

**КОМРАТСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
ФАКУЛЬТЕТ**

**НАУЧНО-
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ЦЕНТР «ПРОГРЕСС»
им. Д. М. ПАРМАКЛИ**



СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ В ЭКОНОМИКЕ

**МАТЕРИАЛЫ
I МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ
КОНФЕРЕНЦИИ им. Д. М. ПАРМАКЛИ**

7 апреля 2025 года

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР:

Дудогло Татьяна, доктор экономических наук, конференциар-университар КГУ.

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

- **Батищев Руслан**, доктор экономических наук, конференциар-университар КГУ;
- **Гарчева Жанна**, зав. библиотекой КГУ;
- **Генова Светлана**, доктор экономических наук, конференциар-университар КГУ;
- **Муска Снежана**, доктор экономических наук, конференциар-университар КГУ;
- **Дудогло Татьяна**, доктор экономических наук, конференциар-университар КГУ;
- **Кара Мария**, доктор экономических наук, конференциар-университар КГУ;
- **Карabet Мария**, доктор экономических наук, конференциар-университар КГУ;
- **Колесников Максим**, технический редактор КГУ;
- **Кураксина Светлана**, доктор экономических наук, конференциар-университар КГУ;
- **Свириденко Лидия**, магистр экономики КГУ;
- **Тодорич Людмила**, доктор экономических наук, конференциар-университар КГУ;
- **Яниогло Алина**, доктор экономических наук, Национальный институт экономических исследований Республики Молдова.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОМИТЕТ:

- **Арикова Зиновья**, доктор экономических наук, конференциар-университар КГУ;
- **Бахчиванжи Людмила**, к.э.н., доцент, Одесская национальная академия пищевых технологий (Украина);
- **Булатова Елена**, доктор экономических наук, профессор, Мариупольский гос. университет (Украина);
- **Великова Татьяна**, д. п. н. конференциар-университар КГУ
- **Ганин Дмитрий**, к.э.н., доцент, Нижегородский гос. инженерно-экономический университет (Россия);
- **Грибов Андрей**, к.э.н., доцент, Гродненский гос. аграрный университет, (Белоруссия);
- **Грудкина Татьяна**, к.э.н., доцент, Орловский гос. аграрный университет им. Н.В. Парахина (Россия);
- **Дудогло Татьяна**, доктор экономических наук, конференциар-университар, Комратский государственный университет;
- **Катан Петр**, доктор хабилитат экономических наук, профессор Европейский университет в Молдове;
- **Кирилюк Ирина**, к.э.н., доцент, Уманский государственный педагогический университет им. Павла Тычины (Украина);
- **Корженевская Наталья**, доктор экономических наук, профессор, Подольский государственный аграрно-технический университет (Украина);
- **Кураксина Светлана**, доктор экономических наук, конференциар-университар, Комратский государственный университет;
- **Матвейчук Людмила**, д.н.г.у, профессор Каменец-Подольский национальный университет имени Ивана Огиенка (Украина);

- **Метиль Татьяна**, к.э.н., доцент, Измаильский гос. гуманитарный университет (Украина);
- **Навдаева Светлана**, к.э.н., доцент, Нижегородская гос. Сельскохозяйственная академия (Россия);
- **Озеряник Мария**, к.э.н., доцент, Нижегородская гос. Сельскохозяйственная академия (Россия);
- **Солкан Анжела**, доктор экономических наук, конференциар-университар, Молдавская Экономическая Академия;
- **Ткач Каролина**, доктор экономических наук, конференциар-университар, Бельцкий государственный университет им. Алеко Руссо;
- **Тодорич Людмила**, доктор экономических наук, конференциар-университар, Комратский государственный университет;
- **Шафранская Ирина**, к.э.н., доцент, УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия» (Республика Беларусь).

Сборник содержит материалы I Международной научно-практической конференции им. Д. М. Пармакли «Современные вызовы и перспективы в экономике», проводимой Научно-Исследовательским Центром «Прогресс» им. Д. М. Пармакли при Комратском государственном университете.

Публикации охватывают широкий круг актуальных вопросов экономики, которые проводятся в шести секциях:

Секция 1 Экономика и менеджмент: современные вызовы и перспективы

Секция 2. Экономика сельского хозяйства и агропромышленного комплекса:
тенденции и перспективы

Секция 3. Современные тенденции в маркетинге и логистике

Секция 4. Бухгалтерский учет, анализ и аудит

Секция 5. Финансы, банковская система и налогообложение

Секция 6. Информационные технологии и цифровизация экономики и бизнеса

DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAȚIONALE A CĂRȚII DIN REPUBLICA MOLDOVA

"Современные вызовы и перспективы в экономике", международная научно-практическая конференция (1 ; 2025 ; Комрат). Современные вызовы и перспективы в экономике : Материалы 1 международной научно-практической конференции, 7 апреля 2025 года / главный редактор: Дудогло Татьяна. – Комрат : [Б. и.], 2025 (A&V Poligraf). – 297 p. : fig., tab.

Antetit.: Комратский государственный университет, Экономический факультет, Научно-исследовательский центр "Прогресс" им. Д. М. Пармакли. – Texte : lb. rom., engl., rusă. – Rez.: lb. rom., engl. – Referințe bibliogr. la sfârșitul art. – 7 ex.

ISBN 978-9975-83-339-4. 33:001.895(082)=135.1=111=161.1

C 568

Публикации в сборнике носят аналитический, информационный или справочный характер. За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы публикаций. Мнение редакционной коллегии может не совпадать с мнением авторов. При перепечатке ссылка на материалы конференции обязательна. Издание охраняется Законом РМ об авторском праве. Любое воспроизведение материалов, размещенных в сборнике, как на бумажном носителе, так и в виде ксерокопирования, сканирования и размещение в Интернете без согласия издателя, запрещается.

DOI: 10.5281/zenodo.15682229

© Комратский государственный университет

© Научно-исследовательский Центр

«Прогресс» им. Д. М. Пармакли

Tipografie A&V Poligraf SRL, 10086003321 or.Comrat str. Lenin 192/8,
079955020, avpoligraf@gmail.com tir. 7ex

СОДЕРЖАНИЕ

СЕКЦИЯ 1

ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

CURAXINA Svetlana. TATAR Olga. CARACTERIZAREA GENERALĂ A PROCEDURII DE RESTRUCTURARE	9
GÎRNEȚ Slavic. REGRESUL CLIMATULUI INVESTIȚIONAL DIN MOLDOVA, REZULTAT AL GUVERNĂRII INEFICIENTE	14
AKULIUSHYNA Maryna. PAVLENKO Anton. FORMATION OF DIRECTIONS FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF A MANUFACTURING ENTERPRISE IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY	18
ANTOSHCHUK Vitalii. KUZUK Vladyslav. IMPROVING THE ECONOMIC ACTIVITY OF A TRANSPORT ENTERPRISE	20
ANTOSHCHUK Vitalii. Onyshchuk Oleksandra. TRANSFORMATION OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONDITIONS OF INCLUSIVE ECONOMIC DEVELOPMENT	23
DOGA-MÎRZAC Mariana. STRENGTHENING THE RESEARCH-INNOVATION AND BUSINESS ENVIRONMENT IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA	25
LAVRUK Oksana. DIGITAL TRANSFORMATION IN BUSINESS: IMPACT ON MANAGEMENT	30
OLIYNYK Nadiya. SOKOL Tania. MANAGEMENT OF THE EMPLOYEE ADAPTATION SYSTEM IN AN ORGANIZATION	35
PRODIUS Oksana. AFANASENKO Mykyta. FEATURES OF MANAGEMENT OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT	38
PRODIUS Yuliia. MANAGING ENTERPRISE INCREMENTAL INNOVATIONS	40
PULCHA Dmytro. SYSTEMATIZATION OF EXPERIENCE IN STRATEGIC MANAGEMENT OF INVESTMENT ACTIVITIES: CASE OF COMMUNITIES OF THE ODESSA REGION	43
ROȘCA-SADURSCHI Liudmila. THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN SOLVING CONTEMPORARY ECONOMIC CHALLENGES	49
RUDYK Oleh. TRANSFORMATION OF APPROACHES TO THE FORMATION OF A TALENT POOL IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION AND TECHNOLOGICAL PROGRESS	55
SHEPELEVA Olga. BOHDANOV Oleksandr. USE OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES FOR THE DEVELOPMENT OF DOMESTIC TOURISM IN UKRAINE	59

ZAKHARCHENKO Lolita. ACHAROVA Daria. BASIC PRINCIPLES AND CONCEPTS OF MODERN LOGISTICS	62
ZUBCHENKO Viktoria. CONCERN ABOUT EMPLOYEES' MENTAL HEALTH AS ONE OF THE TOOLS OF MODERN PERSONNEL MANAGEMENT TECHNOLOGIES	66
ТАРЕЛКО Илья. КИВУЛЯ Дарья. АНАЛИЗ СИТУАЦИИ, ПЕРСПЕКТИВЫ И ВЫЗОВЫ В ДОСТИЖЕНИИ ЦЕЛИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ № 7 В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ	68
ТЕТЕРИНЕЦ Татьяна. ЧИЖ Дмитрий РЕАЛИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ В ОБЛАСТИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ В КОНТЕКСТЕ ФОРМИРОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА	73
ФУРТУНА Виктор. ЛЕВИТСКАЯ Алла. К ВОПРОСУ ОБ УДОВЛЕТВОРЁННОСТИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИЕЙ РАБОЧИХ ПРОЦЕССОВ: НА ПРИМЕРЕ ГП «РОՏА MOLDOVEI»	76
ЧЖАО Сюэвэнь. АНАЛИЗ ИСТОРИЧЕСКОЙ ЭВОЛЮЦИИ И ХАРАКТЕРИСТИК СИСТЕМЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА КИТАЯ	80
СЕКЦИЯ 2 ЭКОНОМИКА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА: ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ	
ATUM Abdullah. AKAY Ayşen. PRODUCTION, CONSUMPTION AND ECONOMIC EVALUATION OF CONVENTIONAL CHEMICAL FERTILIZERS	86
ATUM Abdullah. AKAY Aysen. THE USE AND ECONOMICS OF MICROBIAL FERTILIZERS IN THE WORLD	91
ВОКІУ Оlena. DANILOVA Kateryna. DIRECTIONS FOR IMPROVING THE ACTIVITIES OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX AND FOOD SUPPLY OF THE POPULATION OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW	95
PETRENKO Olga. CHALA Olga. BIOTECHNOLOGY IN THE TRANSFORMATION OF THE AGRICULTURAL SECTOR: CURRENT CHALLENGES AND STRATEGIC ADVANTAGES	98
РЫБАК Yaroslav. VERBYTSKYI Sergii. STRENGTHENING FOOD SECURITY IN EMERGENCY SITUATIONS: LOCAL SYSTEMS, RESERVES, AND THE INTERNATIONAL DIMENSION	102
АБРАМОВИЧ Эльвира. ИННОВАЦИИ – ЗАЛОГ ДОСТИЖЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ	105
ГРУДКИНА Татьяна. СУХОЧЕВА Надежда. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СЕБЕСТОИМОСТИ МОЛОКА В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ И ВЛИЯЮЩИХ НА НЕЕ ФАКТОРОВ	110

ДУДОГЛО Татьяна. СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОСТИ ЭКОНОМИКИ: АНАЛИЗ СТРУКТУРНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ И ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДИНАМИКИ	115
ЗАСЕМЧУК Наталья. ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ И ЕГО РАЗВИТИЕ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ	122
МИРЕНКОВА Г. В., МИРЕНКОВ А.А. ПРОЯВЛЕНИЕ ВЕРОЯТНОСТНЫХ ЗАКОНОВ В ПРОИЗВОДСТВЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ	126
НАВДАЕВА Светлана. ОЦЕНКА РАЗВИТИЯ ПТИЦЕВОДСТВА В НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	130
СУХОЧЕВА Надежда. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА МАСЛИЧНЫХ КУЛЬТУР В ОРЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ: ВЫЗОВЫ СЕГОДНЯШНЕГО ВРЕМЕНИ	135
ТОДОРИЧ Людмила. ИННОВАЦИОННЫЕ БИОЛОГИЧЕСКИЕ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА	139
ТОРОКУЛОВА Н. Д., АЛМАШОВА А.Б. ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ КООПЕРАЦИЙ В КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ	143
ФЕДОРЧЕНКО Лариса. ТЕНДЕНЦИИ СОВРЕМЕННОГО РАЗВИТИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА КАЗАХСТАНА	146
ШАФРАНСКАЯ Ирина. ШАФРАНСКИЙ Иван. ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ГОРЕЦКОГО РАЙОНА	151
ШАФРАНСКИЙ Иван. ШАФРАНСКАЯ Ирина. ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА МОЛОКА	157
ЭЙСМОНТ И. Т. ОСОБЕННОСТИ И МЕТОДИКИ МОДЕЛИРОВАНИЯ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	163

СЕКЦИЯ 3

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В МАРКЕТИНГЕ И ЛОГИСТИКЕ

DRAHAN Oksana. STRATEGIC DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF THE UKRAINIAN STOCK MARKET	167
KYRYLIUK Iryna. LYTVYN Oksana. PRACTICES OF REGENERATIVE TOURISM IN LOCAL COMMUNITIES	170
MARUSEI Tetiana. INNOVATIVE BUSINESS COMMUNICATIONS IN MARKETING ACTIVITIES OF TOURISM AND HOTEL AND RESTAURANT ENTERPRISES	175

OLIYNYK Olga. MARKET TRENDS IN THE HOSPITALITY INDUSTRY	179
SALENKO Lada. DIGITAL TECHNOLOGIES IN TOURISM MARKETING AND LOGISTICS	182
TIURINA Dina. LYKHNYKH Valeriia. INFLUENCER MARKETING AS AN EFFECTIVE BRAND-BOOSTING FORCE IN THE DIGITAL ENVIRONMENT	187
TRIFONOVA Larisa. FEATURES OF DIGITAL STRATEGY FOR PROMOTING SERVICE BUSINESS	190
ZAKHARCHENKO Lolita. SAMVELIAN Oleksandr. LATEST TECHNOLOGIES IN GLOBAL LOGISTICS	196
ГРИБОВ Андрей. ХАТЕНЕВИЧ Татьяна. НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ КОНЦЕПЦИИ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОГО МАРКЕТИНГА	200
ЛЮ Хуэйцзин. АНАЛИЗ МОДЕРНИЗАЦИОННОГО ПРЕОБРАЗОВАНИЯ КАНАЛОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ СЫРЬЕВЫХ СОЕВЫХ БОБОВ: ИННОВАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ	204

СЕКЦИЯ 4 БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ

CERGA Tatiana. PARTICULARITĂȚILE PRODUCȚIEI AGRICOLE ȘI SARCINILOR CONTABILE ÎN CONTEXTUL SPECIFICULUI LOR	210
POPOVICI Angela. CAUȘ Lidia. PROVOCĂRI ȘI SOLUȚII PENTRU ASIGURAREA TRANSPARENȚEI FINANCIARE	213
ГЕРАСИМОВ Михаил. НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ ОТРАЖЕНИЯ В УЧЕТЕ ЭКСПОРТНЫХ ОПЕРАЦИЙ, СВЯЗАННЫХ С ОКАЗАНИЕМ УСЛУГ АВТОТРАНСПОРТНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ	219
ГЕРАСИМОВ Михаил. НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ УЧЕТА ДОХОДОВ И РАСХОДОВ ПЕРЕВОЗОК ГРУЗОВ АВТОТРАНСПОРТНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ НА УСЛОВИЯХ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ ОПЛАТЫ	221
СВИРИДЕНКО Лидия. МОШЕННИЧЕСТВО С ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТЬЮ В ЭПОХУ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ	225
ЩЕРБАТЮК Василий. ВОПРОСЫ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЛАНА БУХГАЛТЕРСКИХ СЧЕТОВ	231

СЕКЦИЯ 5 ФИНАНСЫ, БАНКОВСКАЯ СИСТЕМА И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ

Batișcev Ruslan. EROARELE MAJORE ÎN MANAGEMENTUL FINANȚELOR PERSONALE	238
---	------------

POSTOLACHE Victoria. BRANAȘCO Natalia. PROVOCĂRILE BASEL IV PENTRU SISTEMUL BANCAR AL REPUBLICII MOLDOVA	240
MELNYK Serhii. FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE	244
TIURINA Dina. MODERN CHALLENGES AND OPTIMIZATION OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY IN THE TOURISM SECTOR	246
КАРАБЕТ Мария. ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ДОЛГ РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ	249
КИКУ Надежда. ИЗДЕРЖКИ И ВЫГОДЫ НАЛОГОВОЙ ГАРМОНИЗАЦИИ	254
КЮРКЧУ Виталий. ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ МЕЖБАНКОВСКОЙ КОНКУРЕНЦИИ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ МОЛДОВЫ	258
СУВОРОВА Юлия. УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ	264
СЕКЦИЯ 6 ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ЦИФРОВИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ И БИЗНЕСА	
NIKOLIUK Olena. BURLAKOV Viktor. DEVELOPMENT OF INNOVATION AND INVESTMENT ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATIONS	269
SAVCHENKO Tetiana. KONOVALENKO Anna. WAYS TO IMPROVE THE MARKETING ACTIVITIES OF THE COMPANY «FLIGHT DESIGN GENERAL AVIATION GMBH»	273
ВЕЛИКОВА Татьяна. ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕСА ЧЕРЕЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ НА БАЗЕ ИИ	276
ГРУДКИНА Татьяна. БЕЛОВИНЦЕВА Дарья. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АДАПТАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ К ФУНКЦИОНИРОВАНИЮ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ И ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА	281
МАТВЕЙЧУК Людмила. ЦИФРОВИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ – ЗАЛОГ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ: УКРАИНА И РЕСПУБЛИКА МОЛДОВА	286
ТУТУНАРУ Сергей. СИБОВА Ольга. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ УСЛУГ, ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ МАЛЫМИ И СРЕДНИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ	290

СЕКЦИЯ 1
ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ И
ПЕРСПЕКТИВЫ

UDC 347.736:334.72

CARACTERIZAREA GENERALĂ A PROCEDURII DE RESTRUCTURARE

CURAXINA Svetlana, Dr., conf.univ.

Universitatea de Stat din Comrat

s.kuraksina@mail.ru

ORCID ID: 0000-0003-3542-7808

TATAR Olga, Dr., conf.univ.

Universitatea de Stat din Comrat

oleatatar@mail.ru

ORCID ID: 0000-0003-2158-006X

Abstract: Originea instituției de faliment a fost determinată de dezvoltarea relațiilor economice, de credit și a relațiilor de proprietate din vremurile Romei antice. Apoi neplata datoriilor a fost asociată cu un risc de a pierde libertatea și chiar viața, ne mai vorbind de confiscarea proprietății debitorului, ce este caracteristic a relațiilor de producție sclavagiste. Antic monument al culturii juridice - legi romane XII mese - a fost asigurat dreptul creditorului la compensație pentru pierderile de la implicit. Potrivit acestei legi creditorii nemulțumiti au dreptul de a reduce în părți ale debitorului insolvent.

Societățile antice și sistemele lor juridice sunt caracterizate prin faptul că debitorul insolubil (persoană fizică) este responsabil creditorilor nu cu proprietatea lor, dar în primul rând cu drepturile morale (libertate și sănătate). Suma datoriei determina o pedeapsă strictă.

Key words: insolvency, property, obligations, creditor, debt.

Restructurarea este o procedură de insolabilitate aplicată debitorului, ce constă în realizarea unui set de măsuri financiare, organizatorice, operaționale și juridice, orientate spre remedierea financiară și economică a întreprinderii pe bază de capitalizare, de reorganizare, de schimbare a structurii activelor și de modificare a procesului operațional de producție, precum și alte măsuri care nu contravin legislației în vigoare [3].

Articolul 182 al Legii insolabilității [4], prevede că restructurarea este o procedură de insolabilitate ce se aplică debitorului în vederea achitării datoriilor lui, care prevede întocmirea, aprobarea, implementarea și respectarea unui plan al procedurii de restructurare, incluzând, împreună sau separat:

- a) restructurarea operațională și/sau financiară a debitorului;
- b) restructurarea corporativă prin modificarea structurii de capital social;
- c) restrângerea activității prin lichidarea unor bunuri din patrimoniul debitorului;
- d) orice alte acțiuni neinterzise de legislația în vigoare.

Procedura de restructurare se aplică de către instanța de insolabilitate în temeiul unei hotărâri a adunării creditorilor.

Încheierea instanței de insolabilitate de aprobare a hotărârii adunării creditorilor privind aplicarea procedurii de restructurare sau privind neadmiterea restructurării debitorului poate fi atacată cu recurs de persoana care a depus planul, de administratorul insolabilității, de debitor sau de creditori.

Odată cu aplicarea de către instanța de insolabilitate a procedurii de restructurare, se instituie imediat moratoriu asupra executării silite a obligațiilor pecuniare ale creditorilor existente la data aplicării procedurii de restructurare, cu excepția creanțelor privind plata salariilor și a pensiilor alimentare, privind recuperarea prejudiciilor cauzate sănătății angajaților sau cu excepția

creanțelor apărute în legătură cu decesul acestora, a creanțelor de revendicare a patrimoniului din posesie ilegală, precum și a creanțelor pecuniare și fiscale a căror scadență a survenit în perioada de după deschiderea procedurii de restructurare.

În perioada derulării procedurii de restructurare nu se întrerupe calcularea dobânzilor aferente creanțelor garantate.

Efectele prevăzute la art.73, 74 și 80 a Legii insolvenței se aplică în modul corespunzător, cu excepțiile stabilite în articolul 184.

Din data aplicării procedurii de restructurare, în denumirea oficială a debitorului se folosește sintagma “în procedură de restructurare”.

Odată cu acceptarea planului procedurii de restructurare, adunarea creditorilor alege administratorul insolvenței, care se confirmă de către instanța de insolvență.

Administratorul insolvenței se investește în funcție din data confirmării desemnării sale de către instanța de insolvență și activează pe întreaga perioadă de realizare a planului procedurii de restructurare sau pînă la eliberare de către instanța de insolvență. [2, p. 27].

În perioada de restructurare a debitorului, administratorul insolvenței este obligat:

- a) să țină registrul de creanțe validate;
- b) să convoace adunarea creditorilor și/sau a comitetului creditorilor în cazurile prevăzute de prezenta lege;
- c) să examineze dările de seamă privind executarea programului de stingere a creanțelor și/sau a planului procedurii de restructurare, prezentate de debitor, și să prezinte adunării creditorilor/comitetului creditorilor rapoarte despre respectarea programului de stingere a obligațiilor fiscale și/sau despre respectarea planului din cadrul procedurii de restructurare;
- d) să supravegheze ca debitorul să execute la timp obligațiile curente ale masei;
- e) să supravegheze ca debitorul să îndeplinească planul procedurii de restructurare și/sau programul de stingere a creanțelor, precum și să controleze ca mijloacele bănești să fie virate la timp și în volum deplin pe contul creditorilor;
- f) în cazul neexecutării programului de stingere a creanțelor, să ceară persoanelor care au garantat executarea obligațiilor de către debitor să stingă creanțele creditorilor, conform programului aprobat de instanța de insolvență, prin executarea mijloacelor de garanție;
- g) să îndeplinească alte obligații prevăzute de prezenta lege.

În cadrul procedurii de restructurare a debitorului, administratorul insolvenței are dreptul:

- a) să ceară organului executiv să prezinte informații și/sau dări de seamă despre activitatea curentă a debitorului;
- b) să participe la inventarierea masei debitoare în cazul în care este efectuată de către debitor;
- c) să verifice și să aprobe debitorul să încheie acte juridice ori să ia decizii în cazurile prevăzute de lege, informînd creditorii despre actele juridice aprobate;
- d) să adreseze instanței de insolvență cerere de destituire a organului executiv al debitorului în modul prevăzut de prezenta lege;
- e) să solicite instanței de insolvență aplicarea de măsuri suplimentare de asigurare a masei debitoare sau anularea unor astfel de măsuri;
- f) să introducă în instanța de insolvență acțiuni de revocare, desființare sau de nulitate a actelor juridice încheiate sau executate de către debitor, în modul prevăzut de prezenta lege;
- g) să efectueze alte acțiuni prevăzute de prezenta lege sau de planul procedurii de restructurare [1, p. 11].

În cadrul procedurii de restructurare și de realizare a planului, prevederile art.63-72 privind modalitatea desemnării, destituirii și demisiei administratorului insolvenței, privind drepturile și obligațiile acestuia se aplică în modul corespunzător.

În cadrul procedurii de restructurare, înaintarea, contestarea și validarea creanțelor se efectuează conform prevederilor secțiunii 1 din capitolul V al Legii insolvenței.

Dacă planul procedurii de restructurare specifică alte condiții, partea lui organizatorică va cuprinde restricții și reglementări pentru fiecare clasă de creditori.

Planul, care dă expresie acestui aranjament, a fost calificat în Bibliography:: juridică „un fel de contract judiciar”. Alți autori au susținut - dimpotrivă - că planul este un act jurisdicțional, rezultat al unei hotărâri cu caracter jurisdicțional, hotărâre care absoarbe toate elementele de natură contractuală ivite în timpul pregătirii proiectului de plan. Caracterul jurisdicțional (nu de contract judiciar) al planului rezultă, în argumentarea autorilor care sunt de această părere, și din faptul că el se confirmă în condiții rigurose stabilite prin lege, tribunalul impunând debitorului unele condiții sau limitări pentru desfășurarea activității, concordante cu planul confirmat, iar din art.69 al Legii nr.64/1995 (republicată) rezultă că în cazul unei executări silite, planul confirmat va fi socotit ca o hotărâre definitivă împotriva debitorului [6, p. 54].

Dreptul de a propune planul aparține următoarelor categorii de persoane care pot propune un plan al procedurii de restructurare în condițiile de mai jos:

a) debitorul poate depune planul odată cu cererea introductivă sau cu referința la cererea introductivă a creditorilor, ori într-o cerere expresă adresată instanței de insolabilitate, dar nu mai târziu de termenul stabilit la adunarea de raportare la care s-a aprobat restructurarea sa;

b) administratorul insolabilității poate propune, la cererea adunării creditorilor sau a comitetului creditorilor, ori din proprie inițiativă, redresarea debitorului în baza unui plan, de la data desemnării sale și pînă la împlinirea termenului de prezentare a planului, stabilit la adunarea creditorilor de raportare la care s-a aprobat restructurarea debitorului;

c) autoritățile administrației publice centrale sau locale pot propune planul în cazul insolabilității întreprinderilor de importanță vitală pentru economia națională menționate la art.190 alin.(6) al Legii insolabilității [4].

La elaborarea planului procedurii de restructurare pot contribui în cumul administratorul insolabilității, creditorii, comitetul creditorilor, dacă este format, reprezentanții angajaților și debitorul.

Nu poate propune plan al procedurii de restructurare debitorul care, într-un interval de 3 ani anteriori formulării cererilor introductive, a mai fost subiect al unei proceduri instituite în baza prezentei legi și nici debitorul ai cărui administratori, directori și/sau asociați (membri, participanți) au antecedente penale, precum și în alte cazuri prevăzute de prezenta lege.

În cazul în care planul procedurii de restructurare nu este prezentat instanței de insolabilitate în termenul stabilit de adunarea creditorilor de raportare, instanța poate decide intentarea procedurii falimentului și lichidarea debitorului.

Dacă au fost exprimate mai multe intenții de depunere a unor planuri ale procedurii de restructurare, instanța de insolabilitate va stabili un termen maxim pentru depunerea lor, astfel încît votarea planurilor admise să se facă la aceeași adunare a creditorilor. În astfel de circumstanțe, instanța de insolabilitate poate prelungi, la cererea administratorului insolabilității, a creditorilor sau a debitorului, termenul de prezentare a planului, dar nu mai mult decît cu 30 de zile. Structura planului procedurii de restructurare este prevăzută de articolul 189 al Legii insolabilității. Planul procedurii de restructurare este compus din parte descriptivă și parte organizatorică. [7, p. 87].

În partea descriptivă se includ măsurile întreprinse după intentarea procesului de insolabilitate sau care urmează a fi aplicate pentru a se institui, prin procedură a planului, o modalitate de exercitare a drepturilor participanților. Această parte poate cuprinde și date despre temeiurile, oportunitatea și consecințele aplicării planului, importante pentru creditori ca să decidă asupra planului, iar pentru instanța de insolabilitate ca să îl aprobe.

În partea organizatorică se stabilește modalitatea de modificare, prin intermediul planului procedurii de restructurare, a statutului juridic al participanților la procesul de insolabilitate.

Conținutul planului procedurii de restructurare prevede:

(1) Planul procedurii de restructurare va indica perspectivele de redresare în raport cu posibilitățile și cu specificul activității debitorului, cu mijloacele financiare disponibile și cu cererea pieței față de oferta debitorului și va cuprinde măsuri neinterzise de lege.

(2) Planul procedurii de restructurare va cuprinde, în mod obligatoriu, un program de stingere a creanțelor sub forma unui tabel de creanțe, cuantumul sumelor pe care debitorul se obligă să le stingă și/sau să le plătească creditorilor, prin raportare la tabelul definitiv de creanțe și la fluxurile de mijloace bănești aferente planului, precum și termenele la care debitorul urmează să stingă și/sau să plătească aceste sume.

Programul de stingere a creanțelor trebuie să prevadă stingerea creanțelor incluse în tabelul creanțelor validate, dar nu mai târziu de o lună pînă la data expirării termenului stabilit pentru procedura de restructurare a debitorului, precum și stingerea creanțelor de rangul întâi și al doilea nu mai târziu de 6 luni de la data deschiderii procedurii de restructurare.

Planul procedurii de restructurare va prevedea în mod expres:

a) clasele de creditori ale căror creanțe nu vor fi defavorizate prin plan, în sensul prezentei legi;

b) tratamentul claselor de creditori ale căror creanțe sînt defavorizate prin reducerea cuantumului lor sau prin reducerea garanțiilor ori a altor accesorii, cum ar fi reeșalonarea plăților în defavoarea creditorului, dacă și în ce măsură debitorul, membrii grupului de interes economic, asociații din societățile în nume colectiv și asociații comanditați din societățile în comandită vor fi exonerati de răspundere;

c) despăgubirile ce urmează a fi oferite titularilor tuturor claselor de creditori, în comparație cu valoarea estimativă ce ar putea fi primită prin distribuție, în caz de faliment, care se va calcula la data propunerii planului. [8, p. 13].

Planul procedurii de restructurare va specifica măsurile adecvate pentru punerea sa în aplicare, cum ar fi:

a) privarea debitorului de dreptul de administrare sau păstrarea, în întregime sau în parte, a dreptului său de a își conduce activitatea, inclusiv a dreptului de dispoziție asupra bunurilor din patrimoniul său, cu supravegherea activității sale de către administratorul insolabilității;

b) modificarea procesului operațional de producție cu reprofilarea lui și încetarea activităților nerentabile, după caz;

c) obținerea de mijloace financiare pentru realizarea planului, proveniența acestora, inclusiv din credite sau împrumuturi de la terți, sau de la asociații (acționarii, membrii) debitorului, sau din încasarea silită a datoriilor debitoare, sau din vânzarea (cesionarea) lor etc.;

d) reorganizarea debitorului în condițiile legii;

e) valorificarea tuturor sau a unor bunuri ale debitorului, separat sau în bloc, libere de orice sarcină, sau vânzarea întreprinderii ca un complex patrimonial unic, ori darea întreprinderii în locațiune împreună cu obligațiile debitorului;

f) modificarea sau stingerea garanțiilor reale, împreună cu acordarea obligatorie, în beneficiul creditorului garantat, a unei garanții sau protecții echivalente, precum novația obligației de garanție prin constituirea unei garanții suplimentare, reale sau personale, ori prin substituirea obiectului garanției cu un alt obiect;

g) amînarea scadenței, modificarea ratei dobînzii, a penalității sau a oricărei alte clauze din contract sau a celorlalte izvoare ale obligațiilor sale;

h) modificarea actului constitutiv al debitorului în condițiile legii;

i) majorarea capitalului social al debitorului prin aporturi suplimentare vărsate de asociați (membri) ai debitorului sau de terți, inclusiv ca urmare a emisiunii suplimentare de acțiuni sau de titluri de valoare;

j) stingerea creanțelor validate prin compensare, prin confuziune, prin remitere a datoriei, prin novație, prin convertire a datoriilor în cote-părți din capitalul social al debitorului sau în acțiuni, prin convertire în acțiuni a obligațiilor și altor titluri de valoare, prin alte modalități legale de stingere a creanțelor;

k) alte măsuri financiare, organizatorice, operaționale și juridice orientate spre remedierea financiară și economică a debitorului neinterzise de lege. [9, p. 49].

Executarea planului procedurii de restructurare nu va depăși 3 ani, calculați de la data confirmării. Debitorul este în drept să execute anticipat planul. În cazul în care debitorul este de

importanță vitală pentru economia națională, la solicitarea creditorilor sau a organelor centrale de specialitate ale administrației publice sau administrației publice locale, durata restructurării poate fi prelungită prin hotărâre a adunării creditorilor o singură dată, pe un termen de până la 2 ani. Lista debitorilor de importanță vitală pentru economie va fi aprobată de Guvern.

Articolul 191 al Legii insolvabilității nr. 149, prevede o grupare specială a creditorilor în clase.

Astfel, dacă, la determinarea drepturilor participanților în cadrul aplicării planului procedurii de restructurare, creditorilor li se oferă o reglementare juridică diferită, urmează să fie grupați în următoarele clase:

- a) clasa creditorilor garantați;
- b) clasa creditorilor bugetari cu creanțe de rangul trei și patru prevăzute la art.43;
- c) clasa creditorilor chirografari, cu excepția creditorilor de rang inferior;
- d) clasa creditorilor chirografari de rang inferior.

În cadrul unei clase, creditorii au aceleași drepturi.

Cu acordul creditorilor dintr-o clasă, unii creditori pot fi tratați în mod diferit. În astfel de cazuri, la planul procedurii de restructurare se anexează acordul fiecărui creditor corespunzător din această clasă.

Planul procedurii de restructurare va stabili același tratament pentru fiecare creanță din cadrul unei categorii distincte, cu excepția cazului în care deținătorul unei creanțe din categoria respectivă consimte la un tratament mai puțin favorabil pentru creanța sa.

Orice înțelegere a administratorului insolvabilității, debitorului sau altor persoane cu vreun creditor prin care ei vor fi favorizați pentru comportarea lor în cadrul votării sau pentru alte acțiuni din cadrul procesului de insolvabilitate neprevăzute în planul procedurii de restructurare este nulă.

Articolul 193 a Legii insolvabilității nr. 149, stabilește drepturile creditorilor garantați. Astfel, nu poate fi atins dreptul creditorilor garantați de a își valorifica creanțele din contul bunurilor asupra cărora se extind garanțiile lor dacă planul procedurii de restructurare nu stabilește altfel [10, p. 28].

Dacă planul procedurii de restructurare prevede o altă reglementare decât aceea de la alin.(1), creditorilor garantați trebuie să li se indice, în partea organizatorică a planului, cota reducerii creanțelor lor, perioada pentru care a fost amânată executarea creanțelor, alte reglementări la care pot fi supuse acele creanțe.

Articolul 194 al Legii nr.149, stabilește drepturile creditorilor chirografari care prevede că în partea organizatorică a planului pentru creditorii nementionați la art.193 se va consemna cota reducerii creanțelor acestora, perioada pentru care a fost amânată executarea creanțelor, modul garantării lor, alte reglementări la care pot fi supuse creanțele lor.

Dacă creanțele urmează să fie satisfăcute din veniturile întreprinderii, administrată în continuare de către debitor sau de un terț, la planul procedurii de restructurare se anexează un tablou al patrimoniului, în care, dacă este confirmat, se indică valoarea bunurilor și a obligațiilor debitorului. De asemenea, se va specifica cuantumul eventualelor cheltuieli și venituri din perioada de satisfacere a creanțelor, în a căror consecutivitate urmează să fie restabilită solvabilitatea întreprinderii în procesul de executare a planului.

În cazul în care procedura de restructurare realizată prin continuarea valorificării și distribuției masei debitoare poate prejudicia această masă, instanța de insolvabilitate, la solicitarea debitorului sau administratorului insolvabilității, poate dispune suspendarea valorificării și distribuției. Instanța de insolvabilitate nu va admite cererea de suspendare sau va dispune încetarea valorificării și distribuției masei debitoare dacă există pericolul prejudicierii considerabile a acestei mase sau dacă administratorul insolvabilității, având acordul comitetului creditorilor sau al adunării creditorilor, solicită continuarea valorificării și a distribuției. Pentru a declanșa realizarea planului procedurii de restructurare este necesar de a a obține referințe și opinii asupra acestui plan. Pentru a obține o referință asupra planului procedurii de restructurare, instanța de insolvabilitate dispune expedierea lui:

- a) comitetului creditorilor, dacă a fost constituit;

- b) debitorului, dacă planul a fost depus de administrator/lichidator;
- c) administratorului/lichidatorului, dacă planul a fost depus de către debitor.

Termenul de prezentare a referințelor și a opiniilor asupra planului îl stabilește instanța de insolvență. Planul procedurii de restructurare cu toate anexele, documentele justificative și opiniile asupra lui se păstrează în instanța de insolvență, unde participanții la proces pot lua cunoștință de ele. [8, p. 81].

Concluzii: Considerăm că analiza efectuată a procedurii de faliment a unui antreprenor individual ne-a permis atingerea scopului declarat inițial, în urma căruia a fost realizat studiul. Rezultatele cercetării prezentate în acest articol ne permit să afirmăm că obiectivele stabilite au fost atinse, în special, am reușit să:

1. determinarea naturii juridice a procedurii de faliment a unui întreprinzător individual ca tip de procedură civilă;
2. stabilirea procedurii de desfășurare a procedurii de insolvență în raport cu persoanele fizice în contextul Republicii Moldova;
4. determinarea condițiilor prealabile și a condițiilor pentru exercitarea dreptului de a declara o persoană fizică insolventă de către persoanele responsabile în conformitate cu Legea insolvenței din 2012;
5. Analiza posibilității de a crea un fond de sprijinire a antreprenorilor individuali în procesul de faliment, ținând cont de avantajele și dezavantajele entităților asociate acestei proceduri.

Bibliografie:

1. Bachrach, D.N. Administrativnoe pravo Rossii. Mockva. 2010.
2. Cojocari, E., Tatar, O. Dreptul insolvenței. Suport de curs. 2021.
3. Hotărârea Plenului CSJ a RM din 24.03.2014, nr.2 - Cu privire la aplicarea în practica judiciară a Legii insolvenței.
4. Legea insolvenței, nr.149 din 29.06.2012// *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2012, nr.193-197.
5. Legea insolvenței, nr.149 din 29.06.2012// *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2012, nr.193-197
6. Pătulea V. Raporturile dintre procedura executării silite și procedura reorganizării și lichidării judiciare // *Dreptul* 8/117, 2002.
7. Rotaru, I. Dreptul afacerilor. Note de curs. Chișinău. 2013.
8. Tatar, O. Private international law. Course notes. 2024.
9. Tatar, O. Roman Private Law. Study Guide. Comrat, 2021.
10. Tatar, O. Unnamed Contracts as a Means of Updating the Contractual System of the Republic of Moldova. Monograph. Comrat, 2021.

CZU: 332.01

REGRESUL CLIMATULUI INVESTIȚIONAL DIN MOLDOVA, REZULTAT AL GUVERNĂRII INEFICIENTE

GÎRNEȚ Slavic

asistent universitar, USC „B.P.Hasdeu”,
or. Cahul, Republica Moldova,

girnet_slavic@yahoo.com

ORCID ID: 0000-0002-7628-0788

Abstract: *The quality of life in society is directly conditioned by the volume of investments made in the real economy, which in turn depend on the investment climate largely ensured by political factors and government. If we refer to the Republic Of Moldova, the statistical data confirm the fact that lately, especially in the last 4-5 years, Moldova is in a continuous crisis,*

conditioned by many negative conjunctural aspects (regional war, energy crises, unfavourable climatic conditions tec.) but the decisive role of this negative trend is played by the crisis of the governmental factor, conditioned by the conscious incompetence of those in government. Under the above mentioned conditions, there is also a negative impact on the investment climate in the Republic Of Moldova, which has become one of the most unattractive in Europe. Politics and economics play a vital role in the life of modern society and of the individuals that make it up, for the simple reason that these two components cannot develop separately, unilaterally, having a direct influence and interaction on each other. The year 2021 was a period of recovery for the global economy after the shock of the pandemic.

Key words: *innovation, entrepreneurship, reforms, efficiency, crises, multiplication, conjuncture socially, reforms, efficiency.*

Investițiile joacă un rol cheie în modelarea dezvoltării economice a indivizilor, companiilor și a statelor întregi. Cu toate acestea, înainte de a lua o decizie de investiții, este necesar să se evalueze cu atenție climatul investițional. Aceasta este cea mai importantă componentă care afectează activitatea investitorilor.

O trăsătură caracteristică a stării economiei moldovenești este dezechilibrul regional al volumelor de investiții. În acest sens, sunt adesea folosite concepte precum „**climatul investițional**”, „**atractivitate investițională**” și „**potențial investițional**”, având un conținut semantic diferit, dar care în sens larg constituie, *un set de factori care afectează atraktivitatea unei țări sau regiuni pentru investitori și reflectă mediul general de afaceri și investiții și include multe aspecte, de la stabilitatea politică până la nivelul de dezvoltare al instituțiilor financiare* [1, pag 33].

Conceptul de climat investițional este multilateral și ar trebui luat în considerare la nivel macro și microeconomic. În mod tradițional, înseamnă că există anumite condiții pentru atraktivitatea investițiilor care influențează prioritățile investitorilor în luarea unei decizii strategice privind participarea la procesul de investiții.

La nivel macro, acest concept prevede identificarea indicatorilor sferelor politice, economice și sociale pentru investițiile potențiale. La nivel micro, climatul investițional este un set de diferite condiții (sociale, politice, economice, legislative, resurse naturale, industriale, criminogene, de mediu etc.) care influențează alegerea obiectelor de investiții, volumul și activitatea investițiilor într-un anumit obiect selectat.

Ca categorie economică, "climatul investițional" este un set de condiții subiective și obiective pentru funcționarea pieței investițiilor, care se formează sub influența unei varietăți de procese interdependente și caracterizează componenta principală a activității investiționale.

Este important să ne amintim că climatul investițional se schimbă constant sub influența factorilor interni și externi, astfel încât monitorizarea și analiza constantă sunt extrem de importante pentru luarea deciziilor financiare informate:

✓ **Stabilitatea politică.** Conflictele politice, instabilitatea și modificările legislației creează riscuri și incertitudine pentru investitori. Stabilitatea situației politice este baza pentru atragerea investitorilor.

✓ **Politica economică.** Transparența și predictibilitatea economiei sunt importante. Un sistem fiscal eficient, libera concurență și absența obstacolelor în calea afacerilor atrag investiții. Sistemul juridic.

✓ **Protecția juridică și a drepturilor de proprietate,** este importantă deoarece afectează în mod direct securitatea investițiilor, crește riscul pierderii capitalului de investiții din cauza unor circumstanțe neprevăzute.

✓ **Proceduri birocratice administrative,** simplitatea și transparența relațiilor afaceri-guvern reduc costurile și riscurile pentru capital. Procedurile administrative îndelungate și complexe descurajează potențialii investitori.

✓ **Infrastructura.** Dezvoltarea infrastructurii de transport, energie și comunicații este imposibilă fără investiții, dar le atrage și ele. Având o infrastructură bine dezvoltată, este mai ușor să faci afaceri și crește competitivitatea regiunii.

✓ **Capitalul uman.** Nivelul ridicat de educație și abilități ale forței de muncă ajută la dezvoltarea inovatoare a economiei și atrage fonduri către industriile de înaltă tehnologie.

✓ **Corupție.** Lupta împotriva corupției și transparența proceselor de afaceri îmbunătățesc reputația de afaceri a țării și atrag capital pe termen lung. Analiza acestor factori face posibilă evaluarea cât de profitabile și eficiente sunt investițiile și luarea deciziilor privind investițiile în oricare dintre sferele economice.

Climatul investițional regional este un sistem de condiții legislative, economice, geografice și socio-culturale pentru formarea unei piețe regionale de investiții. Se formează sub influența unei varietăți de procese interdependente, care sunt caracterizate ca potențialul investițional al regiunii, adică capacitatea sa de a crește procesul investițional. Trebuie avut în vedere faptul că climatul investițional al regiunii include două componente — activitatea investițională în regiune și atractivitatea investițională a acesteia, care sunt interconectate funcțional. Activitatea de investiții a unei regiuni este un proces de creștere a volumului și ritmului investițiilor în activele fixe ale regiunii.

Conceptul situației investiționale a unei regiuni se caracterizează prin intensitatea activității investiționale din regiune și eficacitatea proceselor investiționale în curs.

Atractivitatea investițională a unei regiuni este un sistem de diferite condiții obiective de natură legislativă, socio-politică și economică care determină intensitatea atragerii investițiilor în activele fixe ale regiunii și creează premise pentru activitatea investițională motivată de către investitori.

Cu alte cuvinte, atractivitatea investițională este un set de diverse caracteristici obiective, proprietăți, mijloace și oportunități, care este determinată de starea mediului intern și extern al obiectului de investiții. Mediul intern este determinat de structura, personalul, tehnologia și obiectivele activității. Mediul intern al obiectului de investiții are propriile caracteristici care determină eficacitatea și atractivitatea investițională.

Atractivitatea investițională este un concept subiectiv, cu alte cuvinte, este determinată de percepția subiectivă a obiectului activității de investiții de către un potențial investitor. Procesul de investiții poate fi reprezentat ca procesul de transfer al resurselor de investiții dintr-un mediu în altul. Prin urmare, atractivitatea investițională este determinată de setul de proprietăți ale mediului extern și intern al obiectului investițional, care determină posibilitatea unei tranziții la limită a resurselor investiționale. Atractivitatea investițională reflectă atitudinea subiectivă a potențialului investitor față de obiectul investițional și, spre deosebire de climatul investițional, reflectă starea obiectivă a mediului extern al obiectului investițional.

La rândul său, atractivitatea investițională a regiunii este formată din două componente care au o relație strânsă: **riscurile investiționale regionale** și **potențialul investițional al regiunii**. Potențialul investițional al unei regiuni este înțeles ca un set de proprietăți sau condiții caracteristice favorabile atragerii investițiilor. Principalele componente ale potențialului investițional al regiunii sunt potențialul privat: - resurse și materii prime, intelectual și de muncă, consumator și marketing, producție, inovare, instituțional, economic și geografic, demografic și financiar. Fiecare dintre componentele private se caracterizează printr-o serie de indicatori clarificatori, cum ar fi:

a) **Potențialul de resurse și materii prime** este un set de rezerve acumulate ale principalelor tipuri de materii prime naturale și resurse materiale, care exprimă capacitatea sectorului investițiilor de a asigura procesul de reproducere a capitalului.

b) **Potențialul intelectual și de muncă** este indisolubil legat de potențialul de inovare, care caracterizează nivelul de dezvoltare a cunoștințelor științifice și gradul de implementare a realizărilor progresului științific și tehnologic în procesele de producție și tehnologice. Este imposibil să realizăm potențialul investițional fără a utiliza potențialul intelectual și de muncă,

care este capacitatea resurselor de muncă de a asigura procesul investițional într-o manieră calificată, cu costuri minime și în timp util.

c) **Potențialul instituțional** reprezintă gradul de dezvoltare a instituțiilor de conducere ale unei economii de piață care contribuie la asigurarea funcționării mecanismelor pieței investițiilor.

d) **Potențialul financiar** este înțeles ca un set de resurse financiare acumulate, exprimate sub formă de capital monetar, pe care o entitate economică le poate aloca pentru a asigura procesul de investiții.

e) **Potențialul de producție** este strâns legat de potențialul de resurse și materii prime și reprezintă un set de mijloace de producție care nu sunt utilizate la un moment dat, pe care sectorul investițiilor le poate aloca ca investiții pentru reproducerea capitalului. Aceste două potențiale pot fi combinate într-o singură producție.

f) **Potențialul demografic** caracterizează posibilitățile sectorului investițiilor în completarea resurselor de muncă ieșite pentru a asigura procesul de investiții.

g) **Potențialul economic și geografic** este interconectat cu potențialul instituțional și reprezintă un set de infrastructuri industriale și sociale capabile să creeze condițiile necesare funcționării normale a procesului investițional.

Starea economică a Moldovei depinde de starea economiei în unitățile teritorial-administrativă, adică de starea economiei la diferite niveluri, de aceea este recomandabil să se ia în considerare motivele care împiedică atragerea investițiilor în regiuni și măsurile de promovare a distribuției lor eficiente între regiuni.

Principalele motive pentru distribuția inegală a volumelor de investiții în regiunile Republicii Moldova sunt:

- ✓ eterogenitatea calificărilor de management,
- ✓ rentabilitate regională diferențiată a investiției,
- ✓ eterogenitatea bazei de resurse și a infrastructurii regiunilor,
- ✓ incertitudinea politicii regionale de investiții,
- ✓ imperfecțiunea cadrului legislativ și juridic regional,
- ✓ impozite și taxe diferențiate.

O pondere decisivă în apariția acestor discrepante regionale cu privire la aspectele investiționale regionale din Moldova o deține actul de guvernare, reprezentat de clasa politică moldovenească. De la declararea Independenței, clasa politică locală a identificat această activitate ca o posibilitate de a urmări și atinge propriile interese personale și de a crea surse fiabile de obținere a veniturilor și îmbogățirii ilicite. Este o situație fără precedent de genocid social, în opinia mea. Acolo unde este realitatea și echitatea socială a reformelor economice și sociale realizate de actorii politici naționali de peste 30 de ani, în condițiile în care cea mai mare parte a populației se confruntă cu grave probleme de existență, trăiește la limita sărăciei și este nevoită să emigreze peste hotare pentru a se întreține, localitățile rurale din Moldova sunt ruinate și majoritatea angajaților și instituțiilor statului nu fac față cu greu cerințelor existenței, pentru a înregistra un număr atât de mare de persoane cu venituri gigantice de peste un milion de lei.

Absurd este faptul că aceste tendințe au fost create artificial de actorii politici din țara noastră, deoarece majoritatea acestor oameni milionari fie reprezintă chiar oamenii care alcătuiesc sau alcătuiesc clasa politică, fie reprezintă așa-numiții oameni de afaceri de succes, adică oamenii apropiați celor cu funcții decizionale la diferite niveluri ierarhice din țară. Acest fapt ne cere să credem că așa-numitele reforme, atât sociale, cât și economice, în acești 22 de ani, au fost de fapt realizate pentru a atinge interese personale și de grup. Din acest motiv, majoritatea reformelor realizate de guvernele de stat moldovenești au un caracter haotic, neclar, fără anumite obiective concrete, reale, măsurabile în timp.

Bibliography:

1. Roșca – Sadurschi L., Dezvoltarea antreprenoriatului prin inovații (în baza industriei alimentare din Regiunea de Dezvoltare Sud), Teză de doctor, Chișinău, 2017, p. 185.
2. https://statistica.gov.md/ro/statistic_indicator_details/13

- Schumpeter, J.A., 1934 (2008), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction Publishers

UDC 005.3:339.747

FORMATION OF DIRECTIONS FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF A MANUFACTURING ENTERPRISE IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

AKULIUSHYNA Maryna

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of
Management

Odesa Polytechnic National University
Odesa, Ukraine

m.a.akuliushyna@opu.ua

ORCID: 0000-0003-0230-4019

PAVLENKO Anton

student, Odesa Polytechnic National
University Odesa, Ukraine

pavlenko.8970849@stud.op.edu.ua

ORCID: 0009-0007-0789-4173

***Abstract.** Solving the issue of increasing the efficiency of a manufacturing enterprise in conditions of uncertainty requires a comprehensive approach. The described areas of increasing efficiency include improving the system of indicators of a manufacturing enterprise, revising its structure by adding the position of a personnel manager, implementing basic principles of risk management, in particular information collection and monitoring. In addition, it was proposed to consider the phenomenon of increasing efficiency in appropriate conditions through the prism of reducing the level of uncertainty. Thus, by reducing the level of uncertainty of such production factors as technology, resources and the market, the enterprise increases its efficiency. Given the level of uncertainty, it would be advisable to pay attention to the existing strategy of the enterprise and consider a stabilization strategy that will allow maintaining the existing level of production and reducing risk costs in the future.*

***Keywords:** manufacturing enterprise, efficiency, stabilization strategy, risk costs, uncertainty, innovation, management*

Modern trends of dynamic development and instability of the environment force enterprises to seek increasingly innovative and flexible approaches to management and strategic planning. New obstacles in the form of instability of the geopolitical situation, external economic and social factors challenge managers of enterprises of any level, stimulating the development of new effective methods of adaptation and development. Today, conditions of uncertainty are a permanent environment for the activities of many enterprises. The interrelation of all categories of management determines the company's ability to quickly respond to the challenges of conditions of uncertainty. An integrated approach to these aspects will allow expanding the potential of enterprises for further adaptation and development. Increasing the efficiency of the enterprise is a generally accepted goal of almost all enterprises. The problem of finding ways and methods of increasing efficiency arises most acutely precisely under conditions of uncertainty. In such a situation, generally accepted management practices may lose both relevance and effectiveness. The process of increasing it itself should be based on a clear analysis of the main internal and external challenges caused by various kinds of uncertainty. Yes, it is necessary to consider not

only short-term solutions, but also long-term strategies that take into account a complex of management functions.

Every year, researchers' interest in the phenomenon of uncertainty in the context of the formation of a modern business strategy only grows, because by taking into account the effect of uncertainty, the enterprise receives a number of advantages, in particular, it increases its flexibility and generally occupies a more stable position in the modern, full of fluctuations and risks of the market.

With the beginning of the full-scale invasion, uncertainty management has become one of the key factors in ensuring sustainable competitiveness and the main factor in the effective operation of any enterprise. Management of the efficiency of production activities, along with uncertainty management, also occupies a key place in the issue of the overall successful operation of the enterprise. Modern business conditions challenge entrepreneurs, managers and stimulate the development of solutions in the direction of increasing the efficiency of activities. Thus, competent efficiency management allows the enterprise to prepare a number of necessary decisions and an algorithm for their adoption, which will significantly facilitate the achievement of the strategic goal of increasing efficiency. Thus, defining the main concepts, we can say that the management of the efficiency of the enterprise is the regulation of the enterprise's activities in the areas of efficiency management in order to ensure that the actual indicators and parameters of the activity correspond to the set ones. The process of managing the efficiency of production activities is characterized by its cyclical nature and includes such stages as setting activity goals, efficiency planning, implementation of developed plans, monitoring (control) of efficiency, efficiency analysis, adjustment of plans and/or goals.

Thus, the initial stages of planning will be the setting of goals and the collection and analysis of information. These stages will include the analysis of industry development trends, analysis of possible risks, technical capabilities, resources, marketing strategy and sales channels. The next stage of planning will consist of the development of modernization and optimization programs, the development of an implementation action plan and the formation of an estimate. The final stage is the approval of the action plan and the formation of an implementation control system. When implementing planned activities, it is necessary to maintain appropriate reporting and adhere to planned deadlines, maintaining regularity.

Thus, the system must comply with certain principles, including: inclusion of the dynamics of resource costs, which will help to track the costs of each category of resources and adjust the resource policy; the system of indicators should help identify opportunities for further improving the efficiency of the enterprise by demonstrating shortcomings, identifying unnecessary and duplicate processes and functions; stimulating the use of reserves by introducing new methods of work, optimizing processes or changing the strategy; ensuring the fulfillment of the information function by providing clear and concise information to all managers at each level and performing specialists; each indicator has certain rules for integrating values to ensure an objective assessment of efficiency [1-3]. Being in a state of uncertainty, an enterprise can increase its efficiency by reducing the level of uncertainty. Given the close relationship between the concepts of uncertainty and risk, some of the risk management tools can be used as preventive and stabilization measures. In addition, the formed risk management system will allow them to be identified in a timely manner and effectively reduce the level.

Thus, one of the preventive measures that can be carried out even under conditions of uncertainty is environmental analysis. The tools of this method are the collection and further analysis of information about a possible risk object, its structure and properties. In addition, great attention is paid to monitoring the internal and external environment for changes and deviations. The information obtained from the analysis will allow to reduce the degree of uncertainty regarding a particular phenomenon, provided that such a reduction is possible, and to prepare a system for responding to further risks. When reducing the level of uncertainty, you can pay attention to such production factors as technology, resources and the market. Each of the factors

affects the efficiency of the production enterprise, therefore, reducing their level of uncertainty will have a positive impact.

Bibliography:

1. Suslikov S.V., Klymenko M.A. Management System of Enterprise Competitiveness in Conditions of Uncertainty. Economics: time realities. Scientific journal. 2023. № 3 (67). P. 56-64. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/56.pdf>.
2. Prodius O.I., Dimova T.D. Improving business process management at the enterprise in the context of the activation of industry 4.0. Economic Journal of Odessa Polytechnic University. 2019. № 4 (10). P. 116-122. URL: <https://economics.opu.ua/ejopu/2019/No3/116.pdf>
3. Prodius O.I., Adyrova T.I. Peculiarities of management of organizations in the conditions of globalization risks and crisis phenomena. Economy and society. 2023. №. 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/58>

UDC 330.131.7

IMPROVING THE ECONOMIC ACTIVITY OF A TRANSPORT ENTERPRISE

ANTOSHCHUK Vitalii

Candidate of Economic Sciences,

Senior lecturer of the Department of
Management

Odesa Polytechnic National University
Odesa, Ukraine

antoshchuk.v.m@op.edu.ua

ORCID: 0000-0003-0763-3401

KUZUK Vladyslav

student,

Odesa Polytechnic National University
Odesa, Ukraine

9560382@stud.op.edu.ua

ORCID:0009-0003-2322-7785

Abstract. *The formation of strategic directions for increasing the efficiency of economic activity of a transport enterprise in modern conditions is studied. The study proves the need to improve management and increase the efficiency of the enterprise by forming new goals, objectives and principles of management, increasing the satisfaction of consumer needs and expanding market opportunities, and promptly responding to the negative impact of external and internal environmental factors. The importance of an integrated approach to implementing a strategy for increasing the efficiency of economic activity, creating monitoring, evaluation and correction systems for results in the context of sustainable development of a transport enterprise is emphasized.*

Keywords: *economic activity, efficiency, enterprise development, transport enterprise, strategy, economic efficiency.*

Today, economic activity is carried out against the background of the increasing application of the vector of neoliberalism, when the world received the fourth industrial revolution, the digital economy, significant changes in the geography of production and broad globalization processes. Under the conditions of unlimited corporate governance and periodic financial shocks, in recent decades, rules and norms have changed significantly from the regional to the international level, which allowed capital to avoid regulatory state supervision, expand into new areas of profit and limit the influence of politicians on business. Under the economic activity of an enterprise, it is

recommended to understand the activity as a set of processes carried out when using capital (financing) in accordance with current legislation and aimed at creating additional value from the resources used by producing goods (products, works, services, resource extraction) in accordance with the purpose of the enterprise (social, production, technological, globalization, etc.) for their consumption by society.

The problems of functioning and increasing the efficiency of transport enterprises are devoted to the work of famous scientists. However, they do not sufficiently highlight the mechanism for managing the efficiency of transport enterprises, in particular factors, principles, means and methods, that is, tools that are interconnected by certain relationships. In modern economic conditions, increasing the efficiency and quality of transport services depends on modern infrastructure, the level of competition, development and coordination of the activities of various types of transport together with the system of state regulation and management. The main criterion for the efficiency of a transport enterprise is the quality of transport services, which depends on the trends in changing consumer requirements. The criterion for assessing the efficiency of transport enterprises is the combination of profit with high quality of service. The efficiency of a transport enterprise is affected by the timeliness of service provision, staff knowledge of the transportation process technology, lack of distrust among consumers, ensuring various types of security, absence of risks, etc.

Thus, based on the study of literary sources on best management practices, the following areas of increasing the efficiency of the economic activity of a transport enterprise can be distinguished [1-3]:

1. Optimization of the business process, the organization of which affects the functioning of the system as a whole. The directions of improving the business process can be optimization of the organizational structure, improvement of planning of divisions, revision of technological processes, increase of flexibility and rhythm.

2. Improvement of the organization of managerial work, which largely determines the efficiency of the entire enterprise management system. It is necessary to create conditions for maximum manifestation of managers' creative and intellectual abilities in developing management solutions.

3. Improving management technology and procedures. A set of measures is important here. First, strategic management, which consists in determining the risks and opportunities of the enterprise in the near future and in the long term, taking into account forecasts of the impact of the external environment, choosing the best path for the company's development, creating and implementing an action plan to achieve these results. Second, marketing activities, which are an integral part of the management process. Marketing comprehensively studies and analyzes the market in terms of supply and demand. The purpose of marketing as a tool for managing a company is to orient the enterprise to provide types of services in the volumes required by the market. An indicator of the effective marketing activities of the enterprise is its sustainable profitability and expansion of market share. Third, the development of a planning system in creating, in particular, long-term and medium-term. Fourth, improving the organizational structure of the enterprise, which is a set of divisions and connections between them, uniting workplaces and relevant functions to perform a set of tasks that ensure the implementation of the enterprise's goals. Fifth, the use of financial management. It is used as an effective mechanism for the process of production and sales activities of the organization, based on the maintenance and analysis of financial reporting. Financial management of the company includes: development and implementation of financial policy using various financial levers, methods and instruments, as well as decision-making on financial issues aimed at increasing the efficiency of the enterprise. The most important direction of financial management is investments and the selection of sources of their financing, namely the assessment of investment projects and the formation of an investment portfolio, including the assessment of capital costs. Sixth, the use of management control as a function of internal management. It is one of the main tools for determining policy and making management decisions that ensure the normal functioning of the organization and its achievement

of goals at present and in the long term. The management control system is based on a system of accounting and reporting and analysis of financial and production and economic indicators of activity.

4. Formation of an optimal organizational structure of management. The main directions of improving the management structure are decentralization, establishing a rational number of management levels, transition from vertical to predominantly horizontal connections, democratization. Thus, the level of initiative and interest of employees in obtaining final results that meet the goals of the organization increases, and a creative approach to solving problems is stimulated.

5. Implementation and development of information systems. The basis for making management decisions is information. Possession of clear and complete operational information is the key to making correct and timely management decisions for the benefit of the company. In modern companies, information flows are huge. To systematize them and obtain operational access to them, corporate information systems are created at modern enterprises. The key to improving company management, in particular, is the development of information systems in the direction of increasing their productivity and integration.

6. Use of anti-crisis management. Anti-crisis management involves predicting the occurrence of crisis situations at the enterprise, as well as implementing a set of necessary measures in all areas of the company's life during a crisis, aimed at improving its financial condition.

7. Personnel management, namely, a set of organizational and managerial measures invested in the optimal formation of the labor collective and the full and rational use of personnel abilities in the production process. Elements of the personnel management system are the development of a policy for the selection, assessment and hiring of employees, personnel motivation, procedures for dismissal from work and retirement, team development plans, conflict management, measures to create a creative environment. Personnel management at the enterprise includes determining the need for qualitative and quantitative personnel, the distribution of employees by units, work to optimize the work and rest regime, the formation of a remuneration system, the implementation of social programs, ensuring working conditions at workplaces, personnel assessment, training and retraining, professional promotion; assessment of labor efficiency.

Summarizing the above, it can be noted that the greatest efficiency of the economic activity of a transport enterprise is achieved when using a set of measures aimed at fulfilling the current and strategic goals of the organization.

Bibliography:

1. Prodius O.I., Korotich I.S. Managing the competitiveness of a transport enterprise in the domestic market. Market infrastructure. 2019. Vol. 37, pp. 378-384. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/37_2019_ukr/56.pdf
2. Fisunen P.A., Shevchenko K.I. Criterion for assessing the effectiveness of enterprise activities in ensuring their economic security. Economic space. 2019. Vol. 151, pp. 185 – 200.
3. Prodius O.I., Adyrova T.I. Peculiarities of management of organizations in the conditions of globalization risks and crisis phenomena. Economy and society. 2023. Vol. 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-61>

UDC 331:338.45

TRANSFORMATION OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONDITIONS OF INCLUSIVE ECONOMIC DEVELOPMENT

ANTOSHCHUK Vitalii

Candidate of Economic Sciences,

Senior lecturer of the Department of
Management

Odesa Polytechnic National University

Odesa, Ukraine

antoshchuk.v.m@op.edu.ua

ORCID: 0000-0003-0763-3401

ONYSHCHUK Oleksandra

student,

Odesa Polytechnic National University

Odesa, Ukraine

9480465@stud.op.edu.ua

ORCID: 0009-0004-7306-6227

Abstract. *The features of the transformation of enterprise development management in the context of an inclusive economy have been studied. The main directions of the transformation of enterprise personnel management in the context of inclusive development have been identified. Directions for implementing the principles of inclusive development in personnel management are proposed, which will create equal opportunities for employment of socially vulnerable segments of the population.*

Keywords: *inclusive economy, personnel management, enterprise management, vulnerable groups, business, economy, employment.*

Society and the labor market are undergoing significant transformations caused by technological progress, wars, demographic changes, as well as socio-economic challenges such as income inequality, access to opportunities and changing requirements for employee competencies. In these conditions, inclusive economic development is becoming not just a societal requirement, but a necessary condition for maintaining the competitiveness and sustainability of enterprises. Inclusion involves creating equal opportunities for all workers regardless of their origin, gender, age, physical abilities and other factors.

It contributes to attracting a more diverse and talented workforce, which positively affects the innovative potential and productivity of companies. Inclusive development is economic, environmental and social growth that creates opportunities for all segments of the population and distributes the dividends of increased prosperity, both in monetary and non-monetary terms. Inclusive growth goes beyond the one-dimensional growth of GDP. Jobs, skills, education, health, the environment and active participation in the economy and society are also important.

Inclusive growth refers to both the pace and distribution of economic growth. For growth to be sustainable and effective in reducing poverty, it must be inclusive. The aim of such development is not only to grow the economy, but also to create conditions for a more equitable distribution of benefits among all segments of the population.

Economic development is a key factor for modern countries, as it ensures the growth of the population's well-being, an increase in living standards and the creation of new jobs. It contributes to expanding opportunities for investment in infrastructure, education, medicine and innovation, which is the basis of long-term stability. The same applies to Ukraine, where more than 2.7 million people with disabilities live, which is 6.6% of the total population of our state. Over the two years of full-scale invasion, this number has increased by 300 thousand people. That is, at the moment,

more than 3 million people with disabilities live in Ukraine. In the near future, the situation with disabilities in our country can only worsen. And the recovery of the Ukrainian economy and employment opportunities require the efforts of a large number of employees. Many organizations are currently experiencing a "talent shortage". At the same time, a significant number of people with disabilities are unemployed. That is why there is a need to develop a personnel management system for companies that employ people with disabilities caused by various diseases, injuries and wounds. Important shortcomings that hinder the inclusive development of enterprises in Ukraine are: lack of systematization and inconsistency in the formation of socio-economic policy at enterprises; low level of regulatory support and regulation of labor activities of enterprises; lack of systemic support for inclusive development in enterprises; low level of funding for the creation of new jobs; lack of conditions for relationships between participants in the process; lack of investment in innovative development in enterprises [1-3].

Although the obstacles to inclusion are numerous, the main problem is that the traditional management system is not ready to accept diversity. Its monotonous methods and standardized approaches cannot meet the needs of personnel with special needs. An inclusive personnel management system offers a more flexible and individual approach that allows everyone to unleash their potential.

To create this inclusive system within any enterprise, a new approach is needed that will allow adapting the management system to the needs of each employee, regardless of their individual characteristics. This requires flexibility, an individual approach and the creation of conditions in which each employee will feel valued and can realize their potential. Adapting the HR system to inclusive economic development consists of integrating the principles of equality, diversity and inclusion into all aspects of work with personnel. It includes the following steps:

- Implementing equal opportunities policies. The management system should ensure that there is no discrimination based on gender, age, nationality, religious beliefs or physical abilities. This contributes to the formation of an open and supportive environment where each employee feels valued.

- Creating an inclusive work environment. Enterprises should take into account the needs of different social groups, for example, by ensuring the accessibility of offices for people with disabilities, flexible schedules for parents or an adaptation program for employees from other countries.

- Skills and talent development. Implementing training and development programs that are focused on unlocking the potential of each employee. Particular emphasis should be placed on involving those who traditionally have less access to resources and opportunities in the development process.
- Staff motivation and engagement. An inclusive approach to human resources management involves the use of individualized motivation methods that take into account the needs and interests of different employees. This may include creating social support programs, offering additional benefits or opportunities for career growth.

- Monitoring and evaluating performance. Regularly assessing the level of inclusiveness of the work environment and implementing appropriate corrective measures will help adapt the management system to dynamic changes and employee needs.

Thus, inclusive Human Resources Management (HRM) is a modern approach aimed at creating conditions for the effective involvement of employees with diverse needs, experience, physical or social characteristics in organizations. This approach is part of the global trend towards ensuring equal opportunities, social responsibility of business and the formation of an organizational culture that supports diversity and justice. Inclusion in the field of HRM is based on the principles of equal access to employment, ensuring comfortable working conditions for all employees and developing the potential of each team member. It covers a number of measures, such as adapting the working environment for people with disabilities, specialized training programs, providing mentoring support and creating conditions for professional development without discrimination.

In modern business conditions, the implementation of inclusive HRM is not only socially significant, but also a strategic step towards increasing the competitiveness of companies. This contributes to the harmonization of labor relations, the integration of socially vulnerable groups into society, an increase in the employment rate among the population, and also stimulates economic growth. An inclusive approach allows you to reduce social inequality, strengthen corporate culture, and ensure sustainable business growth even in a difficult economic environment.

Bibliography:

1. Prodius O.I., Krasilovska L.O. Research on the peculiarities of employment of persons with disabilities in the context of inclusive economic development. Sustainable economic development. 2024. Vol. 4 (51), pp. 186-193. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-27>
2. Zamula O. V. Enterprise personnel management based on the concept of sustainable development in the context of inclusive employment. Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences). 2023. Vol. 2, pp. 83-86. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.83>
3. Prodius O.I., Slavenko E.A. Social entrepreneurship and its role in the conditions of inclusive economic development. Economics: realities of the time. 2024. Vol. 4 (74), pp. 81-88. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No4/81.pdf>

UDC 001.895

STRENGTHENING THE RESEARCH-INNOVATION AND BUSINESS ENVIRONMENT IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA

DOGA-MÎRZAC Mariana

Assoc. Prof. in Economic Sciences

Moldova State University,

Chisinau, Republic of Moldova

mariana.mirzac@usm.md

ORCID ID: 0000-0003-0217-7398

***Abstract** The research is aimed at highlighting the importance of close collaboration and strengthening joint efforts in the field of research and innovation between academia and business, in order to stimulate technological progress, increasing economic competitiveness and facilitating the transfer of knowledge and scientific results to the market. This cooperation allows for the adaptation of study plans to the needs of the labor market, preparing specialists to be resilient to short- and long-term challenges.*

The legislative part provides support in the activity of the entrepreneurship-research-innovation field oriented towards the National Development Strategy of European Moldova. However, some challenges persist in some places, which require increased attention and at the same time their remediation.

The consolidation and communication of state authorities with the entrepreneurial environment and the research and innovation environment allow the application of various instruments, including research projects financed from the state budget.

***Keywords:** research-innovation environment, entrepreneurial environment, financing, state projects.*

One of the fundamental pillars in the activity and development of the business and academic environments is the regulatory-legislative framework and state institutions that are intended to support and protect the main actors in these environments.

Developing and promoting accessible and intelligent laws, decisions and regulations using

horizontal approaches and establishing interoperable standards in this sector will establish provisions for capitalizing on all results and opportunities directed towards the state economy.

The business environment that collaborates with the university offers potential young entrepreneurs /researchers, through research centers or according to the new structure of research institutions the totality of legal, economic, financial, scientific and technological conditions that are focused on the research and innovation sector and influence the activity of entrepreneurs.

Technological research and innovation is the way to restore, transform and expand markets and at the same time provide the opportunity to develop the business and academic environment. Business expansion and the globalization of markets have revealed the importance of human and productive resources. Productive collaboration between science, technology and finance contributes to the emergence of innovations. Interactions are organized through the combined effect of private and public institutions. The approach to the concept of proximity-based innovation – and especially the concept of innovative environment – has always demonstrated its relevance and development towards economic models.[8]

To achieve the proposed objectives, the author uses extensive methodological elements that allowed the dialectical method of scientific knowledge to be applied, general and specific research methods such as: systemic method, logical method, complex method, graphic method, comparative analysis to study the collaboration of the research-innovation and business environment, etc.

The connection and collaboration of entrepreneurs with research and innovation organizations is the priority of the Ministry of Education and Research for 2025 are aimed at strengthening this partnership which is currently becoming essential for innovation and economic development activities. This connection can be strengthened through joint research projects/programs, technology transfer. Communication and involvement of the parties will contribute to creating sustainability, and businesses will benefit from innovative solutions and human capital from the academic environment.

In the Republic of Moldova, business ideas that aim to align with European regulations find solutions to their problems in innovative educational offers that are developed by professional teams. In the context of supporting the academic environment and connecting with the business environment, the state can become a technological, innovative and research hub. With the help of the National Fund for Innovation and Technology Transfer of 35 mill. lei the projects in strategic areas will be promoted to attract additional investments and people who want to develop these areas. [6]

In particular, research and technological innovations in academia and the entrepreneurial environment are currently guided by the National Agency for Research and Development (NARD) and ODA(EDO) which offers various programs, projects, guidance and consultancy both necessary for entrepreneurs and researchers as well as including their importance in developing and strengthening relationships with external partners.

We will continue to focus on the program offers received with funding from the state budget and managed by NARD.

Analyzing the information in the table presented, we can emphasize the fact that generally the largest number of projects in which co-financing persists represents Priority IV with ten projects.

We also mention that from the information in the Scientific Reports submitted to NARD within Priority III, external co-financing offered by IDIS Viitorul persists in the amount of 760.0 thousand lei and to Priority IV: Societal Challenges the amount of 190.3 thousand lei offered by the Institute of Sciences in Education and the Institute of Research, Innovation and Technology Transfer

To increase the interest of the academic and entrepreneurial environment in increasing co-financing amounts within project offers it is necessary to intervene with proposals or concrete steps that would be attractive to both parties involved.

Table 1. Funding of research projects under the State Program in the period 2020-2023 (in total)

	Number of projects financed from the budget with co-financing	Financing, thousand lei	
		from the state budget	co-financing
Priority I: Health	9 of 40	20930,4	1883,2
Priority II: Sustainable agriculture, food security and food safety	3 of 26	10882,7	5798,4
Priority III: Environment and climate change	4 of 25	11411,0	1214,7
Priority IV: Societal challenges ¹	10 of 34	10601,5	2956,8
Priority V: Economic competitiveness and innovative technologies ²	29	-	-

Note: ¹ out of 45 projects, 11 projects do not have access to the final scientific report

² final scientific reports are not accessible

Source: calculated and developed by the author based on <https://ancd.gov.md/ro/content/program-de-stat-2020-2023>

An example for the entrepreneurial environment is the exemption from paying taxes by involving young researchers in their activity, or the payment by the entity of the study contract of the potential worker-researcher, which would offer the entity the possibility of being exempted (recalculated) from payments to the state budget.

In continuation of the idea, a step in the movement of supporting research and innovation activities is visible through the National Smart Specialization Program of the Republic of Moldova for 2024-2027 "Smart Moldova" approved by Government Decision No. 588 of 28.08.2024, which will support the following actions:

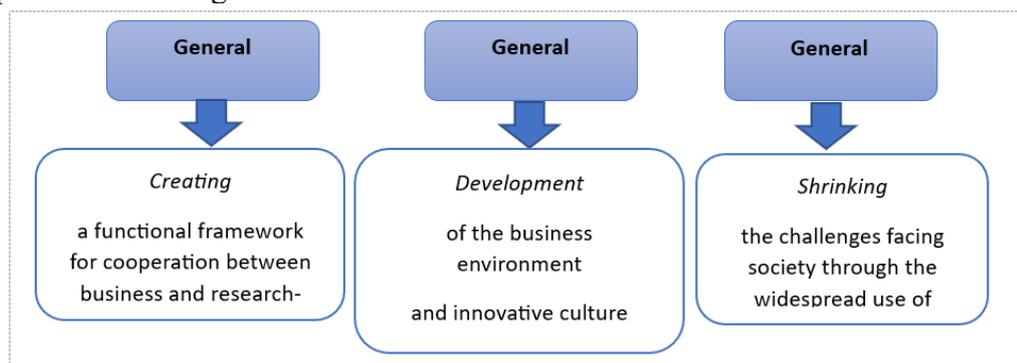


Figure 1. Priority objectives within the Smart Moldova Program

Source: developed by the author based on

<https://gov.md/sites/default/files/document/attachments/nu-135-mec-2024.pdf>

This program will be partially financed from the state budget (50 mill. lei), and 113 mill. lei will be accessed from external sources: from the European Commission, the World Bank and the German International Cooperation Agency. [4]

We tend to emphasize that the specific objective within Mission I is directed towards the development and implementation of programs necessary to support collaborative activities in the field of research and innovation highlighting the priority areas of smart specialization that have been identified.

Regarding Mission II, it was highlighted to increase the share of innovative enterprises including spin-off and start-up types, in areas of smart specialization, and within Mission III, one of the specific objectives is focused on increasing by 30% the participation of entrepreneurs from the Republic of Moldova in regional and European platforms and value chains. [1]

In accordance with p.10 of the National Program in the fields of research and innovation for the years 2024-2027, "the private sector of the research system, consisting of commercial companies and non-governmental organizations, is not included in: statistical reports, personnel statistics and expenditure statistics. It is only present in the statistics on the protection of intellectual property rights".

I mention that General Objective II: Increasing the contribution of the research and innovation system to the development of society and the national economy of the program is targeted at: (a) developing and strengthening links between the research and business environments and (b) stimulating innovation and technology transfer. [2]

National Program for Promoting Entrepreneurship and Increasing Competitiveness in the Period 2023–2027 highlights the importance of continuing to strengthen political and economic relations with the European Union. It should be based on EU industrial policies and policies aimed at small and medium-sized enterprises respecting internationally recognized principles and practices in the field.

Developing an entrepreneurial and innovation framework highlighting specific objective 2.3: Facilitating technology and innovation transfer by implementing the Program to support digital innovations and technological start-ups from budgetary sources in the amount of 10000 thousand lei annually will propel the organization and approval of collaborative and practical projects between the scientific community and the business environment. [3]

The success of a research institution in the academic environment represents its value primarily for the academic environment and for the economic environment and at the same time the ability to react quickly to changing conditions to also direct us towards supporting the entrepreneurial system at the national level. The intensity of cooperation between the academic and entrepreneurial environments is determined by the capacity and quality of the functioning of these environments, by the intensity of their support and the conditions in which they operate, by their efficiency through attractiveness, promotion of results (products) or viable businesses. Currently, these are an attractive environment for the involvement of young people, both inside and outside of them.

To evaluate the activity, it is necessary to take into account all the components that allow obtaining certain results, but also the changes in the dynamics of the efficiency of their activity located in the university environment.

Subsequently, in a concise form, we will present the parameters that will allow us to select (develop/adapt) the necessary indicators:

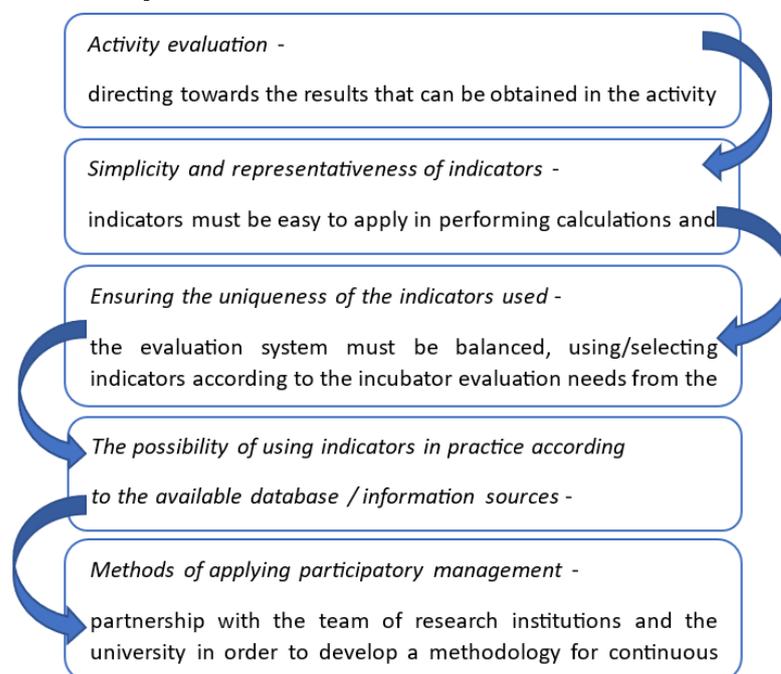


Figure 2. Criteria for selecting indicators aimed at evaluating Institutions / Centers

Source: completed by the author according to [5,7]

The need for a well-conceived, designed and institutionalized integrated entrepreneurship-research-innovation system, which would make it possible to involve all interested persons through motivation both in the development of the academic environment and the support of

entrepreneurs (students, master's students, doctoral students, young researchers, young entrepreneurs), such as training, consulting and business management, but also supporting them throughout the entire innovation process (and not only) - from generating the business idea, applying the research methodology obtaining the innovative product and marketing it on the market, including planning and developing the value chain.

Considering the above, the purpose of cooperation with the academic environment must be oriented not only towards the development of research with an innovative focus but also strengthening collaboration within innovative enterprises. At the time, the development of these connections will allow the development of the practical applicability of the skills acquired by the younger generation, including in entrepreneurial activity. Thus, university research institutions would maintain pBibliography: for research and innovative businesses. However, these can be included, depending on the needs and specifics of the situation, either as basic activities or as additional activities.

The state, through its institutions, supporting fundamental and applied research creates new reserves of scientific and technological ideas, which, not being used by economic entities may be necessary in the event of changes occurring inside or outside the market and, thus, serve to guide the activity of entrepreneurs, including those directed towards rural regions. Creating conditions and monitoring (evaluating) the activity of research institutions as a structural part of university institutions to interest and involve economic entities in fundamental and applied scientific research through the academic sector teachers, students, master's and doctoral students) playing an important role in guaranteeing sustainable competitiveness.

We believe that the adoption of legislative amendments and the achievement of the proposed objectives will strengthen the scientific, social and economic impact facilitating the stimulation, involvement and encouragement of human resources to strengthen partnerships between state institutions, academia and the private sector.

The paper is developed in the context of the realization “Strengthening socio-economic and legal mechanisms to ensure the well-being and security of the citizens” (CONSEJ 01.05.02).

Bibliography:

1. Decision for the approval of the National Program in the fields of research and innovation 21.12.2023. <https://gov.md/sites/default/files/document/attachments/nu-135-mec-2024.pdf> [accessed 05.03.2025]
2. Government Decision No. 1049 of 21.12.2023 for the approval of the National Program in the fields of research and innovation for the 2024-2027 years. https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=141296&lang=ro# [accessed 24.03.2025]
3. Government Decision No. 653 of 06.09.2023 on the approval of the National Program for promoting entrepreneurship and increasing competitiveness in the 2023-2027 years. [accessed 24.03.2025] <https://cancelaria.gov.md/sites/default/files/document/attachments/nu-208-mded-2023.pdf>
4. The Government approved the national smart specialization program of the Republic of Moldova for 2024-2027 years „SMART MOLDOVA” 28.08.2024. <https://gov.md/ro/content/guvernul-aprobat-programul-national-de-specializare-inteligenta-republicii-moldova-pentru>
5. Doga-Mirzac M. Research on conceptual approaches to the business incubator located within the business environment. *Studia Universitatis (Exact and Economics Series)*, nr. 2 (132), p. 52-61, Chisinau, 2020, ISSN 1857-2073, ISSN 2345-1033.
6. The start of the National Fund for Innovation and Technology Transfer will strengthen the position of the Republic of Moldova on the global innovation map. <https://www.ancd.gov.md/ro/content/lansarea-fondului-na%C8%9Bional-pentru-inovare-%C8%99i-transfer-tehlogic-va-consolida-pozi%C8%99ia>. [accessed 03.04.2025]
7. Timotin L. Development of entrepreneurial activities in the Republic of Moldova, doctoral thesis in economic sciences, Chisinau, 2017, UTM, p.153
8. Uzunidis D. Laperche B. Innovation Systems and Entrepreneurship. Carayannis, E.G. *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*. Springer, New York, 2013. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3858-8_424 [accessed 05.03.2025]

DIGITAL TRANSFORMATION IN BUSINESS: IMPACT ON MANAGEMENT

LAVRUK Oksan

PhD in Economics, Associate Professor
Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko
National University
Kamianets-Podilskyi, Ukraine,
lavrukoksana73@gmail.com

ORCID ID: 0000-0001-9089-237X

KHUDIKOVSKA Anastasiia

Higher education applicant,
Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko
National University
Kamianets-Podilskyi, Ukraine,
hudikovskan@gmail.com

ORCID ID: 0009-0002-4588-536X

***Abstract.** The article examines the process of digital transformation in business, its key aspects, challenges and benefits. The impact of modern technologies on the efficiency and competitiveness of companies is highlighted. Special attention is paid to strategies for implementing digital innovations and changing business models in response to global digital trends. The impact of modern technologies on management processes, decision-making and management effectiveness is analyzed. Special attention is paid to the challenges that managers face when implementing digital initiatives, as well as the key factors of successful digital transformation.*

***Keywords:** digital transformation, business, management, business models, strategies.*

Digital transformation is an irreversible process that has radically changed the approach to doing business, managing personnel, and interacting with customers. The use of artificial intelligence, cloud technologies, and production automation allows companies to optimize operational processes, reduce costs, improve service quality, and create new business models. However, such changes are accompanied by serious challenges for management, which is forced not only to implement new technologies into work processes, but also to form a new management style that can adapt to the unstable modern environment. Usual management models are gradually losing their relevance, as the digital environment introduces new rules of the game: flexibility of strategies, speed of decision-making, personalization of products and services, and deep analytics of consumer behavior. One of the main threats is the rapid obsolescence of knowledge and skills, which encourages managers to constantly learn and develop. Another challenge has been finding a balance between the use of technology and preserving the human factor, which still remains the main element of any enterprise. Therefore, digital transformation is not only a matter of technology, but a profound change in management approaches that determines the future of business and its ability to develop in modern conditions. For successful business transformation, management must not only monitor technological trends, but also develop effective change strategies, motivate staff to adapt, and create conditions for innovation.

It is defined that digital transformation is a change in the form of activity, restructuring of the organizational structure, application of new business models, new sources and forms of income generation, attraction of a wider range of consumers, bringing customer service to a new level, mixing areas of operation in new formats, including in the form of digital platforms. Thus, the implementation of information technologies is not digital transformation and not its basis - it is a

means to achieve it. In general, the process of digital transformation can be characterized as a movement from optimization to revolution [1, p. 284].

To achieve success in the near future, it is important that digital industries organize themselves to improve the experience of their customers and optimize business results in different environments, forming strong, vital connections between people, infrastructure and information for continuous exchange. Digitalization quickly brings small companies and project teams to market and helps them create new products and successfully compete with big business. This trend shifts the “centers of innovation” from large companies to startups (small companies). Digital transformation creates new unique systems and helps create processes with a new value essence (digital banking, Uber, Airbnb, etc.). The emergence of cyber systems, cyber machines and cyber production according to the concept of “Industry 4.0” characterizes the process of transformation in industry [2, p. 44].

Accordingly, digital transformation is possible when the following are used in a comprehensive manner [3]:

1. Applications that increase business productivity and efficiency: digital tools for transforming traditional tasks (e.g. robotics (RPA), customer relationship management (CRM) and other tools).

2. Big data analysis, which is crucial for decision-making, generalization of insights about business processes, market trends, consumer pBibliography: and other aspects that affect the success of the organization.

3. Web systems and ecosystems (e.g. development of digital platforms and creation of ecosystems that unite customers, suppliers and other stakeholders).

4. Interaction with customers based on the use of digital tools, such as mobile applications, personalized websites, chats.

5. Design of innovations and new business models - development of new products, services and business models, search for new formats of cooperation with technological partners.

6. Reorienting culture and skills - training employees in new technologies, encouraging collaboration and new ideas, and changing structures and processes.

7. Digital security and data protection - improving cybersecurity systems, building effective security policies and compliance controls, which helps increase productivity, reduce costs, improve the quality of products and services, and better manage risks.

The main areas of digital transformation are: [1, p. 285-286]:

- functions: marketing, operations, human resources, administration, customer service, etc.;

- business processes: one or more related operations, activities and sets to achieve a specific business goal;

- business models: how a business operates, from its approach to the market and value proposition to ways to make money, transforming its core business, using new revenue sources and approaches, sometimes even abandoning the traditional core business altogether;

- business ecosystems: networks of partners and stakeholders, as well as contextual factors that affect the business, such as regulatory or economic priorities and evolution;

- business assets: the focus is on both traditional assets and less “tangible” ones, such as information and customers;

- organizational culture: there should be a clear customer-centric, perceived goal that is achieved by acquiring core competencies in all areas, such as digital maturity, leadership, employee knowledge bases, etc.;

- partnerships or ecosystems: the growth of cooperative, collaborative, co-creative and entirely new business ecosystem approaches;

- environment: customers, employees, partners: customer focus, user experience, employee empowerment, new workplace models, changing channel partner dynamics, etc.

Digital technology allows for the storage of vast amounts of information on small storage devices that can be easily stored and transferred. Digitization also accelerates the speed of data transfer. Digital technologies have changed the way people communicate, learn, and work. Areas

where digital technologies are most closely affecting companies include supply chain management, robotics, sensitive manufacturing, and the procurement and manufacturing sector. Spending time and money on this digital technology gives companies a global competitive advantage [2, p. 44].

As digital transformation has a significant impact on strategic management and operational processes in industry. It stimulates the development of new management approaches, increases the efficiency of production processes, and creates new opportunities for growth and innovation. However, for digital transformation to be successful, it is necessary to consider the challenges associated with the implementation of new technologies and ensuring cybersecurity [5, p. 26].

Strategic planning and risk management includes the use of cloud computing and analytical tools, allowing enterprises to collect, analyze and use huge amounts of data to make informed strategic decisions and manage risks. The development of new business models and approaches, in the context of which digital transformation contributes to the emergence of new business opportunities, such as resource sharing platforms, subscription services and personalized products. These concepts help enterprises not only maintain existing levels of efficiency, but also reach new heights in production and management, which is critically important in today's competitive environment [5, p. 28].

The main elements of a digital transformation management strategy may include [7, p. 52]:

- digital vision and goals: defining a clear vision and strategic goals related to digital transformation. This may include, for example, improving efficiency, attracting new markets, or creating digital products and services;

- competitive environment analysis: studying competitors, market trends, changes in customer behavior, and technological innovations, which helps to understand the opportunities and challenges associated with digital transformation;

- digital resources and infrastructure: identifying the necessary digital resources, such as hardware and software, data management systems, Internet connections, etc. Developing a plan for their implementation and integration into business processes;

- innovation and experimentation: a digital transformation management strategy contributes to the creation of an innovative culture in the organization, where employees experiment with new ideas and technologies, and stimulates the accelerated implementation of successful innovations;

- Changing organizational culture and skills: Digital transformation requires changes in organizational culture and employee skills. Management strategies should include plans to engage, train, and develop staff so they can work effectively in a digital environment.

In view of this, the digital transformation in management has changed a lot in the business system and has become the reason for the development of a digital strategy and the updating of the construction of various business models. There are online strategy and digital strategy. Online strategies aim to obtain the maximum possible results by involving digital technologies, while digital strategy aims to completely change communications in the enterprise to digital, that is, all communications with customers should take place using online technologies [6, pp. 78-79].

Today, with the digital transformation of business in Ukraine, there are several new management strategies that help companies adapt to the digital economy and ensure competitiveness. Here are some of them [7, pp. 52-53]:

1. Digital partnership strategy: Ukrainian companies are increasingly forming strategic partnerships with digital platforms and startups to gain access to new technologies and markets. This allows companies to more effectively implement digital initiatives and respond faster to changes in market conditions.

2. Business Model Transformation Strategy: Digital transformation often requires rethinking traditional business models. Companies must identify new opportunities arising from digital technologies and transform their processes, products, and services to meet changing consumer demands.

3. Talent Acquisition Strategy: Digital transformation requires a skilled workforce with digital skills. Companies must actively recruit and develop digital talent, and create cross-functional teams that facilitate the integration of digital initiatives across all areas of activity.

4. Cybersecurity Strategy: The growth of the digital economy is accompanied by an increase in cyber threats. Companies must actively protect their digital infrastructure and data using modern cybersecurity technologies. Strategic planning and use of cybersecurity tools is an important element of digital business management.

5. Data Analytics Strategy: Digital transformation provides companies with access to a huge amount of data. The use of analytical tools and artificial intelligence allows companies to analyze data to gain valuable insights, make informed decisions, and identify new business opportunities.

Therefore, the role of the manager is critically important in developing and selecting new strategies for digital transformation. Here are some key aspects of the manager's role in this process [7, p. 53]:

- commitment to digital transformation: the manager must be confident in the need for digital transformation and be an example for the team. He must be open to new ideas and initiatives, actively support the digital transformation process and motivate employees to participate;

- understanding of business and technological aspects: the manager must have an understanding of business needs and opportunities provided by digital technologies. He must have appropriate knowledge of market trends, competitive advantages and potential risks associated with digital transformation;

- strategic planning: the manager must have the ability to think strategically and plan. He must be able to analyze the current state of the company, define goals and focus on long-term success. Developing strategies and plans for the implementation of digital initiatives requires the ability to think systematically and set priorities;

- Team leadership: The manager should play the role of a leader who can inspire confidence and provide direction to the team. He should be able to organize working groups, involve key stakeholders, and manage the process of implementing digital strategies. In addition, the manager should provide the necessary resources and support for the successful implementation of the strategies;

- Monitoring and evaluation: The manager should establish mechanisms for monitoring and evaluating the results of the digital transformation. He should track key performance indicators, analyze the implementation of strategies, and make adjustments if necessary.

Therefore, the role of the manager is critically important in developing and selecting new strategies for digital transformation. Here are some key aspects of the manager's role in this process [7, p. 53]:

- commitment to digital transformation: the manager must be confident in the need for digital transformation and be an example for the team. He must be open to new ideas and initiatives, actively support the digital transformation process and motivate employees to participate;

- understanding of business and technological aspects: the manager must have an understanding of business needs and opportunities provided by digital technologies. He must have appropriate knowledge of market trends, competitive advantages and potential risks associated with digital transformation;

- strategic planning: the manager must have the ability to think strategically and plan. He must be able to analyze the current state of the company, define goals and focus on long-term success. Developing strategies and plans for the implementation of digital initiatives requires the ability to think systematically and set priorities;

- Team leadership: The manager should play the role of a leader who can inspire confidence and provide direction to the team. He should be able to organize working groups, involve key stakeholders, and manage the process of implementing digital strategies. In addition, the manager should provide the necessary resources and support for the successful implementation of the strategies;

• Monitoring and evaluation: The manager should establish mechanisms for monitoring and evaluating the results of the digital transformation. He should track key performance indicators, analyze the implementation of strategies, and make adjustments if necessary.

The importance of a manager lies not only in developing and selecting new strategies, but also in their successful implementation and management of the digital transformation process. The success of a company in the digital world depends on its leadership, knowledge and ability to effectively manage.

Thus, digital transformation determines the future of modern business, radically changing approaches to management, communication with customers and the creation of business models. It opens up new prospects for increasing efficiency, automating processes and improving strategic management, but at the same time poses challenges for management to adapt, train the team and ensure cybersecurity. The successful implementation of digital technologies requires a strategic approach, the development of digital skills of employees, the creation of flexible business models and effective change management. Managers play a key role in this process, forming the company's digital vision and assessing the effectiveness of new technological solutions. In general, digital transformation not only contributes to the growth of companies' competitiveness, but also changes business management itself, making it more adaptive, innovative, and focused on technological capabilities.

Bibliography:

1. Derhachova, H.M., & Koleshnya, YA. (2020). Digital transformation of business: essence, features, requirements and technologies. *Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnical Institute"*, 17, 280-290. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367>
2. Zvarych, R., Dudnyk, Y., Homotiuk, V., & Bodnar, S. (2022). Risk management of digital transformation under pandemic. *Herald of Economics*, 1, 38-53. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.01.038>
3. Kobushko YA., & Manzhola B. (2023). The Role of Digital Transformation in Management Optimization Organizations. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (10). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-08>
4. Shkryhun, YU., & Trushkina, N. (2022). Digital transformation of business processes: foreign practice. Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ», (August 12, 2022; Zurich, Switzerland), 44–50. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-12.08.2022.14>
5. Voronkova V.G. & Metelenko N.G. (2024). Digital transformation of industrial management in the context of challenges, opportunities and changes. Lviv: Toruń: Liha-Press.
6. Biliavskiy, V., & Hryniv, V. (2022). Digital transformations in management: challenges, threats and development trends. Uzhhorod: Augustine Voloshyn Carpathian University.
7. Grinka, T.I., & Nemchenko, T.A. (2023). New management strategies in the digital transformation of business in Ukraine. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 9(42), 49-57. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).49-57](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).49-57)
8. Andriushchenko, K.; Buriachenko, A.; Rozhko, O.; Lavruk, O.; Skok, P.; Hlushchenko, Y.; Muzychka, Y.; Slavina, N.; Buchynska, O.; Kondarevych, V. (2020). Peculiarities of sustainable development of enterprises in the context of digital transformation, *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 7(3): 2255-2270. DOI: [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(53\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(53))

UDC 331.103:005

MANAGEMENT OF THE EMPLOYEE ADAPTATION SYSTEM IN AN ORGANIZATION

OLIYNYK Nadiya

PhD in Pedagogical Sciences, Associate
Professor

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko
National University

Kamianets-Podilskyi, Ukraine,

oliynuknu@gmail.com

ORCID ID: 0000-0001-6978-6863

SOKOL Tania

Higher education applicant,

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko
National University

Kamianets-Podilskyi, Ukraine,

sokoltania095@gmail.com

ORCID ID: 0009-0007-5854-3568

Abstract. *The employee adaptation management system has been analyzed according to the stages, which include a set of measures for effective behavior within the organization. A list of regulatory documents has been proposed to improve the understanding of the new employee's job requirements and their adaptation to the workplace. The main stages of the adaptation system and the process of integrating the new employee into work activities have been summarized. A list of planned measures for integrating the employee into the new production and social environment has been systematized.*

Keywords: *Management in the organization, employee adaptation, stages of the adaptation process, regulatory documents.*

Employee adaptation in an organization is a necessary component of human resource management. Upon becoming an employee of a specific company, a newcomer faces the need to accept organizational requirements: working hours, rest periods, regulations, job descriptions, orders, administrative directives, and other documents. The newcomer also accepts the social and economic conditions provided by the company. They are compelled to reassess their views, habits, and align them with the organizational norms and rules of behavior accepted in the team, which are reinforced by traditions, and develop an appropriate line of behavior.

One of the most noticeable signs that the adaptation system needs attention is employee turnover, where personnel leave the company, and this turnover is widespread, following some regularity and cyclical pattern over time. This may involve not only new employees but also permanent staff. The need for adaptation management arises due to the significant losses it causes for both production and employees. Its feasibility has been proven by the experience of both domestic and international enterprises and organizations. Therefore, defining the essence of adaptation, describing it as a system, determining directions, stages, studying indicators for evaluating the adaptation process, and developing adaptation programs is highly relevant. From a scientific standpoint, V. O. Krushelnytska defines "adaptation" as the process of employees adjusting to external and internal environmental conditions, the mutual adjustment of the employee and organizational conditions, based on the gradual mastery of new professional, social, and organizational work conditions [1].

The issues of employee adaptation in an organization and its impact on workforce efficiency in various aspects have been addressed in the scientific publications of V. Angelov, O. Volkova,

M. Danyuk, V. Kyslov, V. Lobenko, P. Lukashevich, V. Myroshnychenko, S. Onopriychuk, V. Kharchishina, V. Cherkaskyi, and others. In their works, they explored the essence of adaptation processes and ways to improve them. According to domestic authors, the main problem in modern personnel management is that organizational leaders do not pay enough attention to the implementation and improvement of the adaptation process for new employees. To achieve this, it is necessary, first, to establish a human resources policy, which means the way of performing the main management functions, the implementation of which directly impacts the organization's effectiveness; and second, to ensure the exchange of knowledge between employees as the foundation for their professional development. If personnel management is structured as a system, each specific area of activity in this field should be subordinated to a common goal – ensuring the dynamic development and effective operation of the entire organization.

The management of the organization must develop the necessary documentation for effective adaptation management. First, the following regulatory documents should be developed [5]:

1. Regulation on personnel adaptation. This organizational document governs the management of personnel adaptation within the enterprise. It serves as the basis for developing the methodology for personnel adaptation management.

2. Job description for the employee, which outlines the role of managing adaptation.

3. Regulation on adaptation training — a comprehensive measure for introducing new employees into the organization, ensuring:

- knowledge of the company's basic information;
- social-psychological adaptation.

Adaptation requires an active personal stance, awareness of one's social status, and associated role behavior as a form of realizing an individual's potential in the process of solving general tasks. It is important to note that effective adaptation leads to greater job satisfaction, reduced stress levels, increased productivity, and decreased employee turnover. On the other hand, unsuccessful adaptation can lead to disappointment, reduced motivation, increased stress, and job dissatisfaction. Employee adaptation as a key element of the modern labor market requires adequate legal regulation, as it is essential for ensuring effective and successful integration of employees into the working environment.

The adaptation process technology consists of stages, each involving a set of measures corresponding to a particular stage of adaptation. The preparatory stage, which involves the development of documentation for the adaptation process, precedes the stages of the adaptation process. According to the job description, the responsibility for developing the documentation for the adaptation process lies with the deputy chairperson of the board [4]. It is recommended to develop the following documents:

- information brochure;
- draft general and specialized adaptation programs for the employee;
- adaptation letter;
- methodological recommendations for assessing the adaptation level;
- adaptation assessment form;
- feedback on the performance of the new employee during adaptation;
- employee questionnaire;
- adaptation results report.

The developed documents will be used during the adaptation process. If there are no changes or additions to these documents, the preparatory stage will be absent.

At the familiarization stage, activities are conducted to help the new employee quickly acquire information about the company as a whole. Developing informative materials for new employees is an essential tool for their integration into the company system. The key advantages of such materials include:

- they are given to each new employee and can be used at any time;
- these materials are an important tool for satisfying new employees' need for up-to-date information;

– informative materials allow new employees to perceive information independently of emotions or external influence;

– they provide an opportunity for a superficial initial acquaintance with the new environment, which accelerates the integration of new employees into the company system.

At the same time, the manager introduces the new employee to their general and specialized adaptation program, informing them about the developed adaptation management measures and their timeframes.

The general adaptation program is an organizational document designed for a specific employee during the familiarization stage. It includes a list of planned activities for integrating the employee into the new production and social environment (with deadlines and responsible individuals specified).

Key activities include:

- providing the new employee with information about the company;
- introducing the newcomer to the manager, explaining job tasks and requirements;
- informing about behavior norms and internal regulations;
- integrating the new employee into social-psychological relations with colleagues;
- activities to develop basic professional skills (training, formal or informal mentoring);
- activities aimed at accelerating the process of mastering the necessary working conditions (sanitary, technological);
- informing about the internal economic situation at the company: pay rates, benefits, how payments are made, participation in profits, etc.

The second stage of the adaptation process involves introducing the employee to the direct manager and the team.

At the third stage, the mentor observes the new employee's work, helps solve current issues, gives advice, and provides guidance. If necessary, the mentor clarifies and explains the information the employee received from the manager. At the end of the probation period (3 months), the employee undergoes a performance evaluation.

After the probation period, the direct manager holds a discussion with the team about the new employee, gathers feedback, forms their own opinion, and analyzes the results of the employee's work. Based on the results of the activities, a decision is made regarding the employee's probation period (whether it is passed, not passed, or extended). The decision is recorded in the evaluation sheet, which is signed by both the direct manager and the employee. This sheet is then added to the employee's personal file, and the results are communicated to the employee.

The adaptation system is necessary to shorten the time typically needed for a new employee to settle into their new position, feel comfortable in the team, understand the company's requirements, and quickly reach the necessary productivity level. For the company, the adaptation system significantly reduces staff turnover during the probation period, which leads to reduced recruitment costs. A well-developed adaptation system enables a new employee to feel more comfortable in the team, while management can obtain maximum productivity from them in the shortest possible time.

Bibliography:

1. Krushelnytska, O. V., & Melnychuk, D. P. (2009). *Personnel Management: A Textbook*. Kyiv: Kondor. 308 p.
2. Kudelia, V. I., & Hrytsenko, N. V. (2020). Personnel Adaptation Management in a Modern Enterprise. *Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Economics and Management*, 31(4), 128–131. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-23>
3. Maltiz, V. V., & Tarasenko, Y. V. (2019). Personnel Adaptation as a Method of Forming an Organization's HR Policy. *Pryazovskyi Economic Herald*, (6), 158–162. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-30>

4. Savelieva, V. S., & Yeskov, O. L. (2017). *Career Management: A Textbook*. Kyiv: Center for Educational Literature. 176 p.
5. Shapka, I. V., & Yashkina, N. V. (2023). Personnel Adaptation Tools as a Factor of Company Efficiency. *Economic Synergy*, (3), 38–54. <https://doi.org/10.53920/es-2023-3-3>

UDC 330.341.1

FEATURES OF MANAGEMENT OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT

PRODIUS Oksana

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Management
Odesa Polytechnic National University
Odesa, Ukraine

ORCID: 0000-0002-0619-7567

o.i.prodius@op.edu.ua

AFANASENKO Mykyta

PhD student,
Odesa Polytechnic National University
Odesa, Ukraine

ORCID: 0009-0001-5335-3243

n.afanassenko423@stud.op.edu.ua

Abstract. *The improvement of the enterprise management system in the context of digitalization and innovative development as a necessary condition for work in the modern world of competition, where digital technologies are rapidly changing all aspects of business, is considered. Digitalization and innovative development are becoming a necessary step to ensure the competitiveness and success of Ukrainian enterprises in modern conditions.*

Keywords: *innovation, management, innovative development, digitalization, enterprise, competition*

In today's conditions, the Ukrainian economy faces new challenges caused by increased competition, the struggle for sales markets, and increased requirements for product quality. Intensive research and development of new technologies based on them are becoming one of the most important factors of economic growth, which determines the welfare and economic independence of the country, its national status. Moreover, intellectual resources together with the latest technologies lead to the emergence of new types of industrial enterprises focused on creating innovations of global application and provide leadership in many science-intensive areas [1].

System management is a key mechanism for ensuring sustainable development of organizations and increasing their competitiveness. In light of global challenges such as climate change, resource crisis and growing competition, organizations should actively use innovative management systems. This approach allows them to quickly respond to changes, adapt to new market conditions and ensure effective implementation of management decisions aimed at sustainable functioning. Improving the enterprise management system in the context of digitalization and innovative development is becoming particularly relevant in the modern world, where digital technologies are rapidly changing all aspects of business. Digitalization and innovative development are becoming a necessary step to ensure the competitiveness and success of the enterprise. Based on the analyzed sources, it can be noted that technologies such as artificial intelligence, 3D printing, cloud computing and data analytics open up new opportunities for optimizing processes, improving communication and making management decisions. Therefore,

the study of this issue is of great importance for modern enterprises that strive to remain leaders in their industry [2].

An enterprise management system is a comprehensive approach to enterprise management, which includes strategy development, planning, organization, implementation, control and continuous improvement of all aspects of the enterprise's activities. Thus, enterprise management systems include various aspects, such as strategic planning, process management, quality control, resource management and much more. The principles of modern management include: flexibility and adaptability, innovation and creativity, digital transformation and data analysis, focus on consumer needs, teamwork and a horizontal approach, continuous training and development of personnel.

Recent research in the field of management shows that rapid technological changes require companies to constantly improve their management strategies. Digital technologies allow to improve the efficiency of business processes, ensure greater availability of information, improve communication and promote innovation. Digitalization is the integration of digital technologies into the daily life of society by digitizing everything that can be digitized. Digitalization means the computerization of systems and workplaces for greater ease and accessibility. Digitalization in the context of management is the process of transforming traditional business processes and models into digital ones, which allows the use of advanced technologies to improve the productivity, efficiency and competitiveness of the enterprise. Thus, it includes the implementation of digital tools, platforms, data analytics, cloud technologies and other innovative solutions that help enterprises adapt to the rapidly changing market and consumer demands [2-3].

It can be noted that digital technologies allow for the collection and analysis of large amounts of data, which can be used to predict market trends, identify new opportunities for business development and improve strategic management. The use of artificial intelligence and machine learning can also help in making more informed management decisions. The digital economy is an economic activity that results from billions of daily online connections between people, businesses, devices, data and processes using the Internet, mobile devices, and new technologies. It is worth noting that the digital economy affects the generally accepted ideas about the structure of business, the interaction between organizations and consumers who receive services, information and goods. Digital networks and communication infrastructures provide a global platform on which people and organizations develop strategies, interact, communicate, collaborate and search for information. Companies must also be ready to quickly implement new technologies and innovations in order to remain competitive in the market.

In today's digital era, an enterprise must be ready for rapid change and adaptation to new technologies. To identify weaknesses in management in the context of digitalization, an enterprise can use methods such as data analysis, assessment of the level of use of digital technologies, audit of activities, involvement of digital technology specialists, development of a digital transformation strategy. It is worth noting that the digital economy reduces the negative consequences of social risk in various spheres of life. For example, in the field of health, digital technologies can help detect early signs of disease and provide rapid access to medical care. In the field of ecology, digital tools can help track environmental pollution and provide rapid response to danger. In the field of social protection, digital technologies can help ensure effective monitoring of social programs and increase their effectiveness.

However, the use of digital technologies can also create new social risks, such as cyberbullying, privacy violations, and cybercrime. Therefore, to reduce the negative consequences of social risk, it is necessary to develop strategies that take into account both the positive and negative impact of the digital economy. For example, this may be the development of cybersecurity, ensuring the protection of personal data and the development of ethical standards for the use of digital technologies.

Therefore, improving the enterprise management system in the context of digitalization and innovative development is a necessary element of successful activity in the modern market. It is

important to develop enterprise development strategies that take into account innovative trends and market needs for ensuring high qualifications of personnel and information protection.

Thus, the development of modern organizations is impossible without the implementation of innovations, which requires proper management of innovative activities. A favorable factor for the development of innovations is the availability of financial resources and proper management of investment activities. One of the key challenges for ensuring the success of an organization's innovative activities is the development of methods for stimulating the creative activity of personnel. Flexibility in management and a constant search for new ideas are important components of a successful innovation strategy. To achieve success in the development of innovative activities, the organization must interact with external partners, attract new technologies and study market trends. Only in this way will it be able to effectively compete in the market and ensure stable development.

Bibliography:

1. Prodius O.I., Adyrova T.I. Peculiarities of management of organizations in the conditions of globalization risks and crisis phenomena. *Economy and society*. 2023. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/58>.
2. Boyda S. Innovative approaches to enterprise management in the conditions of digitalization of the economy. *Economy and enterprise management*. 2022. Issue 1 (85). P. 72–81.
3. Prodius O.I., Dimova T.D. Improving business process management at the enterprise in the context of the activation of industry 4.0. *Economic Journal of Odessa Polytechnic University*. 2019. № 4 (10). P. 116-122.

UDC 330.341.1

MANAGING ENTERPRISE INCREMENTAL INNOVATIONS

PRODIUS Yuliia

PhD in Economics,

Associate Professor

National University "Odessa Polytechnic",
Odesa, Ukraine

j.i.prodius@op.edu.ua

ORCID ID: 0000-0002-3773-4361

***Abstract.** The article outlines stage innovations and their main characteristics. The author defines the types of stage innovations, provides examples of the implementation of innovations by Ukrainian enterprises, and proposes stages of the strategy for managing stage innovations of an enterprise.*

***Keywords:** stage innovations, enterprise, management, strategy, characteristics*

Incremental innovations (or incremental innovations) are gradual improvements or changes to existing products, processes, or services that contribute to increasing their efficiency, quality, or competitiveness. Unlike radical innovations, which involve fundamental changes and the creation of new technologies or markets, incremental innovations are usually based on already existing knowledge and technologies.

Incremental innovations are an important component of the development strategies of modern enterprises [1-3]. They build on existing technologies and practices, offering incremental improvements instead of radical changes.

Here are the main characteristics of incremental innovations:

1. Graduality: incremental innovations introduce changes in small steps, which allows you to reduce risks and maintain the stability of business processes; improvements can occur periodically, accumulating a significant effect over time.

2. Low risk: since incremental innovations are based on existing technologies and knowledge, their implementation is usually accompanied by lower risks compared to radical innovations; they require less investment and resources, which makes them easier to implement.

3. Focus on improvement: incremental innovations focus on improving existing products, processes, or services, with the aim of increasing their efficiency, quality, or functionality; this may include updating designs, improving functions, or optimizing production processes.

4. Relationship with consumer needs: they are often based on the analysis of consumer feedback and changes in their needs, trying to respond to new demands or trends; it is important to constantly monitor the market and adapt products accordingly.

5. Introduction of new technologies: incremental innovations may include the introduction of new technological solutions that improve existing processes or products without significant structural changes; this may be the automation of production, software improvements, or the use of new materials.

6. Systematic approach: managing milestone innovations involves a systematic approach to their development and implementation, which includes constant analysis, monitoring and evaluation of results; companies implement project management methods and systems that help coordinate the efforts of different departments.

7. Employee engagement: successful breakthrough innovations often require employee engagement at all levels, which contributes to the development of a culture of innovation and an improvement in the corporate climate; it is important to encourage the team to generate new ideas and actively involve them in the process of implementing changes.

During the war in Ukraine, businesses faced numerous challenges, but many of them found ways to adapt and implement breakthrough innovations to stay afloat. Let's consider the types of breakthrough innovations and examples of innovation implementation by Ukrainian businesses.

1. Product innovations:

- improvement of existing products (e.g., improved characteristics, new functions, transition to new materials). For example, the well-known Ukrainian company "TechnoNIKOL" has implemented milestone innovations, replacing traditional materials with more environmentally friendly and efficient in the production of building materials;

- creation of new product variants (color, design, packaging). For example, switching to new types of products: Ukrainian textile companies, such as "Grafit", have started producing protective equipment, such as masks and overalls for the military. This is a milestone innovation, as enterprises continue to produce textiles, but adapt the range to new needs.

2. Process innovations:

- optimization of production processes (implementation of new technologies to reduce costs or production time). For example, the introduction of new technologies for production: enterprises such as "Astarta" have adapted their production to use new agricultural technologies that contribute to increased yields during unstable conditions. This may include improving methods of tilling the soil and growing crops, taking into account the restrictions associated with the war. For example, improving waste disposal: Companies in the energy sector, such as DTEK, are implementing new technologies for waste disposal and generating energy from alternative sources. This is a milestone innovation that allows us to reduce dependence on traditional energy sources and increase efficiency;

- improvement of logistics and management processes (changes in supply, warehousing). For example, logistics adaptation: companies such as «Roshen» have been able to adapt their logistics processes by implementing new solutions for product delivery. This includes optimizing routes and using new supply channels to ensure timely delivery of goods to consumers.

3. Marketing innovations:

- new strategies for promoting products (using digital platforms, social media). For example, companies like «Nova Poshta» use platforms like Telegram and Instagram to communicate directly with consumers. They run promotions, post news about services, and respond to inquiries in real time. Companies like Fairy Ukraine are focusing on creating content that helps consumers during the war. For example, it could be video tutorials on cooking with available ingredients or tips on household safety. Brands like «Kyivkhib» participate in social initiatives, such as providing bread and other food products to people living in war zones. This not only helps people, but also improves the company's image;

- changes in pricing or distribution channels. For example, some businesses remain flexible in their pricing, offering discounts on core products or promotions for new customers. This helps attract new customers, especially in times of economic uncertainty.

4. Service Innovation:

- improving customer service (new services, improving service levels). For example, developing online services: Many IT companies, such as "SoftServe", have adapted their services, focusing on online solutions and services for remote work. This includes introducing new features in the software to support remote work and education. This not only helps society, but also increases corporate social responsibility and employee engagement.

5. Organizational innovations:

- changes in the management structure of the company, new methods of communication or project management. For example, many companies («Kärcher Ukraine», Pharmaceutical Company "Farmak") have actively joined volunteer initiatives, organizing fundraising and assistance to military and civilian personnel. This not only helps society, but also increases corporate social responsibility and employee engagement.

- implementation of flexible work methods (e.g. Agile, Scrum) to increase efficiency. In wartime, many IT companies («SoftServe», «Miratech») switched to flexible work models, introducing a hybrid format that allows employees to work both in the office and remotely. This ensures not only the safety of employees, but also greater flexibility in work.

In times of war, Ukrainian enterprises are actively implementing breakthrough innovations, adapting their operations to the changing environment. These innovations help maintain business viability, support the economy, and respond to new challenges.

A strategy for managing milestone innovations is an important element of a company's successful development, especially in the face of rapid market changes and global challenges. Here are the key stages that can form the basis of such a strategy:

1. Needs and opportunities analysis: analysis of consumer needs, trends and competitors to identify possible directions for innovation; assessment of the company's strengths and weaknesses, opportunities and threats to understand the context of innovation.

2. Defining innovation goals: setting clear short-term and long-term goals that the company plans to achieve through milestone innovations (increasing sales, improving quality, increasing efficiency).

3. Development of an action plan: development of a detailed plan for implementing innovations, which may include several stages: research and development (R&D); testing and prototyping; implementation in production; evaluation and feedback.

4. Involvement of cross-functional teams: creating teams of specialists from different departments (marketing, sales, R&D) to stimulate creativity and exchange of ideas; investing in employee training to increase their awareness and competences in the field of innovation.

5. Using digital tools and platforms for a collaborative innovation process: using analytics, Big Data, IoT and other technologies to optimize innovation processes; implementing platforms that facilitate the exchange of ideas and collaboration between employees and external partners.

6. Evaluation and correction: regular assessment of the effectiveness of implemented innovations using performance indicators (KPI); willingness to change strategy based on data and feedback.

7. Communication: Involving all stakeholders in the process through open communication will help ensure support and agreement at all levels.

Thus, incremental innovations are a key element in maintaining the competitiveness of enterprises, allowing them to adapt to changes in the market environment. They provide gradual improvement of products and processes, while reducing risks and costs. The strategy for managing incremental innovations must be flexible and adaptive to change.

Bibliography:

1. Innovative Economics: Theoretical and Practical Aspects: Monograph. Issue 3/O.M.Kovalenko, E.I.Maslennikov, E.A.Kuznetsov, Yu.M.Safonov, S.F.Filippova, Yu.I. Prodius and others; edited by Doctor of Economics, Assoc. Prof. O.M.Kovalenko, Doctor of Economics, Prof. E.I.Maslennikova.-Kherson: OLDI-PLUS, 2018.-634p.[in Ukrainian].
2. Grabchuk, I., Samsonyuk, V., & Tvardovska, I. (2023). MANAGEMENT OF INNOVATION IN ENTERPRISE. Economy and Society, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-145>[in Ukrainian].
3. Ilyashenko S.M. Innovation Management / S.M. Ilyashenko. – Sumy: VTD, 2010. – 334 p.[in Ukrainian].

UDC 332.146:330.34(477.74)

SYSTEMATIZATION OF EXPERIENCE IN STRATEGIC MANAGEMENT OF INVESTMENT ACTIVITIES: CASE OF COMMUNITIES OF THE ODESSA REGION

PULCHA Dmytro

Postgraduate student of the Department of
Public Management and Administration
Odesa Polytechnic National University,
Odesa, Ukraine

dima.pulcha@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-5698-8498

***Abstract.** Strategic management of investment activities plays a crucial role in regional development, ensuring sustainable growth and economic resilience. This study focuses on the systematization of successful practices in investment management, using the communities of the Odesa region as a case study. The research examines key approaches to attracting and optimizing investment flows, including infrastructural development, diversification strategies, public-private partnerships, and technological innovation. By analyzing international and regional models, the study identifies mechanisms that contribute to long-term investment stability and competitiveness. Special attention is given to the role of local communities in fostering economic growth through grant programs, entrepreneurial support, and agglomeration strategies. The case of the Odesa region demonstrates how structured strategic management enhances investment attractiveness and promotes socio-economic recovery. The findings underscore the importance of integrating global best practices with regional needs to develop adaptive investment models. A comprehensive approach to investment management strengthens communities, improves resource utilization, and encourages sustained financial development in the region.*

***Keywords:** strategic management, investment activities, regional development, investment attraction, infrastructural development, diversification strategies, public-private partnership*

In the conditions of dynamic changes in the economic environment, strategic management of investment activities becomes a key factor in the development of territorial communities. The Odesa region, as one of the leading centers of economic activity in Ukraine, has significant potential for attracting investments. The purpose of this study is to systematize the experience of strategic management of investment processes in the communities of the Odesa region, identify successful cases and develop recommendations for further development.

Strategic management of investment activities covers a wide range of approaches, models and mechanisms that contribute to the effective attraction of capital and the development of territorial communities. Below are the key theoretical aspects of strategic investment management in the form of structured tables with an introduction and conclusions.

To successfully attract and use investments, communities use different approaches, depending on their capabilities and development goals (Table 1).

Table 1. Key approaches to investment management

Approach	Main characteristics	Advantages	Disadvantages
Resource-based	Focus on utilizing natural resources and production capacities	High level of local capital involvement	Limited economic diversification
Institutional	Formation of a favorable regulatory environment for business	Attractive to international investors	Requires stable institutional reforms
Cluster-based	Development of industry associations and enterprise integration	Synergy between companies, increased competitiveness	High dependency on effective coordination
Innovative	Investment in technology and research & development	Creation of new markets and productivity growth	High initial costs and risks

Source: compiled by the author based on [1; 2; 3; 4]

Thus, the application of different approaches depends on the characteristics of the region and its economic structure. An optimal combination of strategies allows for effective attraction and utilization of investment flows.

To systematize the processes of investment attraction and management, several theoretical models are used (Table 2).

Table 2. Models of strategic investment management

Model	Main Principles	Application Example
PEST-аналіз	Analysis of political, economic, social, and technological factors	Identifying macroeconomic threats and opportunities
SWOT-аналіз	Assessment of strengths, weaknesses, opportunities, and threats	Developing a strategy for regional development
Porter's Five Forces	Analysis of the competitive environment and market position	Evaluating industry attractiveness for investors
Balanced Scorecard (BSC)	Defining key performance indicators for investment management	Optimizing resource planning

Source: compiled by the author based on [1; 2; 3; 4]

Thus, the choice of model depends on the level of complexity and the specific needs of the region. The comprehensive application of multiple models ensures in-depth analytics for strategic decision-making.

The investment environment is shaped by numerous external and internal factors (Table 3).

Table 3. Main factors influencing investment activity

Factor	Impact on Investments	Example in the Real Sector
Economic	GDP growth and income levels increase investment attractiveness	Increased demand for construction projects
Political	Regulatory stability facilitates long-term planning	Adoption of investment laws
Technological	Innovations and digitalization enhance productivity	Implementation of smart infrastructure
Social	Demographic changes and education influence the labor market	Improvement in workforce qualification

Source: compiled by the author based on [1; 2; 3; 4]

Thus, it can be said that a stable investment environment requires a systematic analysis of all influencing factors. Regulatory support and technological innovations are key to long-term growth.

Effective investment management requires the development of long-term strategies (Table 4).

Table 4. Key strategies for attracting investment

Strategy	Characteristics	Advantages	Application Example
Infrastructure	Investment in transport and energy infrastructure	Increased regional competitiveness	Expansion of port capacities in Odesa
Diversification	Stimulating the development of new economic sectors	Reduced dependence on specific industries	Attraction of investments in the IT sector
Partnership	Interaction with international organizations and funds	Increased foreign capital	Investment agreements with the EU
Innovative	Creating conditions for technological startups	Development of high-tech industries	Opening of R&D centers in the region

Source: compiled by the author based on [1; 2; 3; 4]

Thus, the development of an investment growth strategy must take into account the specifics of the region and its competitive advantages. Successful capital attraction is only possible through a combination of different strategic approaches.

Any investment activity is accompanied by certain risks that must be considered in strategic management (Table 5).

Table 5. Classification of investment risks and ways to minimize them

Risk Type	Characteristics	Mitigation Mechanism
Economic	Changes in the macroeconomic environment, currency fluctuations	Investment diversification, financial risk insurance
Political	Changes in legislation, regulatory restrictions	Business interest lobbying, long-term investment agreements
Technological	Loss of competitive advantages due to technological lag	Investment in R&D, development of technological clusters
Social	Demographic changes, labor force migration	Educational programs, development of social projects

Source: compiled by the author based on [3; 4; 5; 6]

From the table above, it can be said that effective investment risk management requires a comprehensive approach that includes the use of financial mechanisms, strategic forecasting, and technological innovations.

To determine the potential profitability and feasibility of investments, various evaluation methods are applied (Table 6).

Table 6. Main methods for assessing investment efficiency

Method	Description	Advantages	Limitations
NPV (Net Present Value)	Determines the net present value of investments	Allows for long-term benefit assessment	Sensitive to forecast accuracy
IRR (Internal Rate of Return)	Analyzes the internal rate of return	Considers risks of long-term investments	May distort the evaluation of complex projects
Payback Period	Evaluates the payback period of investments	Simple to use	Does not account for potential risks
ROA (Return on Assets)	Analyzes the efficiency of asset utilization	Helps assess the effectiveness of infrastructure investments	Requires detailed financial analysis

Source: compiled by the author based on [6; 7]

The correct choice of evaluation method depends on the scale of the investment project, associated risks, and the strategic goals of the region.

The use of international practices allows for the adaptation of effective management models to local conditions (Table 7).

Table 7. Comparison of international approaches to attracting investment

Country	Main Strategy	Key Mechanisms	Results
Singapore	Government support for high-tech startups	Simplified regulation, grant programs	High level of innovation development
Germany	Institutional investment management	Long-term state funds for small business support	Economic stability and low crisis dependency
Poland	Development of special economic zones	Tax incentives, access to EU grants	Increase in capital inflow and job creation
Ukraine	Focus on attracting foreign capital	Government partnership programs, privatization	Needs improvement in investor protection mechanisms

Source: compiled by the author based on [6; 7]

The adaptation of successful international practices enables the creation of a more effective investment attraction system and enhances the region's competitiveness.

Thus, the theoretical foundations of strategic investment management form the basis for developing effective models for regional community development. Their comprehensive application contributes to increasing regional competitiveness and attracting long-term capital investments.

The Odesa region has significant potential for attracting investments, and local communities are actively implementing various strategic management models. The communities of the Odesa district are uniting to form an agglomeration, which will allow for the efficient use of resources and joint resolution of economic issues. The agglomeration may include 22 communities comprising 155 settlements (Table 8).

Table 8. Expected benefits of the Odessa agglomeration

Advantage	Description
Economic Integration	Joint planning of investment projects
Infrastructure Development	Optimization of transport and logistics solutions
Attraction of International Capital	Enhancement of the region's investment appeal

Source: compiled by the author based on [7]

Thus, I can confidently say that the creation of an agglomeration will contribute to economic growth and improve coordination between communities.

Additionally, the Odesa region has traditionally played a crucial role in Ukraine's transportation system due to its geographic location, developed port infrastructure, and convenient logistics routes. The ports of Odesa, Chornomorsk, and Pivdennyi serve as major hubs for maritime transportation, facilitating export-import operations and cargo transit. Investors pay close attention to the logistics sector because of its strategic importance to both national and international economies. As a result, investments in logistics continue to grow steadily, as illustrated in Figure 1.

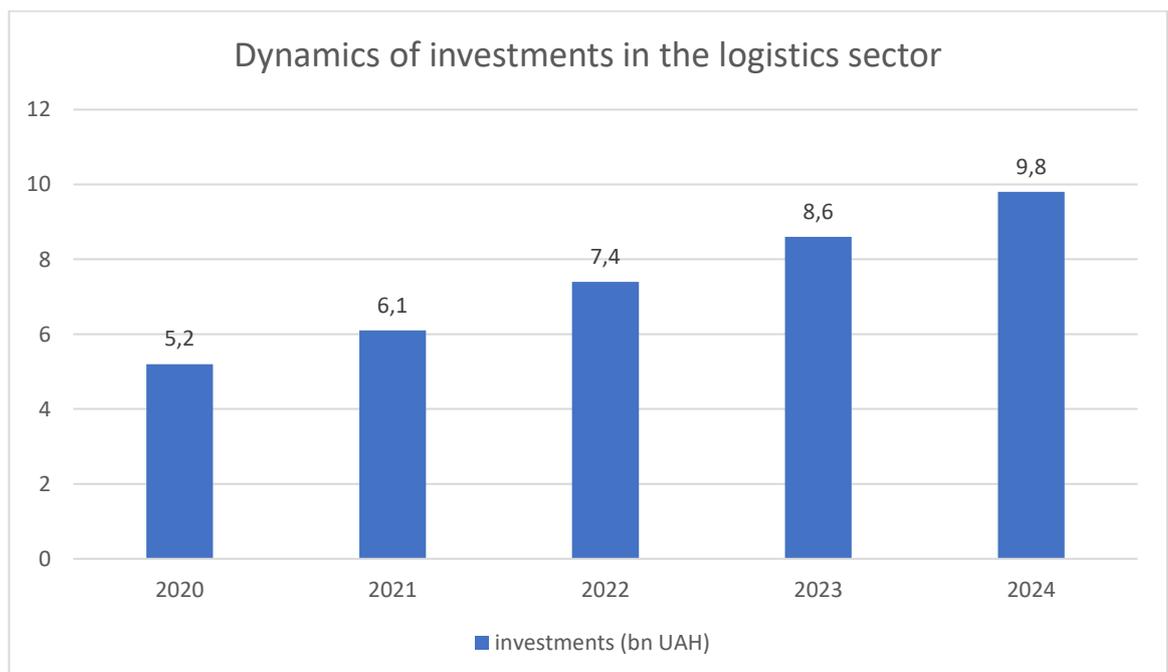


Figure 1 – Dynamics of Investments in the Logistics Sector

Source: compiled by the author based on [7; 8]

Looking at the figure above, we can conclude that the growth of investments in logistics contributes to increasing the region's competitiveness and the development of international trade.

Strategic investment management encompasses not only large-scale projects, such as transportation and energy infrastructure, but also the support of small and medium-sized businesses. Communities in the Odesa region actively attract investments not only in major industries but also in local initiatives that foster entrepreneurship and job creation.

One such example is the successful development case of the small business "Bessarabian Delicacies" café-workshop. This project demonstrates how community-level support and the use of grant programs can contribute to economic growth and regional development.

In the village of Bessarabsk, Bolhrad district, a café-workshop has been opened where children from the community can learn confectionery skills. The project was implemented through the "Own Business" grant program, in which entrepreneur and community activist Svitlana Kruk participated (Table 9).

Table 9. Main project parameters

Indicator	Value
Grant Funding	250,000 UAH
Number of Created Jobs	2
Main Activity	Confectionery master classes

Source: compiled by the author based on [9; 10]

Thus, this case demonstrates how grant programs can contribute to the development of small businesses and create new opportunities for the community.

Another important aspect of small business support is government grants. The Odesa region ranks among the top five regions in Ukraine in terms of the number of grants issued for entrepreneurial development (Table 10).

Table 10. State support for small businesses in the Odessa region

Sector	Number of Grants Received	Total Funding Amount (million UAH)
Processing Industry	15	74,8
"Own Business" Program	813	201,5
Greenhouse Farms	5	30
Horticulture	14	42,8
Veteran Support	36	17,5

Source: compiled by the author based on [9; 10]

Overall, 349 million UAH has been invested in the development of small and medium-sized businesses in the Odesa region, confirming strong support for entrepreneurship at the regional level.

This further emphasizes that strategic investment management is not limited to large-scale projects but also includes the support of local initiatives that strengthen communities and contribute to the socio-economic development of the region.

Bibliography:

1. State Statistics Service of Ukraine. Socio-economic indicators of Ukrainian regions. Kyiv: SSSU, 2024. Website. URL: www.ukrstat.gov.ua.
2. Ministry of Economy of Ukraine. Development strategy for the Odesa region 2021-2027. Kyiv: MEU, 2024. Website. URL: www.me.gov.ua.
3. World Bank. Investment climate in Ukraine: analytical report. Washington: World Bank, 2023. Website. URL: www.worldbank.org.
4. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). Regional investment models: international experience. Paris: OECD, 2023.

5. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Financing infrastructure projects in Ukraine. London: EBRD, 2023.
6. State Service of Ukraine for Geodesy, Cartography, and Cadastre. Land resources of the Odesa region: statistical analysis. Kyiv: SSU-GCC, 2024.
7. National Bank of Ukraine. Dynamics of foreign direct investment in Ukraine. Kyiv: NBU, 2024.
8. Ukrainian Center for Economic Research. SWOT analysis of regional investment attractiveness. Kyiv: UCER, 2023.
9. Bolhrad District State Administration. A unique café-workshop for children was opened by an entrepreneur from the Tarutynska community using grant funds. Website. URL: [Bolhrad District Administration](#).
10. Bessarabia.ua. An entrepreneur from the Tarutynska community opened a unique café-workshop for children using grant funds. Website. URL: [Bessarabia.ua](#).

УДК 338.1

THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN SOLVING CONTEMPORARY ECONOMIC CHALLENGES

ROȘCA-SADURSCHI Liudmila,
Assoc. Prof. in Economic Sciences,
Cahul State University „Bogdan Petriceicu
Hasdeu”,
Cahul, Republic of Moldova,
liudmila.sadurschi@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-1358-0019

Abstract: *Today Artificial Intelligence (AI) has become an important element in modern economic systems, influencing various sectors globally. While national economies face a number of contemporary challenges, such as: unemployment, gender inequality, resource scarcity and inequitable distribution of resources, AI offers opportunities to solve these problems. Artificial Intelligence is able to optimize processes, improve decision-making processes and stimulate innovation. This study aims to analyze the existing literature on the impact of AI on the economic development of states. Data from several reports will be analyzed, including those of the European Parliament, OECD (Science, Technology and Industry), WIPO and the World Bank. Through this research I will show the application of artificial intelligence in various sectors of social and economic life, as well as its role in shaping economic policies and strategies. The results of this study demonstrate that AI contributes significantly to economic development by improving productivity, stimulating innovation and stimulating economic growth. However, the adoption of AI also presents challenges, including the risk of fundamental changes in the labor market, increasing economic inequality, and social disparities.*

Keywords: *Artificial Intelligence, economic challenges, automation, economic development, investments in AI, economic impact.*

Results: Artificial intelligence (AI) is playing an increasingly important role in modern economies, being considered a general technology that can catalyze innovation and productivity growth in almost all sectors. Governments and companies are investing in AI to achieve increased efficiency, develop new products and optimize business processes (such as information processes, decision-making, planning and risk assessment). AI-based automation in industries (food, textile, automotive and others), where we have production processes, but also in agriculture has reduced costs and improved operational efficiency. Moreover, AI applications in data analysis and decision-making processes have enabled more accurate economic forecasting and better resource allocation [7].

It should be noted that the dominance and importance of artificial intelligence has grown significantly in recent years, driven by advances in research and the growing adoption of artificial intelligence in business. The rapid development in various fields of activity, the stimulation of new products, ideas and applications, which provide research, start-up activities and corporate innovation programs, creates a great lack of transparency of the real situation of AI use, the number of active players in the field of AI, as well as the relationships between them. This lack of transparency has become a problem in coordinating and leading activities with AI application and developing an approach, directed only towards objectives and increasing the efficiency of the policy-making process related to AI. Creating a clear and transparent picture of the use of AI at European level should be the first step and the basis for future actions aligned at EU level to maximize the impact. In particular, the aim of the project on Creating a Taxonomy for the European AI Ecosystem was to develop a taxonomy for mapping the European AI ecosystem, which is:

- based on existing structures where reasonable
- extended to cover the entire field of AI technologies
- capable of mapping adjacent technologies such as IoT, sensor devices, etc. and that serve the purpose of:
 - creating consistent vision and visibility to aid decision-making and formation:
 - enabling purpose-driven identification of relevant actors and technologies [5].

Therefore, the AI Application Initiative has developed a comprehensive framework to centralize relevant actors and technologies in the AI space, which should serve as a basis for collecting state-of-the-art information on organizations, use cases, funding opportunities and technologies in the AI space. In the future, it is planned to complement this database with relevant content and thus create a rich database with informative and useful content for practitioners as well as policy makers to properly use their AI agendas.

Through the collaboration of several innovation communities (KICs) of the EIT (European Institute of Innovation and Technology), which joined forces to address the challenges of AI in Europe, a report was produced, which focuses on the most up-to-date data on the use of AI at European level. After AI was put on the European Commission's priority list, several activities are being undertaken. As the capabilities and areas of application of artificial intelligence develop, the global race towards AI accelerates even more. Although each activity, report, or any other output is very important individually, there is a risk of losing control over AI. To address this issue more intensively, several studies, reports, etc. related to AI are being undertaken.

Thus, 35 important existing information supports were analyzed and compared in detail and used as a basis for the development of a comprehensive European taxonomy for AI. Only 3 of these papers are research-based, while 32 of them were developed and published by commercial actors.

In total, eight different dimensions are addressed to group all the objectives used in the 35 papers, which were investigated for this project:

- Industry
- Business Functions
- AI Capabilities (or AI applications used as technologies or tools)
- Technical Infrastructure
- Customer Orientation (B2C/B2B)
- Geographic Location
- Financing Stage
- Ecosystem Roles.

The most widely addressed dimensions of the company-focused ones are industry, business functions and AI capabilities and, to a lesser extent, technical infrastructure or technologies [5].

It should be noted that, in fact, Artificial Intelligence (AI) refers to computer systems that can perform tasks traditionally formulated and required by human intelligence, which require

cognitive skills. So, AI has the ability to identify patterns and relationships and answer questions that have been formulated by humans [3].

Because AI has great potential for development and could change the way businesses and governments provide goods and services, it could affect, in the future, economic growth, employment and wages, as well as the distribution of income in the economy.

Artificial Intelligence (AI) has become a central topic in discussions about the future of the global economy. It can be defined as a computer system capable of performing tasks that normally require human intelligence. According to various sources, AI encompasses machine learning, natural language processing, visual perception and robotics, and definitions range from technical perspectives to practical applications in various economic fields.

AI is defined in various ways, but its essence lies in the ability of systems to imitate human cognitive functions, such as learning, reasoning and problem solving. *EIT Europe* stresses the importance of classifying the European AI ecosystem in order to better understand its potential [5]. *The Congressional Budget Office (CBO)* defines AI as a combination of advanced algorithms that allow systems to learn from experimental data and improve their performance autonomously [4]. *McKinsey emphasizes AI* as being able to simulate and improve human cognitive skills, from image recognition to predictive analysis [9]. *The European Commission* refers to AI as a set of technologies that allow machines to imitate human behavior, including in economic and strategic decisions [5].

AI has a significant impact on national economies, with the potential to increase productivity and stimulate economic growth. The integration of AI into economic processes is manifested by the automation of repetitive tasks and the analysis of complex data, thus contributing to increased efficiency and optimization of resources. For example, the financial sector uses AI algorithms for credit scoring and risk management, for fraud detection and risk analysis. In the industrial sector, especially in manufacturing, AI uses robots for production, optimizes supply chains and improves efficiency. However, there are also risks, such as job losses and increasing inequality [2].

The global economic arena is witnessing an increase in investments made by Governments and companies in AI to achieve greater efficiency, develop new products and optimize business processes. It is estimated that the implementation of AI can significantly increase the productivity of companies that adopt it, compared to those that do not. These benefits can bring significant economic growth, at the macroeconomic level it can lead to accelerated GDP growth if AI technologies are widely disseminated in the economy. AI has the potential to transform the way goods and services are produced, similar to previous industrial revolutions, by automating repetitive tasks, improving data-based decisions and creating new areas of activity. At the same time, the current adoption of AI in the economy is only at its beginning, which indicates an untapped potential. Currently, only a small part of enterprises are effectively using AI in their processes. In the United States, for example, surveys show that only about 5% of companies use AI in the production of goods and services (covering about 9% of the workforce) [3].

The situation is similar in other regions: in the European Union, in 2021 only 8% of companies used at least one AI technology in their current work. This low adoption rate highlights that the major impact of AI on the economy is yet to be seen as more and more organizations integrate these technologies. At the European Union level, in December 2018, the Commission adopted a ‘Coordinated Plan on the development and use of Artificial Intelligence made in Europe’, with the overall objective of making the EU a world leader in cutting-edge, ethical and safe AI. The plan included 60 policy measures to be implemented by the Commission or recommended to Member States in terms of AI research and deployment. This plan encouraged all Member States to adopt national AI strategies and to coordinate their actions through the Commission to increase the impact at EU level. The Commission adopted a second plan in 2021 with new measures grouped under four headline objectives and seven priority sectors for AI investment, thus creating a vision for developing a trusted and excellent European AI ecosystem. (Figure 1) [6].

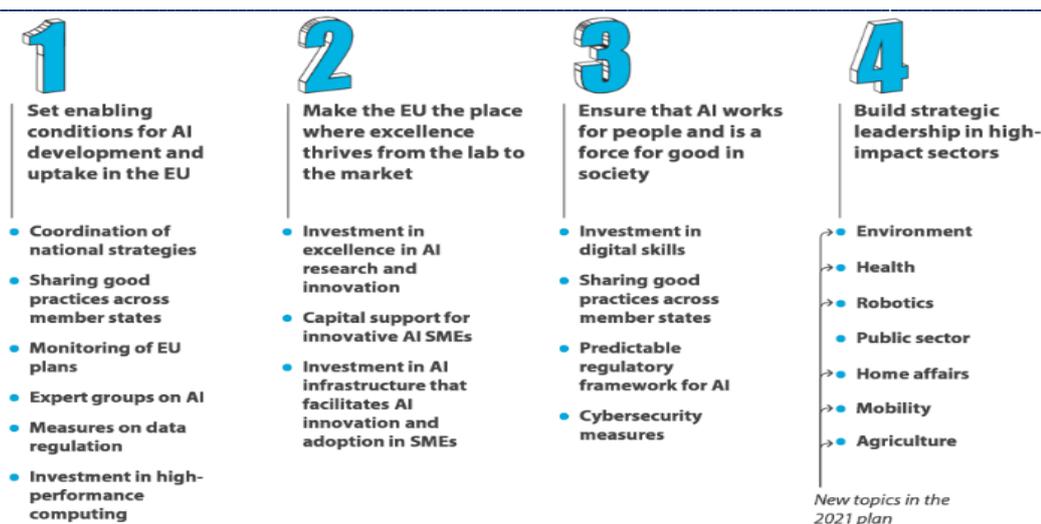


Fig.1. Objectives and main topics of the EU's 2021 AI Plan

Source: <https://www.eca.europa.eu/en/publications?ref=SR-2024-08>

Both the US and the EU, as well as other economies, are aiming to boost the use of AI: for example, the EU has set a target for 75% of companies to use AI by 2030, reflecting the expectation of a massive jump from the current level of around 8%. Global projections suggest that by 2030, approximately 70% of companies could adopt at least one type of AI technology (although less than half will use it in all processes) [9].

Thus, the role of AI in the economy is still emerging, but it is expected to become a *key driver of national competitiveness*, with countries that will succeed in capitalizing on AI set to record significant economic advantages.

Another aspect of the role of AI is the *stimulation of the innovation and entrepreneurship ecosystem*. The emergence of startups and companies specialized in AI contributes to economic development. Thus, leading technology companies (such as Google, Microsoft, IBM) are investing heavily in AI R&D, and governments support these efforts by funding research and launching dedicated programs [6].

The United States remains the leader in the race to implement AI, with Silicon Valley being a global hub of innovation in the field. The US government spent \$3.3 billion in 2022 on federal AI research programs and initiatives aimed at maintaining this technological lead. [eca.europa.eu](https://www.eca.europa.eu)

China treats AI as a strategic priority, launching in 2017 a national AI development plan with the aim of becoming a world leader by 2030, including through massive public investment and support for local technology champions (Alibaba, Baidu, Tencent) [6].

By comparison, the EU has a strong public research sector (in 2022, Europe generated the highest number of peer-reviewed scientific publications in AI globally), but private company investment in AI in Europe remains below that of the US and China. [eca.europa.eu](https://www.eca.europa.eu) This investment gap is also reflected in the patenting of AI innovations: in 2021, Europe and Central Asia were the source of only 4% of global AI patent applications, compared to around 17% in North America and around 62% in the East Asia and Pacific region [6].

Studies suggest that AI could contribute to global GDP growth at a rate of between 1.2% and 3.0% annually, with a significant impact on labor markets and some businesses [1]. In addition, AI can generate new jobs in some areas, such as data analysis, programming, etc., but it can also lead to the disappearance of some traditional jobs.

Table 1. Global GDP growth, including due to AI

Year	Global GDP	Increase due to AI (%)
2022	95 trillion USD	1.2%
2023	98 trillion USD	1.5%
2024	100 trillion USD	2.0%

Source: developed by the author

According to the data presented in the table, there is an increase in GDP, in particular, the percentage of AI involvement in GDP growth is increasing.

The adoption of artificial intelligence (AI) varies significantly between countries, influenced by factors such as technology investment, digital infrastructure and government policies. In 2024, 13.5% of businesses in the European Union (EU) with at least 10 employees used AI technologies, marking an increase of 5.5 percentage points compared to 2023. According to data presented by Eurostat, the statistical office of the European Commission, which conducted an analysis of the degree of use of Artificial Intelligence (AI) in companies in the member states of the European Union for the years 2023-2024, the first places are occupied by Scandinavian countries. In descending order, the percentage of companies that used artificial intelligence in the period 2023-2024, distributed by country, would look like this: Denmark 27.6%, Sweden 25.1%, Belgium 24.7%, Italy 8.2%, Bulgaria 6.5%, Poland 5.9%, Romania 3.1% [13].

In order to report data on the areas where AI is used and some statistics on the degree of use of AI, I will present the information in Table 2.

These data and visualizations provide a clear picture of how AI is transforming industries and society on a global scale.

Table 2. Fields and statistics on the use of artificial intelligence

Domain / Use AI	Statistics / Relevant Value
Customer Service (Chatbots)	25% of companies use AI in customer service
Reducing Customer Service Costs	Chatbots can reduce costs by almost 30%
Business Productivity	AI can increase productivity by 40%
AI Startups	The number of AI startups has increased 14 times
Investments in AI Startups	Investments have increased 6 times since 2000
Global AI Market (2030 Forecast)	\$1,597.1 billion
Compound Annual Growth Rate (CAGR)	38.1% (2022-2030)
Large vs. Small AI Adoption	Large companies are 2x more likely to adopt AI
Retail AI Annual Growth	39%
Customer Service Interactions with Chatbots	85%
Companies that will use chatbots (2027)	25%
Chatbot Market (2028)	3.335 millions USD
AI Valuable for B2B Marketers	64%
Copywriting Jobs Replaced by AI	43%
AI Vehicle Adoption (2025)	109%
AI Growth in Agriculture (CAGR)	2%
AI-Powered Learning Management Systems (2025)	47%
Healthcare Automation (2030)	10%
Jobs replaced by AI (2025)	85 million
Jobs created by AI	12 million

Source: developed by the author based information at the [10]

So, Artificial Intelligence is being adopted massively in customer service, retail, marketing, healthcare, education, transportation and agriculture. The highest adoption rates are recorded in China and India, followed by Canada, UK and USA. AI is having a significant impact in automating work, increasing productivity, reducing costs and growing markets across various industries. The global AI market is booming, with forecasts of accelerated growth and major economic impact by 2030.

In the Republic of Moldova, AI is starting to be implemented in sectors such as agriculture, to monitor crops and optimize harvests, and in the financial sector, to improve banking services and detect fraud. Adopting AI allows Moldovan businesses to improve operational efficiency, reduce costs, and develop new business models, increasing their competitiveness in the international market.

In the Republic of Moldova, AI is still in an early stage of development, but there is potential for growth:

- IT sector: Moldova recorded a significant increase in exports of IT services, with a record level of 468.67 million USD in 2022[12].
- Digitalization of the Economy: Authorities are open to digitalization, but infrastructure and legislation require adaptations to support the development of AI [11].

If we were to generalize, we can say that Artificial Intelligence brings benefits to all spheres of the national economy:

1. Economic Benefits:

- Increased Efficiency and Productivity: AI optimizes production processes, reduces operational costs and improves business strategies, allowing companies to anticipate market trends and respond promptly to economic changes.
- Innovation and Development: AI stimulates the creation of new products and services, contributing to increasing the competitiveness of domestic companies and global economic growth. This involves the development of new industries.
- Economic Growth: Investments in AI can generate economic benefits up to 3.7 times higher than the initial investment, representing a significant opportunity for economic growth.

2. Social and Security Benefits

- Improved Quality of Life: AI can improve healthcare services, transportation and access to information, education and training.
- National Security: AI can be used to improve national security by monitoring and managing risks.

3. Benefits in Various Sectors

- Education and Healthcare: Implementing AI in education and healthcare can speed up processes and improve outcomes.
- Finance and Industry: AI helps manage financial risks and optimize industrial processes.

These benefits demonstrate the potential of AI to transform the national economy through innovation, efficiency, and improved quality of life.

Conclusions: Artificial Intelligence (AI) has become a major catalyst for the transformation of modern economies, profoundly influencing productivity, innovation and efficiency in almost all sectors of activity. From the automation of industrial processes to predictive analytics in the financial and healthcare sectors, AI is redefining the way services and products are delivered, opening up new opportunities for economic development and global competitiveness. Despite its clear benefits, its adoption is still limited in many regions, which highlights the need for more effective coordination, strategic investments and clear regulatory policies. European projects targeting the taxonomy of the AI ecosystem are essential steps towards a transparent and goal-oriented use of AI technologies. As the global race for AI supremacy intensifies, success will belong to those who manage to balance technological innovation with social responsibility, harnessing the potential of AI in a sustainable, ethical and inclusive manner.

Bibliography:

1. Artificial intelligence and the economy: implications for central banks. 2024. <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2024e3.pdf>
2. Capital Economics. (2024). AI, Economies and Markets: How Artificial Intelligence Will Transform the Global Economy. <https://www.capitaleconomics.com/ai-economies-and-markets-how-artificial-intelligence-will-transform-global-economy>
3. Congressional Budget Office. Artificial intelligence and its potential effects on the economy and the Federal budget. December 2024. <https://www.cbo.gov/system/files/2024-12/60774>
4. Congressional Budget Office (CBO). (2024). „The Economic and Budgetary Effects of Artificial Intelligence”. <https://www.cbo.gov/publication/61147>
5. European Institute of Innovation and Technology (EIT). (2024). „Creation of a Taxonomy for the European AI Ecosystem”. <https://www.eit.europa.eu/library/creation-taxonomy-european-ai-ecosystem>

6. European Court of Auditors. Special report 08/2024: EU Artificial intelligence ambition – Stronger governance and increased, more focused investment essential going forward. 2024. <https://www.eca.europa.eu/en/publications?ref=SR-2024-08>
7. European Parliament. *What is Artificial Intelligence and How is it Used?*. (2020). <https://www.europarl.europa.eu/topics/ro/article/20200827STO85804/ce-este-inteligenta-artificiala-si-cum-este-utilizata>
8. Eurostat. (2024). Artificial Intelligence Use in Enterprises in the EU, 2023–2024. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat>
9. McKinsey & Company. (2018). „Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy”. <https://www.mckinsey.com/>
10. Mladenov V., INTELIGENȚA ARTIFICIALĂ (AI) ȘI TENDINȚELE ÎN MATERIE DE DATE: AI Awakens: Navigarea în avalanșa de date - Statistici cheie care modelează peisajul inteligenței artificiale din 2023. 2024. https://www.ranktracker.com/ro/blog/ai-awakens-navigating-the-data-deluge-key-statistics-shaping-2023-s-artificial-intelligence-landscape/?utm_source=chatgpt.com
11. PÂRCĂLAB, Carolina. Efectele inteligenței artificiale asupra concurenței economice. In: *Tendințe contemporane ale dezvoltării științei: viziuni ale tinerilor cercetători*, 1-3 iulie 2021, Chișinău. Chișinău, Republica Moldova: Complexul Editorial, INCE, 2021, pp. 11-21. ISBN 978-9975-3486-4-5.
12. Strategia de Transformare Digitală a Republicii Moldova pentru anii 2023-2030. <https://mded.gov.md/transparenta/64373-2/>
13. Tomanciuc A., Firmele din România sunt pe ultimul loc din UE la utilizarea Inteligenței Artificiale. Explicațiile pentru care companiile nu folosesc AI. 2025. https://termene.ro/articole/firmele-din-romania-pe-ultimul-loc-din-ue-la-utilizarea-ai?utm_source=chatgpt.com
14. WIPO. (2021). *WIPO Technology Trends 2021 – Artificial Intelligence*. World Intellectual Property Organization. Retrieved from https://www.wipo.int/tech_trends/en/artificial_intelligence/
15. World Bank. (2023). *Artificial Intelligence and the Future of Economic Development*. Retrieved from <https://www.worldbank.org>

УДК 331.108:005.96

TRANSFORMATION OF APPROACHES TO THE FORMATION OF A TALENT POOL IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION AND TECHNOLOGICAL PROGRESS

RUDYK Oleh

postgraduate student,

Odesa Polytechnic National University

Odesa, Ukraine

oleh.rudyk.v@gmail.com

ORCID ID: 0009-0001-4352-1784

Abstract: *The article analyzes the transformation of approaches to talent pool formation under the conditions of globalization and rapid technological progress. It outlines the key challenges, such as AI integration, personalized learning, and global-local balance. A conceptual model based on cyclical monitoring and innovation adoption is proposed.*

Keywords: *talent pool, globalization, artificial intelligence, HR strategy, innovation, leadership, adaptability, digitalization, workforce, competitiveness*

The conditions of globalization and technological progress are fundamentally transforming modern approaches to human resource management. One of the key challenges is the need for effective talent pool development — a strategic tool that ensures organizational adaptability and resilience in the dynamic global market. According to Harvard Business Publishing, 52% of companies with annual revenues exceeding \$10 billion prioritize the implementation of

innovations in leadership development, particularly through the use of artificial intelligence (AI) and personalized learning [1, pp. 14–17].

However, traditional models of personnel selection and development are lagging behind the pace of change, which reduces their effectiveness. In light of increasing workforce mobility, process digitalization, and the growing demand for employees' creative potential, the transformation of talent pool formation approaches becomes a necessity.

Although the issue of talent pool management has been explored in the works of Tanasyuk, Kirsho, Jooss, Ruel, and others [2; 3], several aspects remain insufficiently studied:

- effective integration of internal and external talent pools;
- the inclusion of AI and digital technologies in HR strategies;
- adaptation of global models to local conditions, particularly for small businesses.

The aim of this research is to substantiate a modern concept for talent pool formation under conditions of globalization and technological breakthrough, considering post-war challenges, resource constraints, and the needs of small businesses.

Globalization presents significant opportunities for enterprises while simultaneously requiring adaptability and resilience to external changes. The increasing mobility of labor and openness of global markets are reshaping personnel management standards. Kalinina and co-authors emphasize that globalization requires companies not only to adapt existing strategies but also to develop new approaches focused on international competition [4, p. 72]. However, in many cases, companies respond reactively to challenges, limiting their ability to anticipate changes.

Harvard Business Publishing highlights the growing importance of integrating personalized learning and artificial intelligence technologies as a way to maintain global competitiveness. At the same time, implementing these innovations demands considerable resources and time, which can slow down the transformation process for many enterprises [1, pp. 14–15].

Another significant issue lies in cultural and economic differences that influence the effectiveness of global strategies. Jooss, Burbach, and Ruel argue that global talent management models must be adapted to local realities, considering regional specifics and economic context [2, p.16]. However, this requires further research and the development of more flexible approaches that would allow companies to respond quickly to environmental changes.

Thus, globalization presents complex challenges for companies in maintaining competitiveness and adapting to rapidly changing conditions. To meet these challenges, enterprises must implement proactive strategies that account for both global trends and local peculiarities.

Technological progress plays a crucial role in transforming human resource management approaches. In the Harvard Business Publishing study, the authors emphasize that integrating artificial intelligence (AI) into talent pool formation processes increases organizational efficiency and creates new opportunities to adapt to dynamic market changes [1, p. 16]. For example, AI enables automated competency analysis, identifies employee potential, and supports the development of individualized learning plans. This not only reduces costs but also increases the accuracy of managerial decisions.

In turn, the authors of Strategic Human Resource Management highlight that the integration of technologies into HR strategies allows companies to become more agile and respond more swiftly to change [5, p. 22]. They note that technologies, including AI, automation, and machine learning, contribute to the formation of global teams and the development of strategic talent management approaches.

The interplay between globalization and technology is evident in enterprises' ability to leverage global resources while implementing cutting-edge HR solutions. Globalization allows companies to attract specialists from different regions, while technology enables efficient remote team management. This is particularly important for multinational corporations seeking to integrate local markets into global strategies.

Thus, the synergy of globalization and technological progress opens new opportunities for talent pool development, but also presents challenges related to adapting to technological changes and applying these opportunities within local settings.

Various innovative strategies have been proposed by contemporary authors to overcome the challenges companies face in a globalized environment. Tanasyuk and Kirsho emphasize the importance of developing employees' creative potential, which allows adaptation to rapidly changing market conditions [3, p. 310]. They stress the need to foster environments that stimulate innovation and support continuous learning. Strategic Human Resource Management points to the importance of integrating talent management strategies into the company's overall business plan [5, p. 25]. They propose implementing innovation-oriented management models that consider the specifics of each region where the company operates. Specifically, Jooss, Burbach, and Ruel underscore the effectiveness of global talent pools that enable multinational corporations to respond rapidly to market changes [2]. Such models facilitate the integration of global and local approaches, ensuring business resilience under globalization.

Thus, the innovative strategies proposed by researchers aim to create flexible, technology-savvy talent pool management systems that ensure long-term competitiveness in the global environment.

Despite numerous advantages, there are considerable limitations that reduce the effectiveness of innovative strategies. Many companies face challenges in integrating modern technologies due to a lack of financial and human resources [1, p. 17]. Additionally, insufficient training of staff to work with new systems hinders the implementation of changes.

Another issue lies in the lack of alignment between companies' strategic goals and their HR policies [6, p. 36], leading to inefficient resource utilization and reduced competitiveness in a globalized context.

Moreover, Jooss, Burbach, and Ruel highlight that global talent management models often fail to account for local cultural and economic differences, which diminishes their effectiveness in specific regions [2]. This issue is particularly relevant for multinational corporations attempting to unify their HR strategies.

Therefore, the key weaknesses of existing approaches include difficulties in integrating technology, insufficient personnel training, and the limitations of global strategies due to local factors. Overcoming these challenges requires the development of more adaptive and flexible approaches that consider both global and local aspects of talent pool management.

Based on an analysis of current challenges, innovative strategies, and limitations of existing approaches, a new concept of talent pool development for managerial positions was developed, combining innovative technologies, adaptability, and a personalized approach. The main stages of this concept are based on four key principles:

1. Competency request formation – this stage defines the key competency requirements needed to achieve the company's strategic goals, and analyzes future business challenges. AI is used to accurately forecast competency needs and generate demand for them.

2. Candidate search for managerial positions is divided into two sub-stages: assessing internal and external talent pools, enabling a comprehensive analysis of available resources.

3. Automation and solution implementation – this ensures the integration of modern technologies to optimize training, assessment, and recruitment processes for leadership positions. It also involves comparing internal and external talent pools to determine the most effective approach.

4. Monitoring and change management focuses on continuous evaluation of implemented measures and adapting to market changes. Monitoring forms the basis for preparing the next talent pool development cycle.

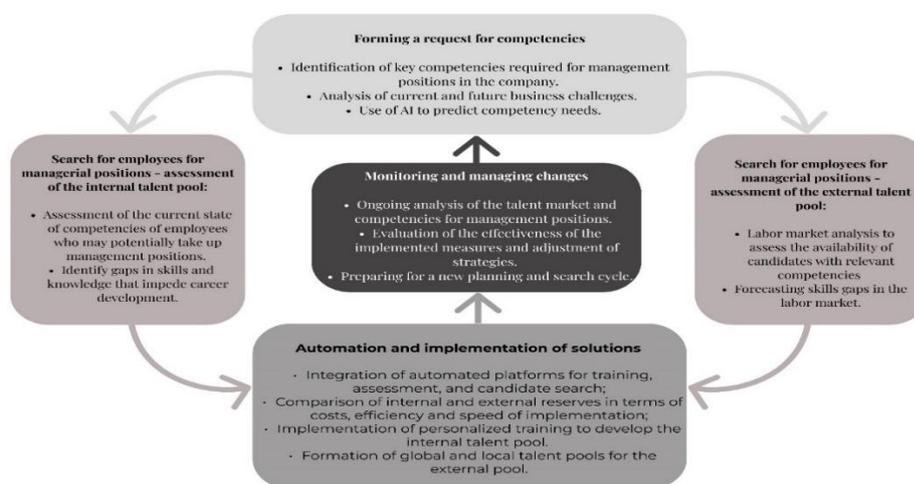


Figure 1: Formation of a talent pool for management positions (Source: developed by the author)

The proposed model ensures the integration of innovative technologies for accurate forecasting and automation of routine processes, the synergy of internal and external pools to select the optimal solution for each case, and the adaptability and cyclicity of the process, which aligns HR policies with the modern challenges of globalization and technological progress.

The results of this study demonstrate that globalization and technological progress are radically reshaping approaches to talent pool development, particularly in small enterprises within the service sector. The integration of AI, personalized learning, and process automation creates new opportunities to improve HR efficiency.

The primary achievement of the study is the development of a concept that combines internal and external talent pools, emphasizing the cyclical nature of monitoring and adaptation to labor market changes. This enables businesses to build resilient teams capable of responding to the challenges of globalization and maintaining competitiveness.

However, the study also identified areas requiring further attention, particularly the adaptation of global HR models to local realities — especially in the context of Ukraine’s post-war recovery and the integration of technologies into small businesses, which often face limited resources for innovation implementation.

Thus, the results of this article contribute to the deepening of scientific understanding of talent pool management in small service enterprises and open up opportunities for further research in this field.

Bibliography:

1. Harvard Business Publishing Corporate Learning. 2024 Leadership Development Report: Time to Transform. Harvard Business Publishing Corporate Learning, 2024. – 18 s.
2. Jooss S., Burbach R., Ruel H. Examining talent pools as a core talent management practice in multinational corporations. *The International Journal of Human Resource Management*, 2019. – <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579748>
3. Tanasyuk I. M., Kirsho S. M. Formation of the enterprise's human potential through the development of employees' creative abilities. *Business Inform*, 2021, No. 4, pp. 310–315. – <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-310-315>
4. Kalinina S. P., Bulatova O. V., Kushnarenko O. P., Savchenko E. O. Development of the global labor market in the context of globalization: Transformational discourse. Vinnytsia: TVORY, 2022. – 188 p.
5. Storey J., Wright P. M. *Strategic Human Resource Management: A Research Overview* (2nd ed.). Routledge, 2023. – <https://doi.org/10.4324/9781003364276>

UDC: 338.48:004(477)

USE OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES FOR THE DEVELOPMENT OF DOMESTIC TOURISM IN UKRAINE

SHEPELEVA Olga,

PhD in Economics, Associate professor,
Odesa National University of Technology,
Odesa, Ukraine,

shepelevaolga1313@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-4128-2094

BOHDANOV Oleksandr,

PhD in Economics, Senior lecturer,
Odesa National University of Technology,
Odesa, Ukraine

skream1987@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-8505-3675

***Abstract.** The article examines the role of innovative technologies as a key factor in the development of domestic tourism in Ukraine. The modern digital tools, in particular mobile applications, online booking platforms, virtual tours, which are actively being implemented in the tourism sector, are considered. The advantages of their use to improve tourism services, increase consumer awareness and stimulate demand for national tourism products are analyzed. Special attention paid to the digital transformation of tourism infrastructure and the potential of innovation to increase the competitiveness of the Ukrainian tourism market. The main challenges and prospects for further integration of innovations into the domestic tourism sector of Ukraine identified.*

***Keywords:** domestic tourism, innovative technologies, digital transformation, virtual tourism, mobile applications, web platforms, travel services, artificial intelligence*

Ukraine can take into account the successful experience of Israel and other countries in developing tourism, focusing on creating innovative technologies for the convenience of tourists, advertising unique cultural aspects, and developing infrastructure to attract travelers [1].

Today, countries, especially within the European tourism macro-region, where tourism is an important component of economic growth, are actively implementing advertising campaigns using innovative technologies and web platforms to promote their tourism regions. Government programs and the creation of special ministries responsible for tourism development often support these initiatives. Ukraine can take advantage of the European experience by implementing loyalty programs for tourists, as well as developing thematic routes and events that attract attention through online travel platforms. Such resources allow users to conveniently plan routes, find important locations, tourist attractions, choose accommodation options, and learn about travel companies that can help organize trips. Such platforms greatly facilitate the choice of tourist destinations and facilitate effective planning of both individual and group travel, allowing you to enjoy your trip without unforeseen difficulties. Prominent examples of such platforms in Ukraine are:

tTravel is a travel itinerary builder that allows users to create personalized trips based on their interests and pBibliography:. The platform provides information about tourist attractions, accommodation, events, and other important locations, making it easy to plan both individual and group tours.

Seaofwine.travel is an international project in which Ukraine took an active part. The goal was to create a common wine tourism brand in the Black Sea region. The Ukrainian team has developed an ICT platform and mobile application that includes 33 innovative themed wine routes,

covering 156 wineries, historical and natural attractions, restaurants, museums, and other attractions. This allows tourists to easily plan individual or package tours, enjoying the journey and avoiding planning difficulties.

Dorogy gurmaniv is a gastronomic travel website that offers users the opportunity to create individualized itineraries based on culinary pBibliography:. The platform provides information about restaurants, farms, wineries and other gastronomic locations, contributing to the development of gastronomic tourism in Ukraine. A travel route builder allows users to create personalized trips based on their interests and pBibliography:. The platform provides information about tourist attractions, accommodation, events, and other important locations, which facilitates planning both individual and group tours [2].

These digital platforms significantly optimize the travel planning process by providing users with convenient tools for creating customized itineraries and access to up-to-date, structured information about tourist attractions. Their introduction contributes to the intensification of domestic tourism in Ukraine, as they provide modern, innovative solutions that meet the needs of travelers of different categories.

In addition to the technical improvement of travel platforms, an important component of domestic tourism development is to improve the quality of service and ensure the safety of tourists. Creating comfortable and safe conditions for tourists contributes to a positive tourist experience and increases the level of trust in the national tourism product. Providing additional, reliable information on web platforms about the region's peculiarities, logistics, rules of conduct, medical care and potential risks significantly increases tourists' awareness and readiness to travel within the country.

Internet technologies and artificial intelligence can become powerful tools for developing innovations in the Ukrainian tourism sector. This includes creating interactive platforms for travel planning, providing personalized recommendations based on user pBibliography:, and applying analytical tools to forecast tourism trends. In addition, artificial intelligence technologies can be effectively used to improve the quality of customer service, automate booking processes, and improve tourism infrastructure, which will make the travel process more efficient and convenient for all participants.

In addition, the use of the Internet and artificial intelligence can help manage tourist flow, optimize pricing, and marketing strategies. Analyzing data from social media and tourist reviews can serve as a basis for improving the quality of services and interaction with visitors. The introduction of face, speech, and voice recognition technologies can facilitate communication and provide personalized advice. In general, the integration of these innovations can help increase Ukraine's competitiveness as a tourist destination.

Before the full-scale invasion of innovative technologies, Ukraine was experiencing high growth rates. The IT sector has become one of the leading export-oriented industries in Ukraine, ranking second in the overall export structure. Since 2010, Ukraine's exports of IT services have been growing steadily by 27.3% annually, reaching a record high of USD 7.3 billion in 2022. Today, IT services are a key element of national exports, accounting for 4% of its total volume. The share of IT in Ukraine's GDP in 2023 was 5%, and in GVA – 4.5%. About 8% of FDI in information and telecommunications in Ukraine in relation to investment in other types of economic activity, 2023.

The Ukrainian Global Innovation Vision strategy aims to make Ukraine the most digitalized country in the world by 2030. The digital transformation process is advancing rapidly, with citizens actively utilizing electronic government services. In 2023, 64% of the population accessed public services online, primarily through the "Diia" app and portal. The government's goal is to digitize 100% of public services via "Diia." According to the E-Government Development Index, over the past ten years, Ukraine has risen 57 places in the ranking in terms of the government's readiness to use information and communication technologies to provide quality public services to citizens [3].

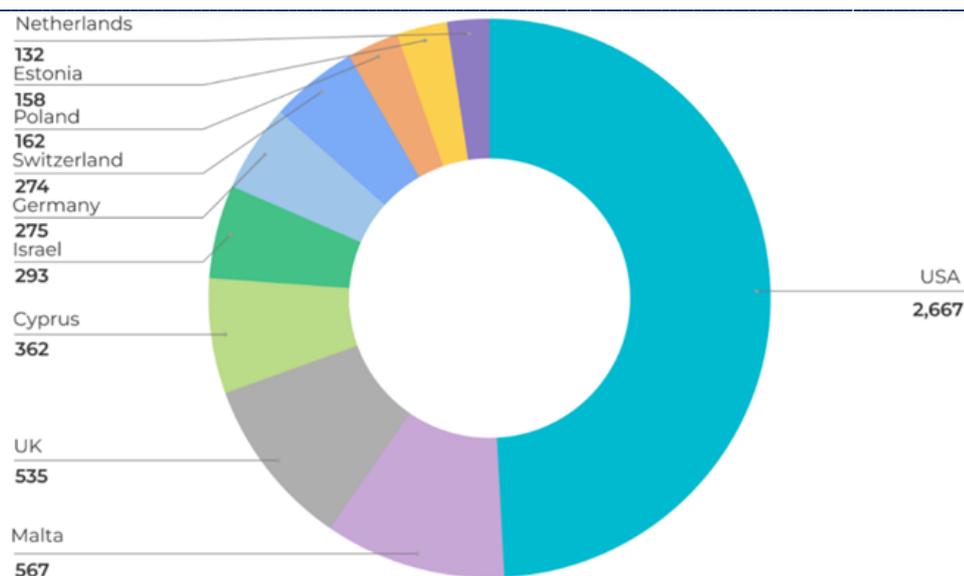


Рис. 1. TOP-10 importing countries of IT services from Ukraine, min USD
Source: [3]

Tourism businesses in Ukraine can integrate innovations into various aspects of their operations, using digital advertising in the form of virtual interactive tours, personalized recommendations based on the analysis of tourist bibliography. In the hospitality sector, this may include automated hotel management systems through mobile applications such as Booking and Airbnb. In the field of sustainable development, the introduction of environmentally friendly vehicles is now being discussed at the level of European countries to reduce flight programs and introduce more travel by rail.

The use of artificial intelligence for automated customer support and chatbots to provide information, biometric identification technology to ensure security and effective control at tourist attractions (EES entry/exit system).

However, it is important to keep in mind that implementing such technologies requires significant investment and attention to detail. The introduction of new technologies can be a challenge, as it requires changing the business structure, training employees and adapting to new processes. In addition, there is a risk that the technology may be implemented unsuccessfully or used incorrectly, which may lead to negative consequences for the business.

Another aspect to consider is the issue of privacy and security of personal data. Collecting and analyzing large amounts of customer information may raise privacy and regulatory compliance issues. To ensure the successful implementation of innovative technologies, it is necessary to develop effective data protection and privacy strategies [4].

At the same time, successfully implemented innovative technologies can contribute to improving the quality of service, ensuring safety, and attracting and retaining tourists to Ukraine. Long-term investments in the form of: grants and funding for research and development in tourism, tourism exhibitions and conferences to present ideas to the tourism industry, research activities in the form of partnerships with higher education institutions, and the development of national and regional tourism development strategies with a focus on innovation and technological progress will help to foster such innovations.

Overall, innovations can significantly improve the development of the tourism industry in Ukraine. Cooperation with innovative startups, the introduction of artificial intelligence technologies, the use of financial support, and active participation in technological initiatives can help not only attract more tourists but also improve the quality of service and increase the country's competitiveness in the global tourism market.

Bibliography:

1. Israel's experience of state-building: lessons for Ukraine. URL:
2. <https://www.radiosvoboda.org/a/29287589.html>
3. Ukraine was given a key task in the Sea of Wine project, and we coped with it perfectly. Anna Sarkisian. Wine Travel Awards. URL: <https://winetravelawards.com/articles-and-interviews/anna-sarkisian-ukraine-was-given-a-key-task-in-the-sea-of-wine-project-and-we-coped-with-it-perfectly/>
4. IT sector. Ukraineinvest. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/industries/innovation-technologies/>
5. Shcherbyna Y.O., Aleksandrova S.A. Innovative technologies in the field of tourism. Kharkiv: KhNUMT named after A.M. Beketov, 2024. 342 p. P.243-244. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/scherbyna2.htm
6. Lebedieva V., Shepeleva O., Salenko L. Management, investment and
7. digitalization in the tourism sector in the conditions of war. Scientific perspectives: a journal.
8. 2024. № 2(44) 2024. С.758- 771. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-758-771](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-758-771)

UDC 338.4

BASIC PRINCIPLES AND CONCEPTS OF MODERN LOGISTICS

ZAKHARCHENKO Lolita

Professor of the Department of Economics
National University «Odesa Polytechnic»
Odesa, Ukraine

zakharchenko.l.a@op.edu.ua

ORCID ID: 0000-0001-8771-2729

ACHAROVA Daria

4th year student Major «Economics»
National University "Odesa Polytechnic"
Odesa

dashacharova@gmail.com

ORCID ID: 0009-0005-5803-3766

***Abstract.** The article is devoted to the topic of the basic principles and concepts of modern logistics. Logistics is a key element of modern business, ensuring effective management of material flows, information and resources. It covers planning, implementation and control of the movement of goods and services from the supplier to the end consumer. By optimizing logistics processes, enterprises can significantly reduce costs, improve the quality of customer service and improve competitiveness. In the 21st century, logistics has become a strategic element of companies' activities, helping to adapt to changes in the global economy and technological environment.*

***Keywords:** concept, logistics, automation, efficiency, development*

In modern conditions, the effective functioning of enterprises depends on the development of logistics activities, which ensure the effective movement of material, financial and information flows. Therefore, the current principles of organizing modern economic activities of enterprises are the logistics approach, which, unlike the traditional one, is aimed at the needs of the consumer, is more flexible and effective.

The result of logistics activities is to ensure the effective movement of goods, services and information, to achieve cost minimization while ensuring high quality of service. The main principle of logistics is to present all production and sales activities of the enterprise as a single whole, formed by flows of material resources, finances, information and services. This allows,

through organizational and managerial decisions that do not require large capital investments, to significantly increase the economic efficiency of the enterprise [1].

The modern concept of logistics is based on a system of interconnected principles, among which the following principles occupy a prominent position in the activity of logistics systems: systematicity, complexity, scientificity, specificity, constructiveness, reliability, and variability [2]. Let us consider each of these types.

Systematicity means a holistic approach to managing material flows, in which optimization is possible only within the entire logistics system or supply chain, running from source to consumer.

Complexity involves using the full range of logistics tools to optimize processes, in particular, implementing the seven basic rules of logistics.

Scientific knowledge is based on the application of modern economic and mathematical models and technical tools that allow for effective decisions in difficult market conditions.

Specificity provides a clear formulation of the goals and results to be achieved in logistics activities.

Constructivity requires constant monitoring of material flows and making necessary adjustments to the system or supply chain.

Reliability guarantees timely implementation of logistics rules, preventing system failures, particularly in the supply chain.

Versatility allows companies to respond flexibly to changing market conditions and offer customers an optimized set of logistics services for a specific market segment.

The guiding idea of logistics concepts is to ensure the implementation of production and commercial activities of an industrial enterprise as a flow process in order to achieve efficiency and competitiveness for enterprises that are participants in the logistics supply chain. Accordingly, logistics concepts are a set of special rules and methods for organizing and managing the movement of inventories, which are based on the understanding and implementation of this idea. It is logistics concepts for organizing a business that are a paradigm, a guiding idea, and a platform for supporting business. The emergence and development of logistics concepts are closely related to the evolution of business in industrialized countries [1]. Figure 1 shows the triune structure of the logistics concept.

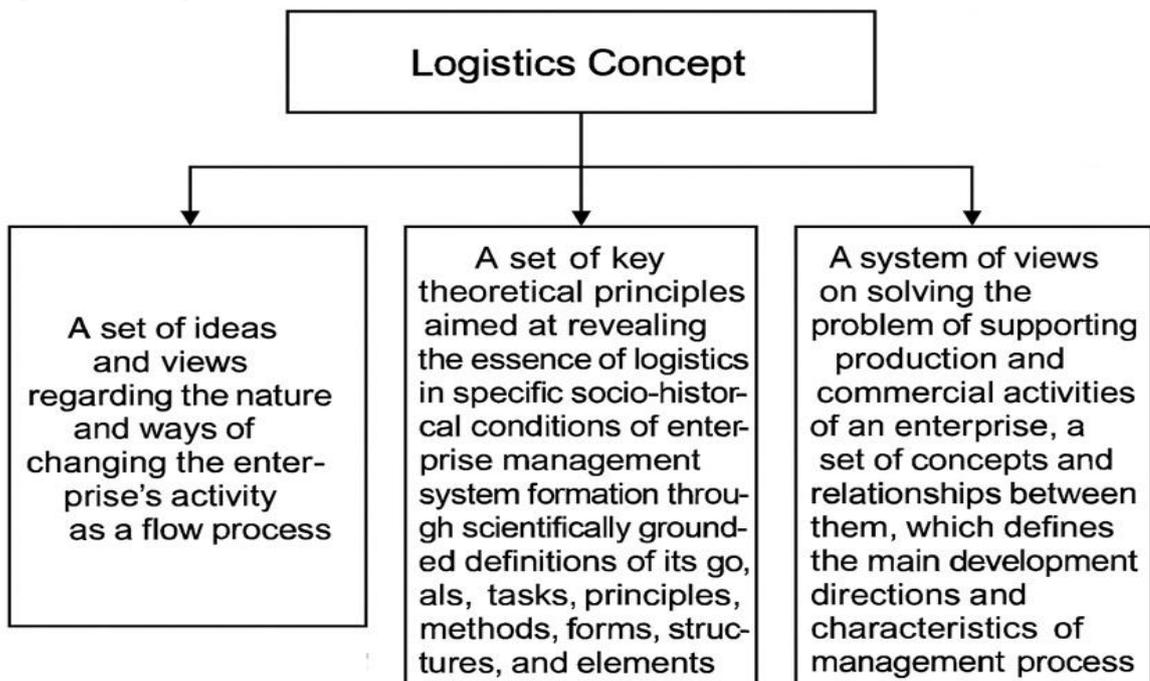


Fig. 1 – Triune structure of the logistics concept

Source: formed by the author based on [1]

One of the main concepts of logistics is just-in-time, or JIT (“just in time”, late 1950s). Currently, there is a clear trend towards increasing costs for storing inventory, which is the reason for the development of “instantaneous” inventory management systems, to which the considered “just-in-time” system belongs. The main idea of this concept is that if the production schedule is set in accordance with demand or orders, then it is possible to organize the flow of material flows in such a way that all materials and components will arrive at a specific place in the required quantity and at a specific time for production or assembly. A description of other concepts is presented in Table 1.

Table 1 – Characteristics of the main logistics concepts

Concept name	Feature
“JUST-IN-TIME” (JIT)	The system is based on a "pull" type system, where demand plays a decisive role, regulating the movement of material resources and finished products.
“Kanban”	Unlike the classical approach to production, the production unit of the enterprise does not have a clear production schedule. However, it optimizes its work within the framework of the order of the enterprise unit that performs operations at the next stage of the production cycle. The information carrier is the kanban order and selection cards, which at this stage have the form of electronic messages.
“Distribution requirements planning” (DRP)	It belongs to the class of "push" systems, performs important functions of inventory control, formation of intra-production relations, supply and sales. The system can serve as a basis for integrated planning of logistics marketing functions, allows you to forecast market conditions, optimize logistics costs, plan deliveries and stocks at different levels.
“Materials/ manufacturing requirements/ Resource planning”	Ensures the inflow of the planned amount of material resources and product stocks during the time used for planning. Begins its work by determining how much and in what time frame the final product needs to be produced.
“Lean production”	Reduction of preparatory and final time, reduction of product batch sizes, reduction of main production time, quality control of all processes, reduction of production logistics costs, partnership with reliable suppliers.
“Quick response” (QR)	An information chain is being created that includes systems for monitoring retail sales, as well as the prompt transmission of relevant information first to wholesale intermediaries, and then to product manufacturers.
“Automatic replenishment” (AR)	Formation of inventory categories – combinations of size, color, and related products that are generally offered together at a particular point in the retail chain.
“Optimized Production Technology” (OPT)	Allows producers to avoid tying up their financial assets for a long time in resources that become critical at certain times of the year.

Source: compiled by the author based on [3]

Logistics systems in the world vary significantly depending on the country's economic development, technological level and infrastructure. Some concepts are widely used in developed countries, while in developing countries, more attention is paid to traditional methods of supply management. Table 2 compares the logistics concepts of Ukraine and other countries.

Table 2 – Use of logistics concepts in different countries

Name of countries	Basic concepts	Advantages	Challenges
Ukraine	JIC, traditional logistics	Large railway network, growing European integration	War, weak digitalization, infrastructure limitations
USA	4PL, JIT, Green Logistics	Automation, flexibility, large logistics companies	High dependence on motor transport
Germany	Lean, Green Logistics, AR	Environmental friendliness, automation, efficient transport system	High cost of logistics services
China	QR, 4PL, AI logistics	High speed, automation, scalability	Dependence on global trade, environmental problems

Source: compiled by the author based on [4,5,6]

Ukraine needs to focus on the experience of the USA (automation), Germany (environmental friendliness) and China (fast logistics) in order to integrate into global logistics chains and improve the efficiency of transport systems.

Logistics is a key factor in the successful development of the enterprise and the country's economy as a whole. Adherence to the basic principles of logistics and the implementation of modern concepts allows companies to remain competitive and provide high quality customer service. The use of the latest technologies makes logistics processes more efficient, environmentally friendly and flexible, which is important for the sustainable development of society [3].

Bibliography:

1. Perevozova, I. V., & Sakun, A. Z. (2017). Lohistychna kontseptsiiia vyrobnycho-promysloвого pidpriemstva. *Naukovyi Visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Serii: Mizhnarodni Ekonomichni Vidnosyny ta Svitove Hospodarstvo*, 14(2), 58-64.
2. Erfan, V. Y., Andryshyn, V. P., & Vasylyna, V. Yu. (2023). Pryntsypy lohistyky v menedzhmenti: klasyfikatsiia metodiv. *Naukovyi Visnyk Uzhhorodskoho Universytetu. Serii: Ekonomika*, 1(61), 77-80.
3. Kontseptsii lohistyky. (n.d.). Retrieved from <https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=216682>
4. Upravlinnia lohistykoiu. (n.d.). Retrieved from <https://www.logisticsmgmt.com/>
5. Oliinyk, Y. B., & Smyrnov, I. H. (2011). *Mizhnarodna lohistyka: Navchalnyi posibnyk*. Kyiv: OBRIYI.
6. Lohistyka Kytai. (n.d.). Retrieved from <https://www.chinalogisticsgroup.com.cn/en/>

UDC 005.95/96:159.9:005.21

CONCERN ABOUT EMPLOYEES' MENTAL HEALTH AS ONE OF THE TOOLS OF MODERN PERSONNEL MANAGEMENT TECHNOLOGIES

ZUBCHENKO Viktoria

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance,

Bila Tserkva National Agrarian University, Bila Tserkva, Ukraine

vikazubchenko@ukr.net

ORCID: 0000-0002-1292-1726

***Abstract.** The importance of employees' mental health as a key factor in the effectiveness of modern organizations is investigated. The role of HRM technologies in creating a psychologically safe working environment is emphasized. It is emphasized that caring for the mental well-being of personnel contributes to increased productivity, loyalty and team cohesion. In conditions of war and constant stress, mental health becomes a strategic priority of personnel management.*

***Keywords:** mental health, HRM technologies, emotional well-being, productivity, corporate culture, professional burnout, human resources management.*

The rapid development of society, the high rate of growth of competition in the world market, the processes of globalization require constant monitoring and implementation of changes in the activities of any organization for its further development. Currently, the modern corporate world is faced with the problems of mental health of its employees, their professional burnout and the consequences of uncertainty in the future. With the growth of tension in society, especially in conditions of war, the mental health of employees becomes a key issue in the focus of attention of employers and requires appropriate actions at the organizational level.

It is worth noting that the topic of mental health in the professional sphere is still stigmatized. Often, problems with psychological balance are ignored and not perceived as really important, employees fear discrimination or negative consequences for admitting mental health problems, and are embarrassed to seek help, which further exacerbates problems in the workplace.

Mental health is known to have a significant impact on both individual and organizational performance. According to the WHO definition, mental health is a state of happiness and well-being in which an individual realizes his or her own potential, can cope with the stresses of life, can work productively and is able to make a contribution to society [1]. Since the definition of mental health encompasses emotional, psychological and social well-being, its importance cannot be overstated, especially in a professional environment where there are many stressors.

The relationship between mental health and productivity is clear: as a rule, employees with good mental health appear more productive and satisfied with their work, they are creative, propose interesting projects, ideas, etc. On the other hand, an employee who suffers from insomnia and constantly feels tired is unlikely to be attentive at work, creative or innovative. It is obvious that neglecting mental health leads to reduced productivity, increased absenteeism and increased turnover.

Unfortunately, the war has made adjustments to everyone's lives, without exception, and the topic of mental health is gradually gaining popularity in the business environment today. That is why, since 2023, a new HR trend has been observed in Ukraine, the priority of which is to create the most psychologically safe and predictable conditions in the workplace [2]. Organizational leaders cannot remain on the sidelines if they want to preserve their team and contribute to improving the emotional state of their employees. That is why employers of leading companies

are trying to create a favorable working environment, offer employee assistance programs, reduce work-related stress factors, and encourage a balance between work and personal life.

Prioritizing employee mental health has numerous benefits that go beyond individual well-being and impact organizational success in a variety of ways. Using modern HRM technologies, organizations can create a comprehensive framework that actively promotes mental health and well-being. By creating a supportive environment that prioritizes mental health, organizations can increase employee loyalty, as people are more likely to stay at a workplace where their well-being is valued. Strengthening mental health helps to increase overall team morale and team cohesion.

The importance of supporting employees' mental health and caring for their emotional well-being in Ukrainian business is evidenced by the significant results of a recent survey by the Ukrainian Psychotherapeutic League in collaboration with HURMA System and the European Business Association [3]. Thus, to the question "Should a company invest in protecting mental health?", 46% of companies answered that they "...understand the importance of caring for employees' mental health and its role in the success of the company itself...". At the same time, the majority of respondents (52%) believe that mental problems should be solved by the employees themselves. And only 2% of Ukrainian businessmen still do not see a connection between the psychological state of the team and the results of its work.

To the survey question "Who is responsible for taking care of the well-being of the team?" 67% of enterprises answered that the initiators of the implementation of well-being protection projects are representatives of the HR department, 21% are representatives of top management and company owners, and only 4% are employees.

In total, 97% of respondents noted that they try to track the current emotional state of employees in various ways: through 1:1 meetings - 45%, through questionnaires and testing - 39%, through observation and direct communication - 26%, eNPS surveys - 23%, and through some special services or platforms - 16%. According to the respondents themselves, the average score of the psychological mood of employees is 3.4 points on a maximum five-point scale. This means the presence of certain problems and stress factors that create emotional tension in the team and are reflected in the behavior of employees. After all, to the question "Were there situations of psycho-emotional problems in the workplace that affected the work process?" 71% of respondents answered "Yes", and only 29% - "No". The most common manifestations are inadequate emotional behavior, dismissal due to burnout and depression, nervous breakdowns, etc.

The survey shows that approximately one in three companies organizes psycho-educational activities to take care of the well-being of employees. At the same time, only one in five organizations uses integrated approaches that include at least two different tools to ensure the care of personnel. It is worth noting that the most common tools, in addition to educational activities, are psychological consultations or compensation for their costs, providing support in the team and introducing a culture of work-life balance.

Modern realities significantly affect HR strategies, in particular, support measures: issues of stress resistance, burnout prevention, psychological support, and self-regulation skills are becoming more relevant. According to the survey, 51% of employers engage corporate or external psychologists to develop and implement such initiatives.

Regarding additional measures to improve employee well-being, modern employers use: team building, collective or family leisure activities, sports or yoga classes, hobby clubs; language and professional courses - at the expense of the company or their compensation; health insurance and reimbursement of expenses for visiting gyms and swimming pools; financial support in crisis (unforeseen) situations; assistance during relocation and solving household problems.

Thus, analyzing the survey results, we are convinced that raising employees' awareness of the importance of mental health and providing resources for self-help in modern conditions helps managers create a favorable microclimate for effective work. The vast majority of domestic companies use corporate newsletters, internal chats and messengers to inform employees about the importance of mental health, which ensure effective communication with teams. Among other

information channels, respondents noted social networks (12%), corporate knowledge base and internal websites (12%), advertising posters (4%), webinars (4%) and 1:1 meetings (4%) [3].

It should be noted that attention to the mental health of employees can have a positive impact on the reputation of the organization. Partners and customers show a better attitude towards the organization that cares about the mental well-being of its employees, as this is a confirmation of social responsibility. By creating a favorable mental environment, organizations not only protect their most valuable asset - their employees - but are also prepared for sustainable growth and success in a highly competitive environment.

In conclusion, it can be argued that caring for the mental health of employees is an important aspect of modern human resource management and has significant implications for workplace productivity, employee satisfaction and organizational success. The prospects for ensuring the mental health of employees are far-reaching, making it an important component of modern human resource management strategies.

Bibliography:

1. WHO European Framework for Action on Mental Health 2021–2025. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/352549/9789289057813-eng.pdf>.
2. 9 tools and trends for HR 2023. URL: https://stud-point.com/blog/for_hr/9-instrumentiv-i-trendiv-dlia-hr-2023.
3. Kudryavtseva H. Mental health concerns in Ukrainian business: survey results. URL: <https://blog.liga.net/user/kkudriavtseva/article/54444>.

УДК 620.91:621.039

АНАЛИЗ СИТУАЦИИ, ПЕРСПЕКТИВЫ И ВЫЗОВЫ В ДОСТИЖЕНИИ ЦЕЛИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ № 7 В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

ТАРЕЛКО Илья

КИВУЛЯ Дарья,

кандидат экономических наук,

доцент кафедры, доцент

Учреждение образования «Белорусская

государственная орденов Октябрьской

Революции и Трудового Красного

Знамени сельскохозяйственная

академия»

ilyailyatar@gmail.com

ORCID ID: 0009-0006-8904-8810

Annotation. *The article analyzes the current state of the energy balance of Belarus, focuses on the growing role of renewable energy sources in ensuring energy independence, improving energy efficiency and creating new jobs, and examines the prospects for the development of solar, wind, hydropower and biomass in the country.*

Keywords: *energy balance of Belarus, renewable energy sources, solar energy, wind energy, hydropower, biomass, energy independence, energy efficiency, job creation, sustainable development.*

Цель устойчивого развития № 7 (далее – ЦУР 7) занимает центральное место в Повестке дня в области устойчивого развития на период до 2030 года, провозглашенной Организацией Объединенных Наций. Она направлена на обеспечение всеобщего доступа к

недорогому, надежному, устойчивому и современному энергоснабжению для всех к 2030 году. Достижение этой цели имеет решающее значение для прогресса по всем остальным ЦУР, поскольку энергия является движущей силой экономического роста, социального развития и защиты окружающей среды. В частности, доступ к энергии необходим для искоренения голода и нищеты, улучшения здравоохранения и образования, обеспечения инклюзивного роста и поддержки устойчивых городов. Ключевые задачи ЦУР 7 включают обеспечение всеобщего доступа к современным энергетическим услугам, значительное увеличение доли возобновляемых источников энергии в мировом энергетическом балансе и удвоение глобального темпа повышения энергоэффективности.

Для Республики Беларусь, страны с открытой экономикой и стремлением к устойчивому развитию, обеспечение надежного и устойчивого энергоснабжения имеет первостепенное значение. Беларусь в значительной степени зависит от импорта энергоресурсов, что делает энергетическую безопасность одним из ключевых национальных приоритетов. В этой связи страна поставила перед собой цели по увеличению доли местных энергоресурсов, включая возобновляемые источники энергии (далее – ВИЭ), для повышения энергетической независимости. Модернизация энергетического сектора и повышение энергоэффективности также являются национальными приоритетами, отраженными в различных государственных стратегиях и программах. Таким образом, энергетическая стратегия Беларуси направлена на балансирование между необходимостью обеспечения энергетической безопасности, экологическими соображениями и экономическим развитием, особенно в условиях значительной зависимости от внешних поставок энергии.

Республика Беларусь достигла значительных успехов в обеспечении доступа населения к современным энергетическим услугам. По состоянию на 2022 год, доступ к электроэнергии имели 100% населения страны. Это существенный рост по сравнению с 2000 годом, когда этот показатель составлял 89%. Аналогичный прогресс наблюдается и в обеспечении доступа к экологически чистым видам топлива и технологиям для приготовления пищи. Доля населения, использующего такие виды топлива и технологии, возросла с 92,5% в 2000 году до 99,7% в 2022 году. Эти данные свидетельствуют о том, что Беларусь уже достигла высоких показателей в некоторых аспектах ЦУР 7, касающихся всеобщего доступа к современным энергетическим услугам [4].

Что касается надежности и доступности энергии для различных групп населения, то средние цены на электроэнергию в Беларуси остаются относительно низкими по сравнению с другими европейскими странами. В 2023 году страна заняла третье место в Европе по дешевизне электроэнергии для бытовых потребителей. Для энергоемких отраслей и домохозяйств, использующих электроэнергию для отопления, действуют сниженные тарифы. Тем не менее, наблюдается тенденция к увеличению тарифов на коммунальные услуги и электроэнергию, что оказывает влияние на стоимость услуг и продуктов питания. Таким образом, несмотря на общую доступность электроэнергии, правительство Беларуси продолжает прилагать усилия для управления доступностью энергии для различных категорий потребителей посредством целевых субсидий и ценовой политики.

Беларусь обладает значительным потенциалом в области возобновляемых источников энергии, который может быть использован для обеспечения устойчивого энергетического развития. Технический потенциал ветроэнергетики оценивается до 1600 МВт, а перспективные площадки для ветропарков расположены в Гродненской, Минской и Могилевской областях. Потенциал солнечной энергетики считается значительным, особенно в южных и юго-восточных регионах страны. Общий гидроэнергетический потенциал оценивается в 850 МВт, из которых экономически целесообразными считаются 250 МВт. Существует значительный потенциал для развития биоэнергетики на основе древесных отходов, сельскохозяйственных остатков и биогаза из отходов животноводства [1].

В настоящее время в Беларуси функционирует ряд объектов, использующих возобновляемые источники энергии. Крупнейшим ветропарком является объект в Гродненской области мощностью 25 МВт. Среди других значимых ветроэнергетических проектов - ветропарк мощностью 9 МВт в Дрибинском районе и установки в Новогрудском и Лидском районах. По состоянию на 2021 год в стране насчитывалось 103 ветроэнергетические установки общей мощностью 114,9 МВт. В области солнечной энергетики крупнейшей является электростанция в Речицком районе мощностью 55 МВт. Другие крупные солнечные проекты включают электростанцию мощностью 22,3 МВт в Гомельской области, 18,48 МВт в Брагинском районе и планируемую станцию на 100 МВт в Могилевской области. К маю 2021 года общая установленная мощность (далее – ОУМ) солнечных электростанций достигла 160 МВт. В сфере гидроэнергетики крупнейшими являются Витебская ГЭС, ОУМ которой достигла 40 МВт, Полоцкая ГЭС на Западной Двине, ОУМ которой достигла 21,6 МВт, и Гродненская ГЭС на Немане, ОУМ которой достигла 17 МВт. В 2023 году 53 гидроэлектростанции общей мощностью около 96 МВт произвели более 300 млн кВт·ч электроэнергии [3].

Вклад возобновляемых источников энергии в национальный энергетический баланс пока остается относительно небольшим. В 2019 году доля ВИЭ в конечном энергопотреблении составила 7,1%. К 2021 году этот показатель вырос до 8,2%. Национальные цели предусматривают достижение 8% к 2025 году и 9% к 2035 году. В структуре ВИЭ доминирует биомасса, около 97%, остальная часть приходится на энергию воды, ветра и солнца. В 2023 году доля ВИЭ в производстве электроэнергии составила 2,2% [4].

Беларусь активно реализует национальные программы по повышению энергоэффективности. Государственная программа «Энергосбережение» на 2021-2025 годы направлена на максимальное вовлечение местных энергоресурсов, включая ВИЭ, и снижение энергоемкости ВВП на 7% к 2026 году по сравнению с 2020 годом. Предыдущие программы, такие как программа на 2016-2020 годы, позволили достичь значительной экономии энергоресурсов. Стратегические цели включают увеличение доли местных видов топлива в валовом потреблении до 16,5% к 2026 году.

В различных секторах экономики реализуются проекты, направленные на повышение энергоэффективности. В жилищном секторе проводятся работы по термомодернизации зданий, установке энергоэффективных систем отопления и освещения. Промышленные предприятия внедряют современные энергосберегающие технологии и оборудование. В транспортном секторе реализуются пилотные проекты по развитию устойчивого городского транспорта, например, в Новополоцке и Полоцке.

Наблюдается тенденция к снижению энергоемкости белорусской экономики. Первичная энергоемкость снизилась с 12,8 МДж на доллар ВВП, по ППС 2017 года, в 2000 году до 6,2 МДж на доллар в 2021 году. Планируется дальнейшее снижение энергоемкости ВВП на 0,6% в 2022 году. Тем не менее, энергоемкость Беларуси по-прежнему превышает среднемировые и средние показатели по ЕС [4].

Белорусская атомная электростанция играет важную роль в обеспечении энергетической безопасности страны и снижении зависимости от импорта ископаемого топлива, в первую очередь российского природного газа. Запуск БелАЭС позволит снизить потребление природного газа примерно на 4,5 миллиарда кубических метров в год. Два энергоблока станции общей мощностью 2400 МВт смогут покрывать около 40% потребности Беларуси в электроэнергии. С момента подключения первого энергоблока к сети БелАЭС выработала более 34 млрд кВт·ч электроэнергии, что позволило заместить более 9 млрд куб. м природного газа.

Ввод в эксплуатацию БелАЭС имеет как экономические, так и экологические последствия в контексте ЦУР 7. Станция способствует снижению выбросов парниковых газов, более 15 млн тонн. Цены на электроэнергию стали более доступными, благодаря чему Беларусь заняла третье место в Европе по дешевизне электроэнергии. Реализация проекта

также стимулировала экономическое развитие в Островецком районе. Однако существуют и опасения, связанные с безопасностью станции, ее воздействием на окружающую среду вблизи литовской границы, а также долгосрочными финансовыми последствиями, обусловленными зависимостью от российских кредитов и поставок ядерного топлива.

На пути к достижению ЦУР 7 Беларусь сталкивается с рядом проблем. Высокая зависимость от импорта энергоресурсов, в первую очередь из России, остается ключевым вызовом, более 80%. Инфраструктура электросетей может потребовать модернизации для интеграции большего количества энергии из возобновляемых источников. Финансирование проектов в области ВИЭ может быть затруднено из-за высоких затрат на финансирование. Существующие государственные квоты и отсутствие аукционов могут сдерживать развитие ветроэнергетики [1].

Вместе с тем, Беларусь обладает значительными возможностями для дальнейшего развития возобновляемых источников энергии и повышения энергоэффективности. Существует нереализованный потенциал в ветроэнергетике, солнечной энергетике, гидроэнергетике и биоэнергетике. Использование загрязненных земель после Чернобыльской аварии для размещения солнечных электростанций может стать перспективным направлением. Сосредоточение усилий на повышении энергоэффективности в зданиях, промышленности и транспорте может привести к существенной экономии энергии. Развитие собственного производства оборудования для ВИЭ может стимулировать экономический рост.

Развитие устойчивой энергетики в Беларуси регулируется рядом законодательных актов, государственных программ и стратегических документов. Ключевыми из них являются Концепция энергетической безопасности, Закон «О возобновляемых источниках энергии» и Государственная программа «Энергосбережение» на 2021-2025 годы. Министерство энергетики является основным органом, ответственным за формирование и реализацию энергетической политики. Для поддержки развития ВИЭ были введены механизмы «зеленых» тарифов и квотирования [1].

Оценка эффективности действующей политики выявляет ряд областей, требующих улучшения. Международное агентство по возобновляемым источникам энергии рекомендует пересмотреть цели в области ВИЭ, усовершенствовать распределение квот, разработать аукционы для ВИЭ и принять закон об энергетике и теплоснабжении. Отсутствие базового закона об электроэнергетике и теплоснабжении является сдерживающим фактором. Субсидированные тарифы могут препятствовать повышению энергоэффективности.

Беларусь активно сотрудничает с международными организациями и странами в области устойчивой энергетики. Страна взаимодействует с IRENA по вопросам оценки готовности к использованию ВИЭ. Программа развития ООН поддерживает проекты в области развития ветроэнергетики и повышения энергоэффективности. Всемирный банк финансировал проекты по энергоэффективности. Европейский банк реконструкции и развития предоставляет кредитные линии для проектов в области энергоэффективности и ВИЭ. Инициатива ЕС EU4Energy поддерживает улучшение энергетической статистики и разработку политики.

В сектор ВИЭ Беларуси привлекаются иностранные инвестиции. Турецкая компания GURISH инвестировала в строительство ветропарка мощностью 25 МВт. Ирландская компания Pure Energy LLC построила солнечную электростанцию мощностью 109 МВт. Китайская компания NEAG участвовала в установке ветропарков [2].

Для ускорения прогресса в достижении ЦУР 7 Беларуси следует предпринять ряд шагов. Необходимо пересмотреть и повысить национальные цели в области возобновляемых источников энергии, а также разработать четкую долгосрочную стратегию развития этого сектора. Совершенствование механизма распределения квот и внедрение прозрачных аукционов для проектов ВИЭ будут способствовать привлечению инвестиций и развитию конкуренции. Принятие базового закона об энергетике и теплоснабжении

создаст более устойчивую и предсказуемую нормативно-правовую среду для всех участников рынка.

Следует рассмотреть возможность расширения использования ВИЭ в секторе отопления, который в настоящее время в значительной степени зависит от ископаемого топлива. Разработка комплексного мастер-плана развития энергетического сектора с учетом более высокой доли ВИЭ позволит обеспечить системный подход к энергетическому переходу. Крайне важно принять сетевой кодекс для ВИЭ, который обеспечит их надежную интеграцию в энергосистему. Совершенствование прогнозирования выработки электроэнергии из ВИЭ и внедрение механизмов снижения рисков для инвестиций в этот сектор также будут способствовать его дальнейшему развитию. Стандартизация договоров купли-продажи электроэнергии и создание потенциала в области развития ВИЭ на всех уровнях являются необходимыми условиями для устойчивого роста сектора.

Беларуси следует продолжать активное международное сотрудничество и привлекать иностранные инвестиции в проекты устойчивой энергетики. Использование опыта других стран и участие в международных инициативах будут способствовать обмену знаниями и технологиями.

Республика Беларусь достигла значительных успехов в обеспечении всеобщего доступа к электроэнергии и чистым видам топлива для приготовления пищи, что является важным шагом на пути к достижению ЦУР 7. Страна обладает значительным потенциалом в области возобновляемых источников энергии и реализует программы по повышению энергоэффективности. Ввод в эксплуатацию Белорусской атомной электростанции стал важным этапом в обеспечении энергетической безопасности и снижении зависимости от ископаемого топлива.

Тем не менее, для достижения всех целей ЦУР 7 необходимы дальнейшие усилия. Беларуси следует активизировать развитие возобновляемых источников энергии, устранить существующие барьеры и создать благоприятные условия для инвестиций в этот сектор. Совершенствование нормативно-правовой базы, повышение энергоэффективности во всех секторах экономики и продолжение международного сотрудничества будут способствовать обеспечению всеобщего доступа к недорогому, надежному, устойчивому и современному энергоснабжению для всех граждан Беларуси.

Библиография:

1. IRENA (2021). Renewables Readiness Assessment: Belarus [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://irena.org/publications/2021/Jul/RRA-Belarus-RU> – Дата доступа: 25.03.2025.
2. Всемирный банк. Belarus - Energy Efficiency Project [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://documents.vsemirnyjbank.org/ru/publication/documents-reports/documentdetail/523121468205766684> Дата доступа: 25.03.2025.
3. Национальный статистический комитет Республики Беларусь. Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by/> – Дата доступа: 25.03.2025.
4. Организация Объединенных Наций в Беларуси. Sustainable Development Goal 7: Недорогостоящая и чистая энергия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://belarus.un.org/ru/sdgs/goal7> – Дата доступа: 25.03.2025.

УДК 331.101.2

РЕАЛИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ В ОБЛАСТИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ В КОНТЕКСТЕ ФОРМИРОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

ТЕТЕРИНЕЦ Татьяна

Кандидат экономических наук, доцент,
Институт экономики НАН Беларуси
Минск, Республика Беларусь,
talad79@mail.ru

ORCID ID: 0000-0003-1058-4110

ЧИЖ Дмитрий

Кандидат экономических наук, доцент
Белорусский государственный
университет,

Минск, Республика Беларусь,

chyzh@yandex.ru

ORCID ID: 0000-0001-5851-0618

***Abstract.** The article provides a description of legislative and strategic documents for forecasting the development of the innovation sphere in the Republic of Belarus. The results of the implementation of the state program for innovative development of the country are analyzed.*

***Keywords:** state program, human capital, innovative development, science intensity of GDP.*

Человеческий капитал играет ключевую роль в развитии инновационной экономики Республики Беларусь. Он представляет собой совокупность знаний, умений, навыков, опыта и творческого потенциала людей, которые могут быть использованы для создания и внедрения новых технологий, продуктов и услуг. Развитие человеческого капитала способствует повышению производительности труда, улучшению качества и инновационности продукции, снижению затрат на производство и в целом повышению конкурентоспособности страны на мировом рынке. Главным элементом процесса развития инновационного производства является творческий человек, а человеческий капитал становится ключевым ресурсом инновационного производства на основе генерации новых знаний. Особенность производства на основе инноваций заключается в том, что производственный процесс становится творческим процессом преобразования знания в новый продукт [1].

Современный этап развития экономики Республики Беларусь характеризуется переходом на инновационный путь, означающий постепенное повышение технического и технологического уровня производства и приближение его к достигнутому в высокоразвитых странах. Значимость данной задачи, а также сложность ее решения отдельными предприятиями лишь за счет собственных возможностей, учитывая невысокую вовлеченность малого и среднего бизнеса в настоящее время, объясняет объективную необходимость государственного регулирования инновационного развития в контексте устойчивого развития.

Инновационная политика Беларуси формируется на основе Закона Республики Беларусь «О государственной инновационной политике и инновационной деятельности в Республике Беларусь», в редакции 2022 года [2]. Согласно нормам статьи 16 Закона об инновационной политике основным документом, обеспечивающим реализацию основных направлений государственной инновационной политики, является государственная программа инновационного развития Республики Беларусь [3]. Она формируется на пять лет и утверждается Президентом Республики Беларусь. Главной целью государственной

программы является Республикой Беларусь уровня инновационного развития стран – лидеров в регионе Восточной Европы на основе реализации интеллектуального потенциала белорусской нации. Заказчиками Государственной программы являются государственные органы республиканского подчинения, облисполкомы и Минский горисполком. Заказчики в пределах своей компетенции в ходе реализации государственной программы осуществляют координацию деятельности исполнителей проектов и мероприятий по инновационному развитию.

Ориентиры инновационного развития на более отдаленную перспективу закладываются в Национальной стратегии устойчивого Республики Беларусь до 2040 года [4]. В проекте ставится основная цель – достижение качественного роста экономики на основе ускоренного инновационного развития и создания экспортоориентированных секторов, базирующихся на технологиях высоких технологических укладов. В качестве целевых индикаторов избраны достаточно амбициозные рубежи:

- наукоемкость ВВП – около 2% в 2040 году;
- удельный вес инновационной продукции и оказанных услуг инновационного характера, новых для внутреннего и мирового рынка в общем объеме отгруженной инновационной продукции и оказанных услуг – 60% в 2040 году (56,6% в 2023 году);
- коэффициент изобретательской активности (число патентных заявок на изобретения, поданных в Беларуси, в расчете на 10 тыс. человек населения) – на уровне 1,5 (против 0,39 в 2023 году), включая национальных и иностранных заявителей.

Конечным результатом станет вхождение Республики Беларусь в число 60 стран рейтинга Глобального индекса инноваций (2023 год – 80 место из 132 стран). Глобальный индекс инноваций (The Global Innovation Index, GII) [5] является наиболее масштабным индексом для оценки уровня научно-технического и инновационного развития стран мира. Для расчета интегральной оценки GII ежегодно собираются актуальные данные для стран, совершенствуется методология расчета составных показателей, а также проводится работа по дополнению недостающих данных для отдельных стран мира. GII рассчитывается для 131 страны мира на основании 80 индикаторов. 58 индикаторов рассчитываются на основе количественных статистических данных; 18 индикаторов являются композитными и рассчитываются в рамках иных международных рейтингов и индексов; 4 индикатора рассчитываются с использованием опросных данных, полученных Всемирным экономическим форумом в рамках опроса мнений менеджеров (Executive Opinion Survey). Методика расчета GII основана на стандартизации значений всех индикаторов по шкале от 0 (минимальное значение) до 100 (максимальное значение). Все индикаторы GII объединяются в 21 подгруппу, а затем в 7 тематических разделов, которые формируются в два субиндекса: затраты на инновационную деятельность и результаты инновационной деятельности. На заключительном этапе рассчитывается обобщенная оценка для каждой страны. По итогам 2024 г. обобщенный показатель GII для Республики Беларусь соответствует 85-й позиции среди 131 страны мира (в 2019 г. - 72-я позиция).

Актуальность оценки инновационного развития в Беларуси обусловлена результатами реализацией Государственных программ инновационного развития, которые показывают, что за 2019–2023 годы пока не удалось добиться существенного роста инновационной активности субъектов хозяйствования (2019 г. – 21,1 % и 2023 г. – 20,4 %) (рисунок 1).

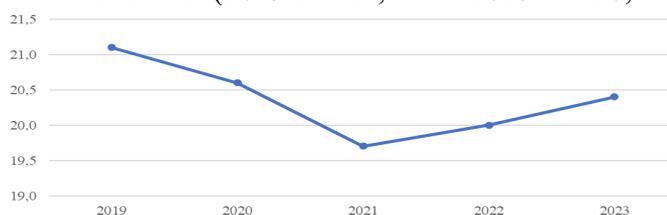


Рис. 1. Удельный вес организаций, осуществлявших затраты на инновации, в общем числе обследованных организаций, процентов

Источник: Составлено авторами на основе [6]

Динамика показателя «удельный вес организаций, осуществлявших затраты на инновации и (или) отгрузивших инновационную продукцию (работы, услуги), в общем числе обследованных организаций промышленности» показывает все еще недостаточную общую инновационную активность белорусских предприятий (рис. 2).

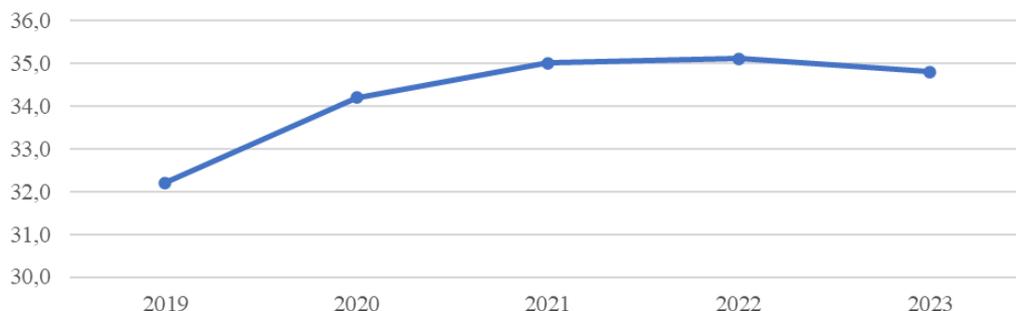


Рис. 2. Удельный вес организаций, осуществлявших затраты на инновации и (или) отгрузивших инновационную продукцию (работы, услуги), в общем числе обследованных организаций промышленности, процентов

Источник: Составлено авторами на основе [6]

Важным показателем, характеризующим уровень внутренних затрат на научные исследования и разработки в валовом внутреннем продукте, является наукоёмкость ВВП (рис.3)



Рис. 3. Наукоёмкость ВВП, процентов

Источник: Составлено авторами на основе [7]

Так как наукоёмкость ВВП является главным показателем инновационного и научно-технического потенциала, в рамках государственной политики не раз ставилась задача повысить данный показатель до уровня не ниже 1%, при том, что уровень наукоёмкости для обеспечения экономической (инновационной) безопасности составляет 2-3%. Данная цель так и не была достигнута, что создает значительные преграды для инновационного развития.

Трудовые ресурсы являются важнейшим фактором производства во всех видах экономической деятельности. Вместе с тем в научной сфере роль этого ресурса приобретает особое значение. Это обусловлено высокими требованиями к уровню профессиональных компетенций научных работников, деятельность которых направлена на создание новых знаний. В целях обеспечения необходимой квалификации научных работников в стране должны функционировать соответствующие институты и инфраструктура для их подготовки.

Библиография:

1. Терешков, А. И. Экономика знаний: пособие / А. И. Терешков, Ю. Г. Абакумова. – Минск: БГУ, 2018. – 140 с.
2. Об изменении Закона Республики Беларусь «О государственной инновационной политике и инновационной деятельности в Республике Беларусь» // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]: URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=H12200152> (дата обращения: 22.04.2025).

3. Государственная программа инновационного развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]: URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=P32100348> (дата обращения: 26.04.2025).
4. Проект Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2040 года // Министерство экономики Республики Беларусь [Электронный ресурс]. Режим доступа <https://economy.gov.by/uploads/files/NSUR/proekt-Natsionalnoj-strategii-stojchivogo-razvitija-na-period-do-2040-goda.pdf>
5. Global Innovation Index 2024: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship // World Intellectual Property Organization [Электронный ресурс]. URL: https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024_WEB3lite.pdf (дата обращения: 28.11.2024).
6. Индикаторы, характеризующие инновационную деятельность // Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. URL: <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/nauka-i-innovatsii/innovatsii/> (дата обращения: 28.11.2024).
7. Наука и инновационная деятельность в Республике Беларусь // Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. URL: <https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/4c2/onh6mc8mbf3qr7agmg7hzw9772c0o1nf.pdf> (дата обращения: 28.11.2024).

Исследований выполнено при поддержке Белорусского республиканского фонда фундаментальных исследований «Теоретико-методологические основы и механизмы повышения эффективности инвестиций в развитие человеческого капитала в условиях цифровизации экономики» (договор от 20.11.2023, № гос. регистрации 20240002)

УДК 349.24:35.088.2:331.45(41)

К ВОПРОСУ ОБ УДОВЛЕТВОРЁННОСТИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИЕЙ РАБОЧИХ ПРОЦЕССОВ: НА ПРИМЕРЕ ГП «POȘTA MOLDOVEI»

ФУРТУНА Виктор

Инженер –электронист, «Почта Молдовы», мун. Комрат, Молдова
victorfurtuna2002@gmail.com

ЛЕВИТСКАЯ Алла,

Доктор хабил., профессор унив.,
Комратский государственный университет, Республика Молдова
alla.levitskaia@gmail.com
ORCID:0000-0002-0520-805X

***Abstract.** This article presents the results of the study of the level of satisfaction of employees of the State Enterprise "Poșta Moldovei" with working conditions and organization of work processes. The purpose of the study is to assess the level of satisfaction of employees of the enterprise with working conditions and organization of work processes, identify key problems and measures to improve them in order to increase the comfort and efficiency of the staff. This goal was achieved through the application of an empirical method based on a survey of employees of the State Enterprise "Poșta Moldovei". The results of the study will help to understand to what extent the current organization of work in the State Enterprise "Poșta Moldovei" meets modern requirements. The obtained results of the study and the developed recommendations can be used*

by the management to improve working conditions, which will have a positive effect on the overall efficiency of the company.

Keywords: *working conditions, job satisfaction, motivations, Posta Moldovei.*

Вопросам эффективной организации труда в теории менеджмента уделялось повышенное внимание, начиная с конца XIX века. Широкое распространение получила система Тейлора, в которой детально описывались основные принципы научной организации труда. Фрэнк и Лилиан Гилберт разработали авторскую методику анализа трудовых процессов в условиях массового поточного производства. Гарингтон Эмерсон уделял внимание исследованиям трудовых процессов в коллективах [1]. Представленные ранние исследования в минимальной степени уделяли внимание вопросам создания благоприятных условий труда.

Современные же тенденции исследований в сфере управления персоналом включают вопросы адаптации рабочих мест к требованиям новых поколений сотрудников, цифровизации бизнес- процессов и внедрения гибких форм занятости. Данные тенденции отражены в главе 2, ст.5 Трудового кодекса Республики Молдова, в которой зафиксированы основные принципы регулирования трудовых отношений, в том числе «обеспечение права каждого работника на справедливые условия труда, в том числе отвечающие требованиям охраны здоровья и безопасности труда...» [2].

Актуальность данной темы обусловлена рядом факторов. Прежде всего, благоприятные условия труда и грамотно организованные рабочие процессы напрямую влияют на продуктивность сотрудников, их мотивацию и качество предоставляемых услуг, что в условиях растущей конкуренции на рынке почтовых и логистических услуг ГП «Poșta Moldovei» необходимо повышать эффективность работы персонала.

Также, улучшение условий труда способствует не только повышению производительности и удовлетворенности сотрудников, но и снижению текучести кадров, уменьшению числа стрессовых ситуаций. Таким образом, исследование удовлетворенности сотрудников ГП «Poșta Moldovei» является не только актуальным, но и имеет важное практическое значение для повышения качества работы компании и благополучия ее сотрудников.

Предметом данного исследования выступают условия труда и рабочие процессы в ГП «Poșta Moldovei», их влияние на удовлетворенность сотрудников и общую эффективность работы. Объектом исследования являются сотрудники ГП «Poșta Moldovei», их восприятие условий труда и организации рабочих процессов. ГП «Poșta Moldovei» - государственное предприятие, обеспечивающее почтовые услуги на территории Республики Молдова. Как крупный работодатель, компания играет важную роль в экономике страны, однако условия труда и организация рабочих процессов нередко становятся предметом критики.

Цель исследования - оценка уровня удовлетворенности сотрудников ГП «Poșta Moldovei» условиями труда и организацией рабочих процессов, выявление ключевых проблем и мер по их улучшению для повышения комфорта и эффективности работы персонала. Данная цель была достигнута посредством применения эмпирического метода, основанного на проведении анкетирования сотрудников ГП «Poșta Moldovei». Было получено 32 ответа, из которых 5 человек относятся к менеджменту организации, 27 человек - сотрудники отделений.

Сотрудники администрации, как правило, оценивают условия труда как нормальные – 40%, хорошие и очень хорошие – соответственно 20 и 40%. У сотрудников отделений оценки несколько ниже – 11% оценили, как плохие, 4% - приемлемые и 22% как нормальные. Данные результаты иллюстрируют большее количество негативных оценок условий труда среди сотрудников.

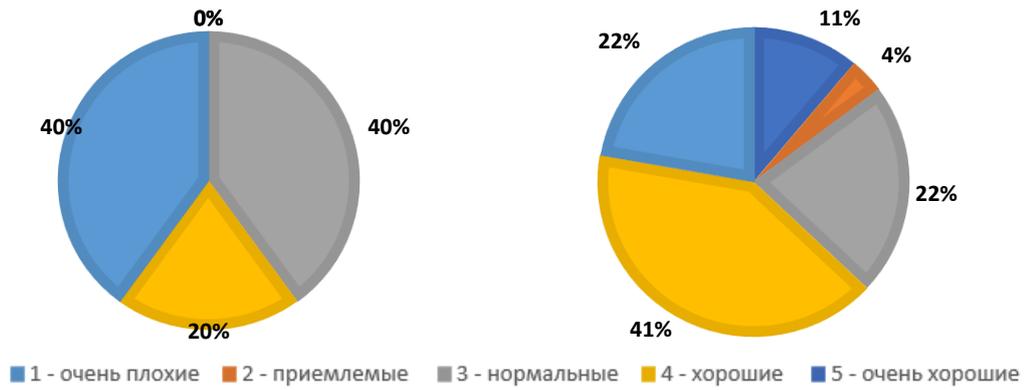


Рисунок 1. Оценка условий труда.

а) сотрудниками администрации

б) сотрудниками отделений

Безопасность на рабочем месте обе группы респондентов оценивают на среднем уровне, однако у сотрудников отделений чаще встречаются низкие оценки (около 32%), тогда как «безопасными» условия труда считают 80% сотрудников администрации и 67% - безопасными и полностью безопасными сотрудники отделений.

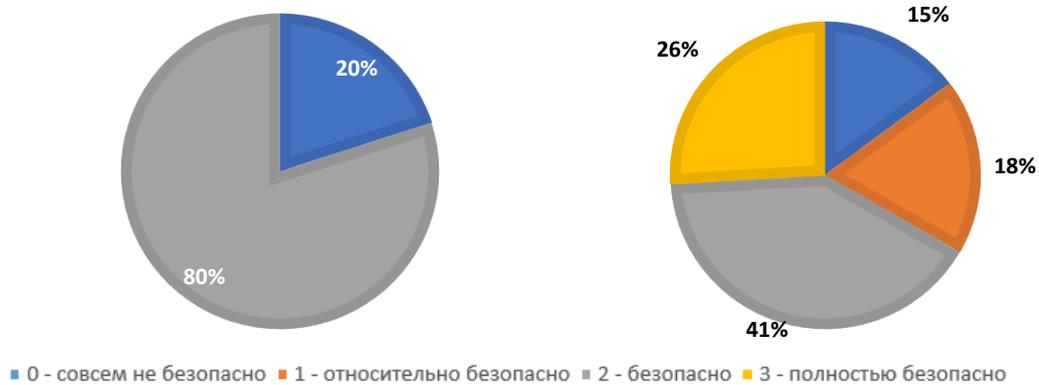


Рисунок 2. Чувство безопасности на рабочем месте.

а) сотрудниками администрации

б) сотрудниками отделений

Что касается организации рабочих процессов, то администрация «Posta Moldovei» в целом довольна, тогда как работники отделений в большей степени считают процессы неэффективными (26%), особенно в отношении распределения обязанностей.

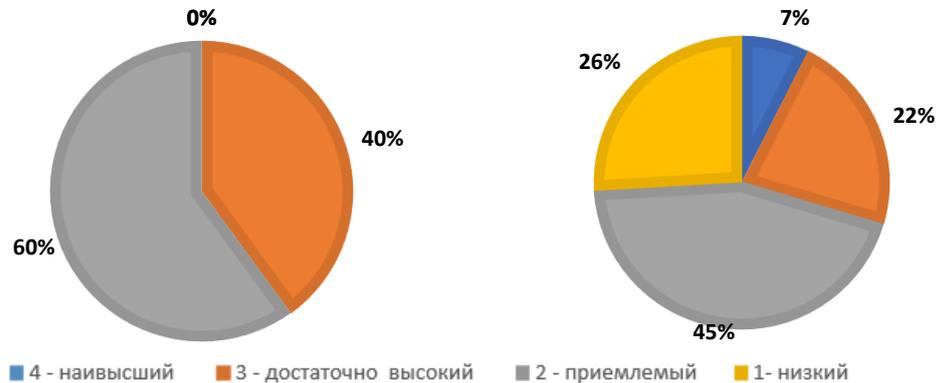


Рисунок 3. Оценка организации рабочих процессов.

а) сотрудниками администрации

б) сотрудниками отделений

Уровень мотивации у сотрудников администрации, в целом, невысок, приемлемый уровень мотивации заявлен только у 60% опрошенных. В анкетах работников отделений «Posta Moldovei» встречаются и низкие оценки (4% - совсем не мотивированы, 19% - мотивированы отчасти), однако, 44% высоко мотивированы.

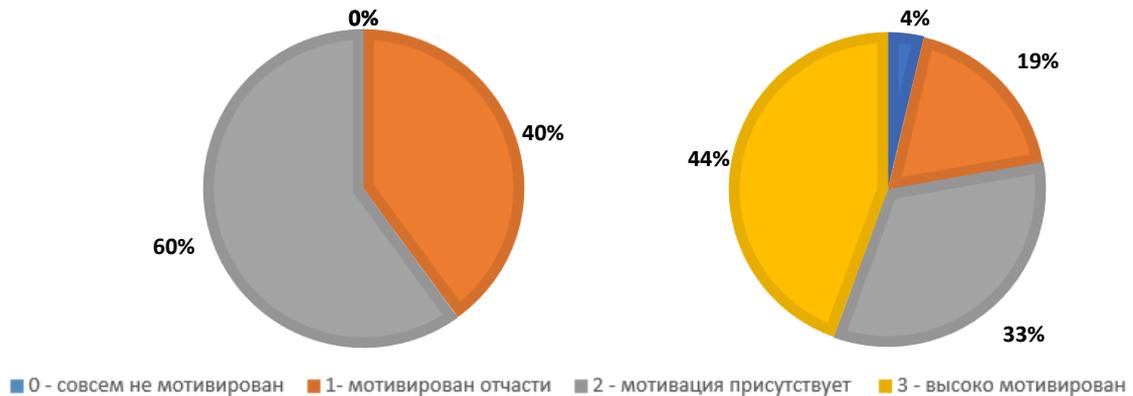


Рисунок 4. Оценка мотивации к работе.

а) сотрудниками администрации

б) сотрудниками отделений

Если говорить о конкретных проблемах, указанных респондентами, то для всех на первом месте - низкая заработная плата. Работники отделений также выразили недовольство плохими условиями в отделениях предприятия «Posta Moldovei», в частности: температурой в помещениях (вследствие отсутствия кондиционеров), неудовлетворительного состояния санитарных объектов, нехватки современного оборудования.

Поэтому среди предложений сотрудников – проведение косметического ремонта, обновление компьютерной техники, внедрение системы компенсации за проезд, а также повышение заработной платы и премии. Сотрудники администрации акцентируют внимание на необходимости обучения и модернизации рабочих мест, а сотрудники отделений в большей степени сфокусированы на базовых нуждах: необходимости ремонта, улучшения санитарных условий, наличие униформы и т.д.

Данные выводы согласуются с исследованиями в области управления персоналом, доказывающими, что материальное стимулирование и комфортная рабочая среда являются базовыми элементами для профессионального благополучия [3]. Согласно теории А. Маслоу, невозможность обеспечить физиологические и социальные потребности блокирует мотивацию к труду, что объясняет безразличие работников «Posta Moldovei» [4]. Кроме того, проблемы с управлением и бюрократией соотносятся с выводами Роббинса о том, что неэффективная коммуникация и отсутствие обратной связи снижают вовлечённость персонала [5].

Так же можно отметить, что некоторые работники всё же сохраняют лояльность к компании, возможно, из-за ощущения стабильности работы, что может быть связано с социально- культурным контекстом, в котором государственные учреждения воспринимаются населением как надёжные места работы.

Исследование показало, что сотрудники «Posta Moldovei» в значительной степени не удовлетворены условиями труда и методами организации рабочих процессов. Основные проблемы связаны с низкой заработной платой, устаревшей инфраструктурой, неэффективным управлением. Неэффективная организация бизнес- процессов и неэффективные коммуникации между уровнями управления усугубляют сложившуюся ситуацию, создавая чувство отстраненности сотрудников от процессов принятия решений. В целом, данные факторы влияют на снижение производительности труда и качества предоставляемых компанией услуг.

На основе анализа предлагаются следующие меры улучшения условий труда на «Posta Moldovei»:

1. Повышение заработной платы и разработка системы оценки достижений сотрудников.

2. Модернизация рабочих мест (установка кондиционеров и современных компьютеров) и улучшение санитарных условий в отделениях предприятия на территории Молдовы.
 3. Развитие корпоративной культуры, этики общения и каналов обратной связи.
 4. Организация обучения административных работников навыкам эффективного коммуницирования.
 5. Проведение на постоянной основе исследований удовлетворённости сотрудников в целях мониторинга их настроений и оперативного решения выявленных проблем.
- Реализация предложенных рекомендаций на основе формирования комплексного подхода и политической воли со стороны руководства «Posta Moldovei» может способствовать повышению эффективности деятельности предприятия и рост его устойчивости перед лицом растущей конкуренции и угрозой потери его статуса.

Библиография:

1. Фролов, Ю. В. Теория организации и организационное поведение. Методология организации: учебник для среднего профессионального образования/ Ю. В. Фролов. - 2-е изд. - Москва: Издательство Юрайт, 2025. -112 с. URL: <https://urait.ru/bcode/557297> (дата обращения: 21.04.2025).
2. Трудовой кодекс Республики Молдова от 28 марта 2003 года № 154-XV (с изменениями и дополнениями по состоянию на 14.03.2024 г.). URL: <https://continent-online.com/Document/> (дата обращения: 28.03.2025).
3. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох. Снидерман; пер. с англ. [Д. А. Куликов]. - Москва: Изд. «Вершина», 2007. - 240 с.
4. Маслоу А., Мотивация и личность. 3-е изд. / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2019. - 400 с.
5. Стивен П. Роббинз; Основы организационного поведения [пер. с англ. О. Л. Пелявского]; Ун-т Сан-Диего. 2006. - 448 с.
6. Рябчикова, Т. А. Основы организации труда: учебное пособие [Электронный ресурс] / Т. А. Рябчикова. - Томск: ТУСУР, 2022. - 125 с. - URL: <https://edu.tusur.ru> (дата обращения: 26.03.2025).
7. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов/под редакцией А. А. Литвинюка. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 461 с. URL: <https://urait.ru/bcode/559881> (дата обращения: 28.03.2025).

УДК338.476.3

АНАЛИЗ ИСТОРИЧЕСКОЙ ЭВОЛЮЦИИ И ХАРАКТЕРИСТИК СИСТЕМЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА КИТАЯ

ЧЖАО Сюэвэнь

Кандидат наук в области национальной экономики и управления

Белорусская государственная сельскохозяйственная академия

Горки, Беларусь

wjzxw1106@126.com

ORCID ID: 0009-0008-4908-0378

Abstract. This study systematically examines the historical evolution of China's agricultural regulation system, dividing it into three periods: the planned economy period (1949–

1978), the market transformation period (1978–2012), and the stage of comprehensive deepening reform (from 2013 to the present). By employing literature analysis, quantitative analysis of policy texts, and interpretation of data, the study identifies the institutional characteristics, combinations of policy instruments, and changes in management concepts across different periods, demonstrating the historical process of China's agriculture transitioning from planned control to a model that combines market regulation with state guidance. The research shows that China's agricultural regulation system has gradually evolved from "comprehensive control" to "limited delegation of authority" and then to "coordinated governance." During this process, policy instruments have shifted from a single administrative method to diverse combinations of policies, and the focus of regulation has gradually moved from quantity growth to quality and safety, as well as sustainable development, reflecting the unique path of reform in China.

Keywords: Agricultural Regulation System, Historical Evolution, Market Transformation, Policy Instruments, Sustainable Development

Система регулирования сельского хозяйства является важной частью системы государственного управления, и ее изменения глубоко отражают трансформацию стратегий развития и концепций управления государством. Как крупнейшая развивающаяся страна в мире, изменения в системе регулирования сельского хозяйства Китая следуют общим закономерностям современного государственного управления, но также демонстрируют ярко выраженные черты китайской специфики [3, 110-120]. Система регулирования сельского хозяйства Китая на разных исторических этапах проявляет различные характеристики, институциональные структуры и политические ориентиры, формируя уникальную эволюционную траекторию. Данное исследование направлено на систематическое изучение исторического процесса изменений в системе регулирования сельского хозяйства Китая, анализ особенностей регулирования на различных этапах, а также на исследование его внутренней логики, чтобы предоставить исторический опыт и практические рекомендации для будущих реформ в системе регулирования сельского хозяйства.

В данном исследовании в основном используются методы анализа литературы, количественного анализа текстов политики и анализа данных. С помощью анализа литературы были систематизированы институциональные характеристики и пути изменений системы регулирования сельского хозяйства в разные исторические периоды; с помощью количественного анализа текстов сельскохозяйственной политики за разные годы исследовались изменения в структуре инструментов политики и концепции регулирования; с помощью анализа данных сельскохозяйственной экономики была оценена экономико-социальная эффективность изменений в системе регулирования. В соответствии с различными этапами исторического развития исследование делит эволюцию системы регулирования сельского хозяйства Китая на три периода: период плановой экономики (1949-1978), период рыночной трансформации (1978-2012) и этап всесторонней углубленной реформы (с 2013 года по настоящее время).

Характеристика всеобъемлющего контроля в период плановой экономики (1949-1978)

Система регулирования сельского хозяйства в период плановой экономики основывалась на высокоцентрализованной плановой экономической системе, с основной характеристикой всеобъемлющего контроля государства над средствами производства и товарооборотом в сельском хозяйстве. В этот период была сформирована система обращения сельскохозяйственной продукции, основанная на централизованной закупке и продаже, а также создана система административного управления сельским хозяйством, сочетающая территориальный и функциональный подходы. Анализ частоты ключевых слов в документах сельскохозяйственной политики за период с 1953 по 1978 год, проведенный [1, 19-25], показал, что частота контрольных слов составила 76,4%, в то время как доля

стимулирующих слов составила лишь 7,2%, что в полной мере отражает административный характер регулирования сельского хозяйства в этот период.

В организационной структуре этого периода была создана четырехуровневая вертикальная система управления: Центральное министерство сельского хозяйства - провинциальные сельскохозяйственные управления - окружные сельскохозяйственные бюро - сельские сельскохозяйственные станции. Это привело к тому, что большинство сельскохозяйственных политик по-прежнему принимались централизованно, а местные органы отвечали за их реализацию. Сельскохозяйственные ведомства всех уровней подчинялись как местным правительствам, так и получали методические указания от вышестоящих сельскохозяйственных органов, что обеспечивало выполнение центральной сельскохозяйственной политики через административный подход "сочетание вертикали и горизонтали, с акцентом на вертикаль".

С точки зрения эффективности реализации политики, система централизованного закупа и сбыта повысила уровень товарности зерновых с 20,3% в 1953 году до 34,7% в 1978 году, что стало важным источником финансирования для индустриализации страны [4, 783-805]. Однако следует отметить, что чрезмерное административное вмешательство привело к низкой эффективности распределения ресурсов: в период с 1958 по 1961 годы общая производительность сельского хозяйства снизилась на 23,4% [2, 3-15]. Анализ панельных данных 28 провинций страны за 1957-1977 годы, проведенный Чжан Сяошаном (2023), показал, что при увеличении доли централизованного закупа сельскохозяйственной продукции на 1% средний доход на душу населения фермеров снижался на 0,76%, а общий объем сельскохозяйственного производства уменьшался на 0,42%, что свидетельствует о наличии определенных негативных последствий реализации политики.

Таблица 1 демонстрирует основные характеристики и влияние системы регулирования сельского хозяйства Китая в период плановой экономики:

Характеристики регулирования	Конкретные проявления	Экономическое и социальное влияние
Регулирование на основе административных приказов	Система централизованного закупа и сбыта, директивное планирование сельскохозяйственного производства	Повышение уровня товарности зерновых, ограниченный рост доходов фермеров
Вертикальная система управления	Четырехуровневая система управления сельским хозяйством, сочетание вертикальных и горизонтальных структур с преобладанием вертикальных	Сильная исполнительская способность политики, недостаточная автономия на местах
Единый инструмент регулирования	В основном административные меры, с экономическими мерами в качестве дополнения	Низкая эффективность распределения ресурсов, недостаток инновационного импульса
Регулирование, ориентированное на количество	Упор на показатели производства, игнорирование качества и эффективности	Сельскохозяйственное производство неэффективное, чрезмерное потребление ресурсов

Таблица 1. Характеристики и влияние системы регулирования сельского хозяйства Китая в период плановой экономики (1949-1978)

Структурные изменения в период рыночной трансформации (1978-2012)

Период рыночной трансформации является ключевым этапом, на котором произошли фундаментальные изменения в системе регулирования сельского хозяйства Китая. Начиная с реформы системы семейных контрактов, регулирование сельского хозяйства в Китае постепенно переходит от высокоцентрализованного планового контроля к рыночной ориентации, что приводит к глубоким изменениям в отношениях между государством и рынком. Лин Ифу (2019) указывает, что изменения в регулировании сельского хозяйства в этот период отражают диалектическое единство "освобождения и контроля", то есть активизация микропредпринимательской активности при одновременном усилении макроуправления и уровня общественных услуг.

Во-первых, инструменты поддержки цен получили широкое распространение. Охват политики минимальной закупочной цены для риса и пшеницы увеличился с 38% до 92%, однако это также привело к ряду проблем, таких как искажение политики, в результате которого уровень чрезмерного использования удобрений достиг 27% [6, e139-e146]. Эмпирическое исследование политики поддержки цен на зерно в период с 1983 по 2012 год показало, что эффективность политики минимальной закупочной цены в стабилизации рыночных цен со временем демонстрирует «обратную U-образную» кривую, то есть сначала возрастает, а затем снижается.

Во-вторых, система субсидий становится все более совершенной. Доля прямых субсидий возросла с первоначальных 12% до 40%, а общая сумма увеличилась с 14,5 миллиарда юаней в 2004 году до 165 миллиардов юаней в 2012 году, с среднегодовым темпом роста 31,2%. Однако также существует проблема низкой доли мелких фермеров, получающих субсидии, всего 43% [7, 136-155], что отражает структурные искажения в реализации политики.

Третье, инструменты зеленого регулирования постепенно внедряются. В период с 2006 по 2012 год объем средств на экологическую компенсацию в сельском хозяйстве Китая увеличился с 5,3 миллиарда юаней до 36,7 миллиарда юаней, что соответствует среднегодовому росту на 31,7%. Однако в процессе реализации уровень достижения показателей составил лишь 61% [8, 113-117], что указывает на наличие проблем, таких как низкие стандарты компенсации, несовершенная система мониторинга и недостаточная исполнительская способность на местах.

Исследование [10, 101908], показало, что в период с 2004 по 2012 год четыре вида сельскохозяйственных субсидий (прямые выплаты на зерно, субсидии на семена, субсидии на сельскохозяйственную технику и комплексные субсидии на сельскохозяйственные ресурсы) в совокупности увеличили площадь посевов зерна на 8,7%, однако влияние на мелких фермеров и крупные фермерские хозяйства значительно различается (соответственно 5,3% и 11,6%), что отражает структурный дисбаланс в дизайне политики.

Этап всеобъемлющей углубленной реформы (с 2013 года по настоящее время) и его инновационное развитие

Этап всеобъемлющей углубленной реформы является ключевым периодом трансформации системы регулирования сельского хозяйства Китая в современную. В 2013 году Центральный комитет впервые полноценно изложил концепцию 'аграрной модернизации' в первом документе номер один, что стало знаковым изменением в стратегии развития сельского хозяйства. Реформа системы регулирования сельского хозяйства в этот период сосредоточена на реформе 'освобождения, управления и обслуживания', с акцентом на институциональные инновации, что постепенно привело к формированию более зрелой системы регулирования сельского хозяйства.

В этот период система регулирования сельского хозяйства проявила четыре ярко выраженные характеристики: концепция регулирования изменилась от простого административного контроля к 'эффективному рынку и активному правительству'; структура регулирования эволюционировала от фрагментации к координации; инструменты регулирования изменились от единственных административных мер к оптимизации многообразных политических комбинаций; основные направления регулирования трансформировались от роста количества к качеству и безопасности, а также устойчивому развитию. Статистика Ци Цзюя (2024) показывает, что в период с 2013 по 2023 годы в области сельского хозяйства Китая было разработано и пересмотрено 37 новых законов и нормативных актов, что является самым активным периодом в строительстве правовой базы сельского хозяйства с момента реформ и открытости.

Реконструкция системы регулирования является одной из ключевых характеристик данного этапа. Реформа структуры Государственного совета в 2018 году объединила разбросанные по различным министерствам функции сельскохозяйственного регулирования, создав Министерство сельского хозяйства и сельских дел, что ознаменовало

переход от «разделенного регулирования» к «координированному регулированию». В то же время полномочия по контролю за качеством и безопасностью сельскохозяйственной продукции были переданы на, и охват контрольных органов на уровне уезда увеличился с 62% до 95% [9, 63-76], что значительно повысило возможности контроля на.

Точная политика является еще одной заметной характеристикой данного этапа. В текстовом анализе центрального документа номер один за 2013-2022 годы, проведенном Ван Нань (2023), частота появления слова «точный» возросла с 3 раз в 2013 году до 28 раз в 2022 году, что отражает явные изменения в политической направленности. Политическая поддержка изменилась от «всеобъемлющей» к «дифференцированной», с учетом различных характеристик таких субъектов, как мелкие фермеры, семейные фермерские хозяйства, фермерские кооперативы и сельскохозяйственные предприятия, что повысило целенаправленность и эффективность политики [5, 32-42].

Таблица 2 сравнивает инструменты политики и основные направления регулирования системы регулирования сельского хозяйства Китая за три исторических периода.

Таблица 2. Сравнение инструментов политики и основных направлений регулирования системы сельского хозяйства Китая в трех исторических периодах (1949-2023)

Исторический этап	Основные инструменты политики	Доля инструментов политики	Основные направления регулирования	Представительные меры политики
Период плановой экономики (1949-1978)	Инструменты административных приказов, инструменты контроля цен, инструменты планового распределения	Инструменты административных приказов: 76,5%, контроль цен: 18,3%, плановое распределение: 5,2%	Объем производства зерна, закупка сельскохозяйственной продукции, распределение ресурсов	Система централизованной закупки и продажи, система народных коммун, система коллективного ведения хозяйства
Период рыночной трансформации (1978-2012)	Инструменты поддержки цен, инструменты финансовых субсидий, инструменты налоговой регуляции, инструменты зеленого регулирования	Поддержка цен: 42,7% Финансовые субсидии: 31,5% Налоговая регуляция: 16,3% Зеленое регулирование: 9,5%	Доходы фермеров, рыночная стабильность, структурные изменения, охрана окружающей среды	Политика снижения и освобождения от сельскохозяйственного налога, четыре основных субсидии, политика минимальной закупочной цены, механизм экологической компенсации
Этап всеобъемлющей углубленной реформы (2013 год - настоящее время)	Инструменты правового регулирования, инструменты рыночных стимулов, инструменты информационного обслуживания, инструменты социальной координации, инструменты научно-технических инноваций	Правовое регулирование: 23,7% Рыночные стимулы: 27,8% Информационное обслуживание: 18,4% Социальная координация: 13,9% Научно-технические инновации: 16,2%	Качество и безопасность, зеленое развитие, возрождение деревень, международная конкуренция, цифровое сельское хозяйство	Пересмотр закона о безопасности продуктов питания, план зеленого развития сельского хозяйства, стратегия возрождения деревень, создание брендов сельскохозяйственной продукции, цифровое сельское хозяйство, развитие сельских районов

Исторический процесс эволюции системы регулирования сельского хозяйства Китая отражает переход от плановой экономики к социалистической рыночной экономике и

демонстрирует характерный для Китая путь постепенных реформ. За более чем 70 лет развития система регулирования сельского хозяйства Китая прошла три основных этапа, каждый из которых характеризуется различными институциональными особенностями и политическими ориентациями: всеобъемлющим контролем в период плановой экономики, структурными преобразованиями в период рыночной трансформации и инновационным развитием на этапе всеобъемлющей углубленной реформы.

С точки зрения внутренней логики эволюции регулирования, с развитием экономики и общества, а также углублением реформ системы, инструменты политики в области сельского хозяйства постепенно разнообразятся, переходя от единственных административных мер к многообразным комбинациям политик; концепция регулирования постоянно обновляется, переходя от традиционного командно-контрольного подхода к современному подходу, основанному на профилактике и стимулировании; основные направления регулирования продолжают корректироваться, переходя от роста количества к качеству и безопасности, а также к устойчивому развитию.

В будущем строительство системы регулирования сельского хозяйства Китая должно продолжать придерживаться основного направления сочетания рыночной ориентации и государственного руководства, в полной мере использовать решающую роль рынка в распределении ресурсов, одновременно лучше реализовывать роль государства в стратегическом руководстве, предоставлении общественных услуг и регулировании рынка, постоянно совершенствуя современную систему регулирования сельского хозяйства, чтобы обеспечить институциональные гарантии для создания сильного сельского хозяйства.

Библиография:

1. Суан С. З. О новом позиционировании отношений между рынком и правительством на новом этапе развития. Администрация Китая, 2024.2, 19 - 25.
2. Эльдиева М. А. Government control of import substitution in Russian agriculture. *Russian Journal of Food Science and Technology*, 2017. 7(2), 3-15.
3. Хэнки. Ориентированная на рынок реформа сельскохозяйственного регулирования в Китае: история, достижения и проблемы. *Экономические исследования*, 2011.10, 110 - 120.
4. Кай, У. Между государством и крестьянами: местные кадры и статистические отчеты в сельских районах Китая. "Китайский ежеквартальный журнал", 2001.163,783–805.
5. Тянь Л. У. Основной опыт строительства сельскохозяйственной державы и выбор пути Китая. *Реформы*, 2024. 3, 32 - 42.
6. Ву Х., Лу У., & Ванг С. Изменение климата и сельскохозяйственные трансмиссивные заболевания в Китае: обзор. "Lancet Planet Health", 2018.2 (3), e139 - e146.
7. Гу Т., Ву Л., & Фан М. Система политики поддержки сельского хозяйства Китая: эволюция и будущее направление. *Интегрированный сельскохозяйственный журнал*, 2024.23 (1), 136 - 155.
8. Ли У., & Нюо З. Прогрессивные и выборочные стратегии: обзор успешного опыта реформы сельского хозяйства в Китае. *Журналы экономики, бизнеса и управления*, 2021. 9 (4), 113 - 117.
9. Шоу У. Т. Ключевые области и ключевые меры в строительстве сельскохозяйственной державы с китайской спецификой. *Управление миром*, 2024.2, 63 - 76.
10. Фань С., Луо Q., & Зенг W. Общее процветание новой эпохи: прогресс, вызовы и пути. "Обзор китайской экономики", 2023.78101908.

СЕКЦИЯ 2
ЭКОНОМИКА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И АГРОПРОМЫШЛЕННОГО
КОМПЛЕКСА: ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

UDC: 631.81:338.5

PRODUCTION, CONSUMPTION AND ECONOMIC EVALUATION OF
CONVENTIONAL CHEMICAL FERTILIZERS

ATUM Abdullah

Malatya Turgut Ozal University,
Agricultural Faculty Soil Sci & Plant
Nutrition Malatya, Turkey

abdullah.atum@ozal.edu.tr

ORCID ID: 0009-0007-4747-4501

AKAY Ayşen

Selcuk University, Agricultural Faculty,
Türkiye Ph.D. in Soil Sci. & Plant
Nutrition, Prof. Dr.

aakay@selcuk.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-2541-0167

***Abstract:** Chemical fertilizers are materials used to enhance agricultural yield both historically and presently. According to FAO reports, production and consumption have gradually increased since 1961, when chemical fertilizer production and consumption data were first recorded, and they are expected to continue growing. The consumption of chemical fertilizers varies by country and is influenced by several factors. In particular, the production and consumption of nitrogen, phosphorus, and potassium fertilizers stand out. The production of these fertilizers, below 50 million tons in 1961, has now surpassed 100 million tons, according to the latest data from 2022. However, there is no linear relationship between fertilizer consumption and crop yield. While some countries experience low yields despite high fertilizer use, others achieve high yields with relatively low fertilizer application. Several factors, including soil quality, climate, water management, and agricultural practices, contribute to this discrepancy. In some years, sudden decreases in fertilizer production and consumption are observed. Situations affecting supply, such as the Russia-Ukraine war and the COVID-19 pandemic, lead to these declines. Additionally, access to raw materials can also trigger these decreases. Import and export restrictions and taxes resulting from countries commercial concerns are crucial in these fluctuations.*

***Keywords:** Chemical fertilizers, consumption, agricultural, fertilizer production*

Fertilizers are chemical substances that replenish the essential nutrients plants absorb during their growth and development, enhancing soil fertility [1]. They contribute to increased agricultural productivity and play a vital role in improving crop quality [2, p.1-15]. Chemical fertilizers are crucial for the healthy growth and development of plants. Plants can access essential nutrients and achieve their maximum growth potential by adding macro- and micronutrients such as nitrogen, phosphorus, and potassium to the soil [2, p.1-15]. As the global population continues to grow rapidly, the demand for food increases while the amount of arable land per capita decreases. This situation necessitates higher crop yields per unit area, making fertilizer use indispensable for agricultural production [2, p.1-15]. Identifying specific nutrient deficiencies based on plant requirements, selecting the right fertilizer, and applying it at the proper rate is essential. Otherwise, excessive chemical fertilizers can lead to environmental pollution and pose serious challenges to sustainable agriculture [3, p.101697]. There are various conventional

fertilizers, with high production and consumption increasing steadily. According to the 2021 report from the International Fertilizer Association [4], global fertilizer consumption reached 38.395 million tons of potassium (K₂O), 47.807 million tons of phosphorus (P₂O₅), and 109.167 million tons of nitrogen (N) [4].

Fertilizer production by nutrient type is shown below. As illustrated in the figure, fertilizer production has increased steadily over the years. In the 1960s, total NPK production was under 50 million tons. According to the most recent data, production has exceeded 200 million tons for potassium, 150 million tons for phosphorus, and 100 million tons for nitrogen [5] (Figure 1).

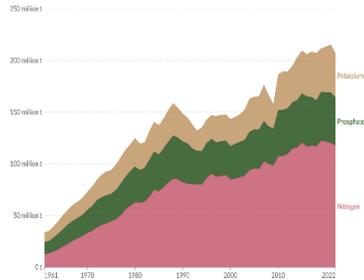


Figure 1. Fertilizer production by nutrient type, World, 1961 to 2022 [5], Data source: OurWorldinData

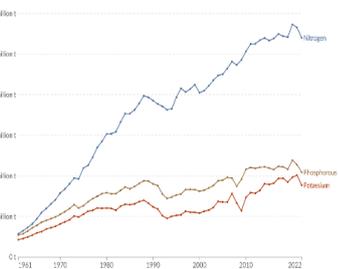


Figure 2. Fertilizer use by nutrients, World, 1961 to 2022 [5], Data source: OurWorldinData

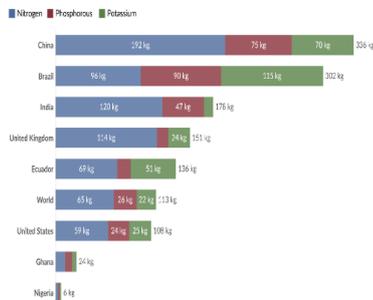


Figure 3. Fertilizer use per hectare of cropland, 2022 [5], Data source: OurWorldinData

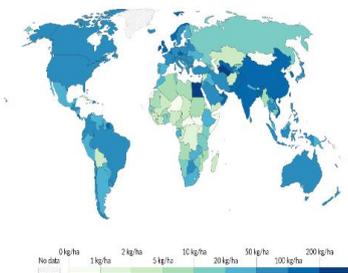


Figure 4. Nitrogen fertilizer uses per hectare of cropland, 2022 [5], Data source: OurWorldinData

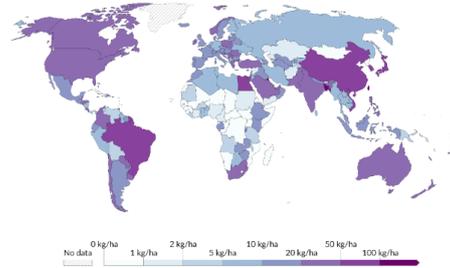


Figure 5. Phosphate fertilizer uses per hectare of cropland, 2022 [5], Data source: OurWorldinData

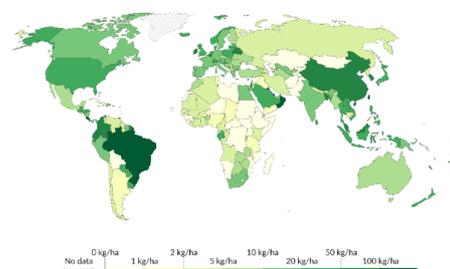


Figure 6. Potash fertilizer uses per hectare of cropland, 2022 [5], Data source: OurWorldinData

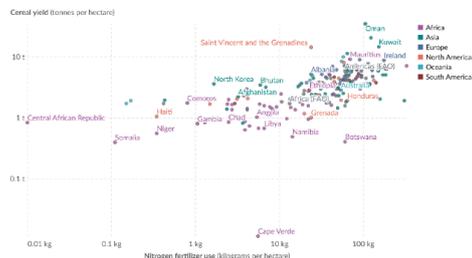


Figure 7. Cereal yield vs fertilizer use, 2022 [5], Data source: OurWorldinData



Figure 8. Intercontinental Exchange. 2024. Dutch TTF Natural Gas Futures. In: ICE. Atlanta, USA, ICE. [Cited 16 October 2024]. [6]

Fertilizer consumption, as shown in Figure 2, has steadily increased over the years. In the early 1960s, total NPK consumption was below 20 million tons. According to the most recent data, significant increases have been observed across all nutrient types, however, the most substantial rise has occurred in nitrogen consumption [5].

China holds the record for the highest fertilizer use, totaling 336 kg/ha, followed by Brazil at 302 kg/ha and India at 178 kg/ha. Among developed nations, the fertilizer application rates in the United Kingdom and the United States are slightly above the global average. In contrast, fertilizer usage remains considerably low in African nations such as Ghana and Nigeria. These statistics are directly linked to the intensity of agricultural production and the level of technological adoption, reflecting regional disparities in productivity [5] (Figure 3).

Fertilizer use in agriculture varies significantly from one country to another and is influenced by cropping systems, soil characteristics, economic capacity, and agricultural policy frameworks. Countries with intensive agricultural production systems tend to apply more significant amounts of nitrogen, phosphorus, and potassium fertilizers to maximize crop yields. In contrast, fertilizer use in developing countries may be limited due to economic constraints and restricted access to agricultural inputs. Understanding these disparities is crucial for developing region-specific strategies that promote sustainable and efficient nutrient management.

The global map illustrating nitrogen fertilizer usage indicates that the highest application rates are found in Egypt (328.22 kg/ha) and Turkmenistan (309.4 kg/ha) [5].

According to global data from the [5], three countries have phosphorus fertilizer application rates that exceed 100 kg/ha: Kuwait at 138.65 kg/ha, Taiwan at 129.91 kg/ha, and Bangladesh at 117.62 kg/ha.

Six countries report potassium fertilizer application rates exceeding 100 kg/ha. These countries are Brazil (113.67 kg/ha), Oman (120.19 kg/ha), Kuwait (113.34 kg/ha), Malaysia (136.9 kg/ha), Taiwan (126.3 kg/ha), and Ireland (145.12 kg/ha) [5].

A positive but non-linear relationship exists between nitrogen fertilizer use and cereal yield. At low fertilizer levels, yields remain low; at moderate levels, yields increase significantly. However, yield gains tend to plateau at high application rates, indicating a saturation point. Regional disparities are apparent. African countries typically show low fertilizer use and low yields, while Asian and European countries tend to exhibit higher input levels and greater productivity. Interestingly, some nations, such as Saint Vincent and the Grenadines, achieve high yields with low fertilizer input. In contrast, others, like Botswana and Namibia, demonstrate low yields despite high fertilizer application. This variation underscores the influence of multiple factors, including soil quality, climate, water management, and agricultural technologies. Low yields despite high fertilizer use may reflect poor application practices, inappropriate fertilizer types, or underlying soil-related issues. These findings highlight the need to optimize fertilizer application levels and stress that fertilization alone cannot guarantee high agricultural productivity.

The supply of chemical fertilizers is closely tied to agricultural production costs. The main inputs for the most used nitrogen (N), phosphorus (P), and potassium (K) fertilizers are natural gas, phosphate rock, and potash ore [7, p.1-25]. According to a report by the International Fertilizer Association, after a decline in 2022, a substantial increase was noted in 2023. The most significant increases were seen in urea production (6%) and in potash (12%) [7, p.1-25]. When analyzing the price of natural gas—the key raw material in ammonia production, which is essential for all nitrogen fertilizers and also for widely used phosphorus fertilizers (DAP and MAP) and other nitrogen-phosphorus-potassium (NPK) fertilizers—a notable decrease in daily price fluctuations is observed from the start of 2024 until early November, as per the Dutch natural gas market index (Title Transfer Facility) (European Commission, 2024). In 2024, the Dutch gas market index averaged 32 euros per megawatt hour, 8 euros lower than the figure recorded during January–October 2023 [8]. This low volatility in natural gas prices fosters fertilizer production and supply predictability. Producers sustain steady plant utilization rates as long as macroeconomic conditions remain stable.

The effects of declining natural gas prices are most evident in nitrogen fertilizers. From January to October 2024, the average price of nitrogen fertilizers was USD 291/ton, while the same period in 2023 had a price of USD 321/ton, indicating a 10% decrease [7, p.1-25]. However, despite a decline in ammonia prices—a crucial input in producing DAP and MAP—the price of phosphate fertilizers was recorded at USD 547/ton during the January to October 2024 period, which is 1% higher than in the same period of 2023 [7, p.1-25]. A significant reduction in potassium fertilizer prices was noted, even though they are not directly linked to natural gas prices. The average price in the first ten months of 2024 was USD 272/ton, compared to USD 384/ton in 2023, representing a 29% price drop [7, p.1-25]. Market dynamics and trade policies significantly influence fertilizer prices. Although nitrogen and potassium prices have decreased markedly since reaching peak levels in April and May 2022, several factors have maintained the high prices of phosphate fertilizers. These factors include export-restrictive trade barriers in China, ongoing countervailing duties on phosphate exports from Morocco to the United States, and major producers restructuring to prioritize the less expensive Triple Superphosphate (TSP). Unlike the commonly used MAP and DAP, TSP does not require ammonia—a relatively costly raw material—for its production [9].

According to trade data, global fertilizer trade volume reached 110 million tons from January to August 2024, marking an 8% decrease compared to the 120 million tons recorded during the same period in 2023. The total trade value was USD 42 billion, indicating a 17% decline from the same period in 2023. This decrease in value is linked to the drop in trade volume and the 10% and 29% price reductions in nitrogen and potassium fertilizers, respectively [7, p.1-25].

Trade policies, including tariffs and quotas, significantly influence fertilizer trade. Argentina has lowered the tax rate on foreign currency purchases from 10% to 7.5%, facilitating fertilizer imports. At the start of the year, the country also lifted tariffs on imports of urea and liquid nitrogen fertilizers (UAN) [9]. Conversely, some policies that do not promote trade have also been enacted. On June 7, 2024, China indefinitely suspended new applications for urea export controls to curb rising domestic prices [9]. Russia has extended its fertilizer export quotas from December 1, 2024, to May 31, 2025. Under this quota, 19.2 million tons of fertilizer exports will be allowed, with 11.2 million tons allocated to nitrogen fertilizers and 8 million tons to compound fertilizers [9].

A potential escalation of tensions in the Near East could affect significant types of fertilizers (nitrogen, phosphorus, and potassium), potentially impacting up to 27 million tons of total fertilizer supply. Trade data indicate that approximately 30% of global urea exports come from this region. The share is 17% for ammonia, 17% for DAP and MAP, and 6% for potash [7, p.1-25]. In the event of any supply chain disruption, the most likely affected importers include Latin America (for urea and phosphate fertilizers), Southeast and South Asia (for phosphate and potassium), and East Asia (for ammonia). Despite the existing spare production capacity in other regions of the world, these importers may not be able to substitute these volumes easily, or they may have to do so at higher costs and with particularly longer shipping times [7, p.1-25].

Data from the period 1961–2022 indicates a long-term upward trend in the global use of major chemical fertilizers—specifically nitrogen (N), phosphorus (P), and potassium (K)—in agricultural production (Figure 2; [5]). Notably, nitrogen fertilizer use steadily rose over nearly six decades, peaking in 2021 at approximately 115 million tonnes [5]. This increase can be attributed to nitrogen's significant impact on plant growth and its direct correlation with crop productivity [10, p.617, 11, p.525-541]. In contrast, using phosphorus- and potassium-based fertilizers has experienced fluctuations influenced by environmental, geopolitical, and economic factors. For instance, phosphorus use exhibited an upward trend from 1961 to 2018, but this increase was not linear and showed periodic fluctuations [12, p.034003]. The rise in potassium fertilizer use was more limited and followed an unstable pattern, primarily affected by supply chain disruptions in raw materials and market volatility [13, p.108658]. After 2021, all fertilizer types experienced modest declines, likely due to supply chain disruptions stemming from the COVID-19 pandemic, rising energy and transportation costs due to the Russia–Ukraine war, and price volatility in natural

gas, a key input for nitrogen production [14, p.250-274]. Considering these findings, it is crucial to incorporate balanced fertilization, nutrient management tailored to local needs, and environmental considerations into global sustainable agriculture strategies. Excessive and unbalanced use of nitrogen fertilizers can lead to ecological issues such as nitrate accumulation, water pollution, and greenhouse gas emissions. Therefore, policy interventions and developing alternative strategies like biofertilizers are necessary [10, p.617, 12, p.034003]. According to the data from 1961–2022, there has been a consistent growth trend in global chemical fertilizer production, particularly in the nitrogen, phosphate, and potassium components (Figure 1). The graph illustrates the increase in total production volumes of these three essential macronutrients. Nitrogen fertilizer production grew annually, exceeding 100 million tonnes in the 2020s, with phosphate and potassium components rising in tandem. Nitrogen fertilizers dominate both in production volume and their share of total fertilizer production, which can be attributed to their direct and significant effect on agricultural productivity [10, p.617]. Phosphate fertilizer production experienced notable growth, particularly during the 1980s and 2000s, driven by increasing agricultural demand in developing countries [12, p.034003]. Meanwhile, potassium fertilizer production displayed slower but steady growth over time, attributable to potassium's longer retention in soils and lower demand in some agricultural regions [13, p.108658]. However, a significant slowdown was observed in 2021–2022. This deceleration is primarily due to global disruptions in the supply of components like potassium and phosphate caused by COVID-19-related supply chain issues, challenges in accessing raw materials, and the impacts of the Russia–Ukraine war [14, p.250-274]. In conclusion, while the rise in fertilizer production seems beneficial for global food security, it also carries risks concerning environmental sustainability and efficient resource use. Therefore, in the years ahead, it will be essential to mitigate the environmental impacts of nitrogen- and phosphorus-based fertilizer production and to develop innovative and technologically advanced fertilizer strategies.

Bibliography:

1. Macra, G. and F. Sala, Variation of nitrogen use efficiency from mineral fertilizer associated with some foliar treatment. 2022.
2. Iqbal, S., et al., Chemical Fertilizers, Formulation, and Their Influence on Soil Health. 2020. p. 1-15.
3. Rahman, M.H., S. Haque, and M.Z. Khan, A review on application of controlled released fertilizers influencing the sustainable agricultural production: A Cleaner production process. *Environmental Technology & Innovation*, 2021. 23: p. 101697.
4. International Fertilizer Association, IFA annual report 2021. 2021, International Fertilizer Association: Paris, France.
5. FAO, The World of Organic Agriculture: FAO Statistical Yearbook 2024. 2024: Rome, Italy.
6. CRU Group. Prices. 2024 10 April 2024]; Available from: <https://www.crugroup.com/prices/>.
7. Tothova, M., Recent developments in global fertilizer markets, in 15th Multi-Year Expert Meeting on Commodities and Development 14-16 October 2024, Geneva. 2024, FAO. p. 1-25.
8. European Commission, New Quarterly Report on Gas Markets Q2 2024. 2024, Directorate-General for Energy: Brussels, Belgium.
9. OECD, Understanding the Resilience of Fertiliser Markets to Shocks: An Overview of Fertiliser Policies. 2024: Paris, France.
10. Adalibieke, W., et al., Global crop-specific nitrogen fertilization dataset in 1961–2020. *Scientific Data*, 2023. 10(1): p. 617.
11. Ludemann, C.I., et al., A global FAOSTAT reference database of cropland nutrient budgets and nutrient use efficiency (1961–2020): nitrogen, phosphorus and potassium. *Earth Syst. Sci. Data*, 2024. 16(1): p. 525-541.

12. Madry, M.M., et al., Excessive lead burden among golden eagles in the Swiss Alps. *Environmental Research Letters*, 2015. 10(3): p. 034003.
13. Gu, Y., et al., Responses of total, reactive and dissolved phosphorus pools and crop yields to long-term fertilization. *Agriculture, Ecosystems & Environment*, 2023. 357: p. 108658.
14. Mwatu, S.M., Impact of the Russia–Ukraine war on grain and fertilizer supply: Evidence from Kenya. *World Food Policy*, 2023. 9(2): p. 250-274.

UDC: 631.879:338.5

THE USE AND ECONOMICS OF MICROBIAL FERTILIZERS IN THE WORLD

ATUM Abdullah

Malatya Turgut Ozal University,
Agricultural Faculty, Turkey
Soil Sci. & Plant Nutrition
abdullah.atum@ozal.edu.tr

ORCID ID: 0009-0007-4747-4501

AKAY Aysen

Selcuk University, Agricultural Faculty,
Türkiye Ph.D. in Soil Sci. & Plant
Nutrition, Prof. Dr.

aakay@selcuk.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-2541-0167

***Abstract:** In this study, global production-consumption trends and the economic returns of microbial fertilizers have been examined. Based on recent FAO statistics and sectoral market reports, the production capacities, consumption volumes, and producer-level cost-benefit ratios of various countries were evaluated. The findings indicate that, as of 2023, the global microbial fertilizer market is valued at approximately USD 3.1 billion and, with the current compound growth rate, is projected to reach USD 6.3 billion by 2032. On the production side, China leads with an annual production of 30 million tons, followed by India with 0.13 million tons, while Brazil produces approximately eight kilotons of active inoculants. Economic analyses reveal that applying the *Azospirillum* + PSB combination in maize cultivation in India increases the cost-benefit ratio to 1.97. In the United States, the use of an inoculant containing *Azospirillum lipoferum* in soybean cultivation yields a return on investment of 2.1:1. In conclusion, microbial fertilizers offer a strong option both for agricultural sustainability and economic viability, however, their widespread adoption is hindered by short shelf life, high unit cost, and the lack of international standards.*

***Keywords:** microbial fertilizer, economic analysis, global market, sustainable agriculture*

Microbial fertilizers are biological products that contain living microorganisms that directly or indirectly contribute to plant development by colonizing the soil or plant roots, thereby facilitating the uptake of nutrients [1, p.5358]. These products, which generally consist of bacteria, fungi, or cyanobacteria, regulate the microbial balance of the soil or plant rhizosphere, thus, they enhance plant access to nutrients and play a critical role in sustainable agricultural practices [2, p.1002448]. The term "biological nitrogen fixation" was first defined by Jean-Baptiste Boussingault in 1838. Later, in 1887–1888, Hermann Hellriegel and Wilfarth demonstrated that nodules on legume roots are formed due to nitrogen-fixing bacteria, establishing this as a symbiotic process [3]. In 1901, Martinus Beijerinck isolated the free-living *Azotobacter chroococcum*, identifying diazotrophic microorganisms [4, p.3634-3640]. From the mid-20th century onwards, products containing plant growth-promoting bacteria such as *Azospirillum spp.*, *Bacillus spp.*, and *Rhizobium* were developed and commercialized, leading to the widespread use of microbial

fertilizers in agriculture [5, p.571-586]. In recent years, microbial fertilizers based on microorganisms have gained increasing acceptance as environmentally friendly alternatives in sustainable farming strategies, as they help improve soil health while mitigating the environmental problems caused by chemical fertilizers [6, p.66]. Today, microbial fertilizers are eco-friendly alternatives to chemical fertilizers, especially in sustainable agriculture and soil health preservation. Microbial fertilizer production typically relies on a fermentation process carried out in closed or semi-closed bioreactors. This process commonly uses low-cost waste materials such as plant residues, fruit peels, or slaughterhouse waste as substrates. This enables the rapid multiplication of the target microbial biomass [7, 8, p.39-49]. After fermentation, the microbial cultures are processed into powder, granular, or liquid forms to maintain the stability of live cells. Carrier materials such as vermicompost, sawdust, or zeolite are selected to preserve microbial viability and optimize the shelf life of the fertilizer [8, p.39-49]. Additionally, carriers and protective agents can be added to improve the fertilizer's moisture absorption, soil dispersion, and adherence to plant root surfaces [9, p.100843]. Biotechnological innovations—including liquid formulations, nano-encapsulation, and multi-strain products—have further enhanced microbial fertilizers' shelf life and microbial density, accelerating production scalability. Fluid forms and nano-encapsulation techniques have been shown to preserve microbial density by up to 10^2 – 10^3 fold and extend product shelf life [8, p.39-49]. Moreover, nano-biofertilizer systems have been reported to increase NPK use efficiency by an average of 18%, while multi-strain products enhance plant stress tolerance.

Rhizobium spp., *Bradyrhizobium spp.*, *Azotobacter spp.*, *Azospirillum spp.* – These bacteria convert atmospheric nitrogen (N_2) into ammonia, which is a plant-available form, either freely in the soil or symbiotically in association with plant roots.

Pseudomonas fluorescens, *Bacillus megaterium*, *Aspergillus niger* (fungal), *Penicillium spp.* – These microorganisms transform insoluble phosphate compounds in the soil into plant-available forms through the release of organic acids or enzymatic reactions.

Bacillus mucilaginosus, *Frateuria aurantia* – These microorganisms release organic acids that act on potassium-rich mineral particles (e.g., mica, feldspat), mobilizing K^+ ions into forms accessible to plants

Thiobacillus spp., *Acidithiobacillus spp.* – These bacteria oxidize elemental sulfur (S) into sulfate (SO_4^{2-}), making sulfur available for plant uptake

Glomus spp., *Rhizophagus spp.*, *Claroideoglomus spp.* – These fungi form symbiotic associations with plant roots, enhancing water and nutrient uptake (particularly phosphorus and micronutrients) and contributing to improved soil structure

Anabaena, *Nostoc*, *Oscillatoria* (Cyanobacteria); *Chlorella*, *Scenedesmus* (Green algae) – These microorganisms enhance soil fertility by fixing atmospheric nitrogen into plant-available forms and contributing to organic matter accumulation in the soil.

Blends containing photosynthetic bacteria, lactic acid bacteria, yeasts, and actinomycetes are applied to the soil and plant surfaces to suppress pathogens and optimize nutrient transformation into plant-available forms.

Over the past decade, microbial fertilizer production has shown steady growth. According to the data published in a 2023 report, the market size increased from USD 2.8 billion in 2022 to USD 3.1 billion in 2023. The projected market size in 2028 is USD 5.2 billion. Similarly, in a study conducted by Precedence Research (2024), the market was valued at USD 1.41 billion, with projections suggesting it will reach USD 4.71 billion by 2034, maintaining a growth rate of approximately 12.8–13%. Grand View Research estimates the market size to be USD 1.38 billion in 2024 and USD 2.83 billion by 2030, confirming a 12.8% growth rate. Although these reports indicate a consistent growth trend, discrepancies exist among the estimated and projected values due to methodological differences and exchange rates. While some studies report lower market values, the direction of growth is consistent across all sources. Between 2022 and 2024, natural gas and phosphate price volatility pushed producers toward biologically based fertilizer alternatives. The global natural gas price shocks of 2022–2023 led to an increase in chemical

fertilizer prices of up to 70%, significantly boosting demand for alternative biological fertilizers. A review examining the causes of fertilizer price volatility assessed approximately 30 studies. It concluded that due to lower costs, farmers are increasingly inclined to use biofertilizers and compost-based microbial fertilizers. Furthermore, rising demand for organic agriculture has also contributed to the increased use of microbial fertilizers. According to FAO data, the global organic cultivation area grew by more than 10% between 2020 and 2024. FiBL & IFOAM (2024) reported an average annual growth rate of 10.4% in the organic cultivation area between 2020 and 2023. FAO reported that in 2023, the area under organic farming reached 99 million hectares, with organic food sales amounting to EUR 136 billion. The FAO highlights the growing demand for biofertilizer production. In summary, the expansion of organic agriculture is a major driver behind the growth of microbial fertilizer production. Although comprehensive global data on microbial fertilizer production and consumption remains limited, meaningful figures are available for three countries based on scientific publications and official statistics from the past five years. As of the end of 2019, China reached a registered microbial fertilizer production capacity of 30 million tons per year, while domestic consumption during the same period was approximately 10 million tons. This volume was achieved through the industrial-scale fermentation of more than 6,700 registered products and 170 functional strains. From 2020 to 2021, 134,323 tons of carrier-based solid microbial fertilizers and 26,442 liters of liquid microbial fertilizers were produced in India. Production was concentrated in the southern and western states, accounting for more than 75% of the total volume, with nearly all consumed domestically. In Brazil, during the 2019–2020 period, approximately 70 million doses (\approx 7,000 tons) of *Bradyrhizobium*-based inoculants were commercialized for soybean production alone. Additionally, 10 million doses (\approx 1,000 tons) of *Azospirillum*-based products were marketed. As a result, total microbial fertilizer use reached approximately 8,000 tons, with more than 90% of the soybean cultivation area standardized for inoculant application.

The economic benefits of microbial fertilizers for producers vary by region and crop type, yet they are generally positive. A multi-location soybean trial conducted in the United States reported that patented inoculants containing *Azospirillum* (based on data from five years and 3,299 farmers) increased grain yield by an average of 8%, generated an additional income of USD 111.5 per acre, and achieved a return on investment (ROI) of 2.1:1.

In a cost-benefit study conducted in India's Peninsular zone, the combination of *Azospirillum* and phosphate-solubilizing bacteria (PSB) reduced the use of chemical nitrogen fertilizers by 50% while increasing maize yield to 7,384 kg/ha. Global meta-analyses of studies on maize ($n = 52$) showed that microbial fertilizer applications resulted in a 17.4% increase in yield and a profit of USD 150 per hectare. The combination of phosphorus and inoculants in soybeans raised the value-cost ratio (VCR) above two under Sub-Saharan African conditions. At the macroeconomic level, in Brazil, biological nitrogen fixation was used as a substitute for chemical urea fertilizer during 2019–2020, resulting in estimated savings of USD 15.2 billion. These findings demonstrate that microbial fertilizer use is supported by strong economic justifications, both at the micro (farm-level) and macro (national-level) scales.

The monetary size of the microbial fertilizer market varies across sources. These discrepancies stem from differences in exchange rates, market scope (e.g., inclusion of only agricultural inoculants or broader categories such as biostimulants), and forecasting methodologies (such as top-down modeling, company declarations, and bottom-up approaches based on customs data). In China, microbial fertilizers are subject to a mandatory registration procedure under the Ministry of Agriculture's "Microbial Fertilizer Regulations." As a result, product quality is kept relatively high, and inflated market estimates are prevented. Government-funded programs such as the Paramparagat Krishi Vikas Yojana and PM-PRANAM incentivize producers in India. These policies have enabled numerous small-scale, carrier-based producers to enter the microbial fertilizer market, increasing reported production volumes.

A study conducted in the Midwestern United States, where an inoculant containing *Azospirillum lipoferum* was used, showed that over five years of on-farm data, soybean yields

increased by approximately 135 kg/ha, resulting in an income gain of USD 58/ha. In a study carried out on maize in the Peninsular region of India, the combination of *Azospirillum* and phosphate-solubilizing bacteria (PSB) raised the yield to 7,384 kg/ha, with a net profit of USD 590/ha and a calculated benefit-cost (B/C) ratio of 1.97. The B/C ratio formula— $B/C = \text{Total Revenue} / \text{Total Cost}$ —showed a 22% increase in profitability compared to the control group. Price fluctuations in natural gas and phosphate, key inputs for chemical fertilizer production, during 2022–2024 increased the production cost of nitrogen-based fertilizers by approximately 70%. As a result, many producers opted for microbial fertilizer alternatives to mitigate economic risk.

Life cycle analyses have shown that microbial fertilizers reduce emissions by approximately 0.8 kg CO₂-equivalent per kilogram of product. This reduction provides an additional income potential of USD 27 per ton in the carbon credit market. From a socio-economic perspective, microbial fertilizers offer a lower-cost alternative to chemical inputs for small-scale farmers. However, in regions lacking extension services, product selection, shelf life, and application rates may lead to errors that limit producer profitability.

Current data are heterogeneous across countries, and “dose-to-ton” conversions are based on assumed volume values, which introduces uncertainty in global comparisons. Moreover, standard quality protocols that simultaneously assess product stability and efficacy, such as ISO 8157-compliant viable cell count and shelf life measurements, are still not widely adopted. Future research should focus on long-term field trials (≥ 5 years) and the performance of microbial consortia under multiple stress conditions. Additionally, it is necessary to assess the potential for integration with regional carbon market mechanisms.

In conclusion, this study evaluated microbial fertilizers' economic, environmental, and policy dimensions through a review of recent literature and industry data. The findings indicate that microbial fertilizers offer multifaceted benefits both at the farm level and globally. Microbial fertilizers can reduce CO₂-equivalent emissions by 0.8 kg per kilogram of product and, through biological nitrogen fixation, can lower nitrous oxide (N₂O) emissions by up to 30% compared to chemical nitrogen fertilizers. These environmental advantages contribute significantly to achieving climate goals. Nano-encapsulation techniques can reduce microbial losses during transportation by 12% by preserving cell viability. Multi-strain consortium formulations combine multiple nutrient functions in a single application, offering the potential to expand market share. However, challenges facing the microbial fertilizer industry include short shelf life and inconsistency in product quality. It is crucial to mandate microbial viability and shelf-life protocols aligned with ISO 8157 standards and to provide government incentives for R&D efforts to develop formulations with an extended shelf life of up to 18 months. Policymakers should urgently implement regulations related to shelf life, R&D incentives, and quality standardization, and encourage investment in nano-encapsulation and consortium technologies. At the producer level, capacity-building programs and increased access to product knowledge will help realize microbial fertilizers' economic and environmental benefits.

Bibliography:

1. Plant Health. Sustainability, 2022. 14: p. 5358.
2. Aloo, B.N., et al., Plant growth-promoting rhizobacterial biofertilizers for crop production: The past, present, and future. *Front Plant Sci*, 2022. 13: p. 1002448.
3. Galloway, J.N., et al., A chronology of human understanding of the nitrogen cycle. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 2013. 368(1621).
4. Sumbul, A., et al., Azotobacter: A potential bio-fertilizer for soil and plant health management. *Saudi J Biol Sci*, 2020. 27(12): p. 3634-3640.
5. Vessey, J.K., Plant growth promoting rhizobacteria as biofertilizers. *Plant and Soil*, 2003. 255(2): p. 571-586.
6. Bhardwaj, D., et al., Biofertilizers function as key player in sustainable agriculture by improving soil fertility, plant tolerance and crop productivity. *Microbial Cell Factories*, 2014. 13(1): p. 66.

7. Vassileva, M., et al., Fermentation Strategies to Improve Soil Bio-Inoculant Production and Quality. *Microorganisms*, 2021. 9(6).
8. Yunus, M., et al., A Review of Biofertilizer Production: Bioreactor, Feedstocks and Kinetics. *International Journal of Recent Engineering Science*, 2022. 9: p. 39-49.

UDC: 338.439.02

DIRECTIONS FOR IMPROVING THE ACTIVITIES OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX AND FOOD SUPPLY OF THE POPULATION OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW

BOKIY Olena

PhD, Economics, Senior Researcher

mkt_inprod_naan@ukr.net

ORCID ID: 0000-0001-9916-1856

DANILOVA Kateryna

PhD, Technical Department of fermentation products

Institute of Food Resources of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine
Kyiv, Ukraine

dankoek77@gmail.com

ORCID ID: 0000-0001-6204-9975

***Abstract.** The article investigated the trends and aspects of the agro-industrial complex and food industry of Ukraine in the context of military conflict and post-war recovery. The state of food production and export, Ukraine's share in world exports, price levels and the dynamics of the population's purchasing power are assessed. The main directions for improving the work of the agro-industrial complex of Ukraine and food supply of the population to ensure food security are proposed. Proposals are made for stable food supply. The results of the research may be useful for countries in an unstable macroeconomic situation.*

***Key words:** food supply, agro-industrial complex, food security, military conflict, post-war recovery.*

The agro-industrial complex of Ukraine in the pre-war period was one of the most attractive on the European continent due to its advantageous geographical location, favorable climate, existing infrastructure, developed scientific and production potential, and the capabilities of the raw materials sector, primarily wheat and corn. The share of food exports corresponded to half of the country's total exports, and during the war with the Russian Federation it reached 62% in 2023, and 59% in 2024. Ukraine has been a guarantor of global food security since pre-war times and supplied grain to almost 130 countries. The largest share of processed products in world exports was and is sunflower oil, which in 2020-2021 was 40 and 37%, respectively. Due to the war in Ukraine, disruption of production capacities and logistics routes, since the beginning of the war the share has decreased to 25 and 27% in 2022-2023 [1]. However, thanks to the joint efforts of business, government and communities, the production and export of oil is increasing and has almost reached pre-war indicators. The share of corn in world exports decreased from 13% in 2020 to 9% in 2023, but the crop is one of the most important export items. The country exports agricultural raw materials to meet the needs of the world market, but the share of products with high added value is increasing. The National Economic Strategy, which was adopted in 2021 and adjusted in 2023, taking into account martial law, emphasizes a significant increase in the production and export of food products with high added value [2].

Due to the war in Ukraine, the production capacities of agricultural and food enterprises were disrupted, environmental pollution significantly increased, and the area of agricultural crops was reduced (grains in 2022 - by 23%, sugar beets - by 19%, sunflowers - by 20%, areas of fruit and berry plantations - by 14%). However, in subsequent years, the area of beet plantings increased by more than a third and fruit plantings by 5%.

The food industry also suffered significant losses due to the war. In 2022, enterprises produced 78.4% of the previous year's volumes. The most affected were vegetable and fruit processing (53.5%), fish processing (60.3%), and tea and coffee production (65.3%). Oil producers, with a production index of 75.3% in 2022 by 2021, reached an indicator of 126.2% in 2023. The production of vital bread, meat, and milk had indices of 78, 89, and 80% in 2022, and the following year reached indicators of 103, 106, and 104%, respectively. In 2024, the production of bakery and flour products increased insignificantly, by 1.3%, the annual index of dairy products production reached 106.6%, and meat products decreased to 95.3% [1]. During the war years, production capacities, especially small and medium-sized ones, were significantly reduced. However, due to the relocation and restoration of enterprise capacities, it was possible to resume oilseed exports, expand the area under beet cultivation, and partially resume other production.

The food supply of the population, especially its vulnerable groups, also deteriorated. At the beginning of the fighting, food prices increased sharply, especially in the combat zone and border areas - the spread of prices for individual food products was more than doubled. By the end of 2022, the situation had stabilized somewhat. The consumer price index for food and non-alcoholic beverages (December to December of the previous year) in 2022 was 134.4, in 2023 104.0, in 2024 - 114.1. Logistics costs increased significantly, which for bread even exceeded the costs of raw materials for the first time [3].

The dynamics of the level of purchasing power of the population (in terms of basic types of food) indicates a decrease in the indicator in the first year of the war by more than 20% in all items and an increase in 2023-2024. The purchasing power increased the most in 2024 in terms of buckwheat groats, due to the greatest volatility of prices for this product, wheat flour and chicken fillet, that is, products for which prices decreased or increased slowly. The nominal average wage grew rapidly - by 30% in 2023 and by 18% - in 9 months of 2024.

Given the current situation, the main areas of improvement of the agro-food complex and food supply of the population should include the following components:

- identifying ways to prevent and anticipate external risks and challenges – determining the assessment and forecasting of their impact on the state of food security of the population. At the present stage, the greatest threat is demonstrated by the armed aggression of the Russian Federation, which has caused the greatest humanitarian, economic and environmental threat in Ukraine since the Second World War. It is also necessary to take into account the problems of increasing harmful emissions and pollution of the planet Earth, because according to the UN, more than 900 million tons of food are thrown away in the world every year [4, 5] It is necessary to increase the system of rapid and comprehensive warning of possible threats in each region;

- assessment of the state of the production, raw material base and food needs – is necessary to identify problems and opportunities of the production and raw material base of enterprises that provide the population with food products. At the first stage, it is also necessary to identify problems and losses of the agricultural sector and food production. Determination of available resources of food raw materials, energy carriers and production capacities, as well as regional needs of the population makes it possible to form food balances in Ukraine.

Due to the military aggression of the Russian Federation, internal and external migration of the population has a significant impact. According to estimates by the International Organization for Migration, the number of internally displaced persons in Ukraine as of 2024 was 3.55 million people and 4.73 million people returned to their place of residence. The largest flows of population movements were observed in Kharkiv (85%) and Zaporizhia (91%) regions. Eleven percent of internally displaced persons are incomplete [6];

– an important component of improving food security is institutional support for production, processing, sales and consumption of products. Today, the issues of organizing effective interaction of all participants in the production and distribution chains are relevant. It is also important to legislatively consolidate and implement more effective food support for the population in crisis situations;

– further implementation and harmonization with the EU of national standards, support and development of food exports will contribute to filling the state budget and raising the standard of living of the population;

– further relocation and modernization of agricultural and processing facilities is necessary. State support for producers of raw materials and food will contribute to increasing the efficiency of their work and increasing the quality of the food supply on the market. Today, there are programs to support farmers within the framework of government grant support for small and medium-sized businesses: grant programs; payments per hectare; for providing seeds of spring crops to support small farmers in front-line regions; programs to reduce the cost of loans "3-5-7", support for livestock, etc. It is necessary to strengthen support for processing enterprises that produce food products for consumer needs, as well as the state of domestic and export logistics;

– restoration and innovative development of the infrastructure, production, raw material base and logistics of food sector enterprises – will contribute to the expansion of the quality food supply under the conditions of resource and energy conservation and environmental protection. Scientific support serves as an important tool for the implementation of measures to improve the food security of the population in all areas;

– attraction of investments and international assistance will contribute to the reconstruction and development of the food sector of Ukraine, support of the population of Ukraine;

– food support and increasing the purchasing power of the population includes stabilization of prices for socially significant products; monetary and in-kind food assistance to vulnerable segments of the population and other components. As a result of food support, the food security of vulnerable segments of the population will increase most significantly. At the national level, it is necessary to promote the increase in the purchasing power of the population by improving the country's macroeconomic indicators and increasing the standard of living, as well as resource-saving measures for the production of food products and, as a result, reducing food prices;

– implementation of the Association Agreement with the EU in the field of food [7] and food policy instruments will contribute to creating conditions for harmonizing the regulatory framework, effective development of food production, increasing the efficiency of the functioning of all participants in the food system, as well as full-fledged healthy nutrition of the population.

Due to the military aggression of the Russian Federation, the food and humanitarian situation in Ukraine has significantly deteriorated, the capacities and logistics of the agro-industrial complex have been disrupted, and food production and exports have decreased. In the third year of the war, Ukraine has significantly strengthened its positions in terms of food exports and domestic production and, despite the difficulties, plays the role of a global guarantor of food security. To restore industrial food capacities, improve food security for the population and ensure food security, it is necessary to implement a set of measures aimed at restoring the agro-food complex and ensuring food security for the population. In particular, assessing and monitoring the state of food security, restoring and innovative development of production and marketing capacities and infrastructure; attracting investments and international assistance, helping to increase the income and purchasing power of the population. An important step towards restoring the agro-industrial complex and improving the food security of the population is the implementation of the Association Agreement with the European Union.

Bibliography:

1. Trade Map (2024). <https://www.trademap.org/Index.aspx>.

2. On approval of the National Economic Strategy for the period until 2030 (2021). Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No 179 Cabinet of Ministers of Ukraine No 179. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF>.
3. Boki, O. (2024). The influence of the production-price conjuncture on the adaptability of crop products in the conditions of the war in Ukraine (2024). *Food Recourses*, 12(22), 207–218. <https://doi.org/10.31073/foodresources2024-22-21>
4. Every year, 900 million tons of food are thrown away in the world – UN (2022). <https://suspilne.media/110649-soroku-u-sviti-vikidaut-900-miljoniv-tonn-izi-oon/> [in Ukrainian].
5. Kovalenko, O., Boki, O. (2023). Strategic directions of food supply for the population in the context of post-war renewal of Ukraine. *Food Recourses*, 11(21), 213–222. <https://doi.org/10.31073/foodresources2023-21-21>.
6. Report on internal displacement of the population in Ukraine (2023). https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM_Gen%20Pop%20Report_R14_Displacement_ENG-UKR.pdf.
7. Agreement Pulse (2025). <https://pulse.kmu.gov.ua/en>.

UDC: 631.147:57.087:338.43

BIOTECHNOLOGY IN THE TRANSFORMATION OF THE AGRICULTURAL SECTOR: CURRENT CHALLENGES AND STRATEGIC ADVANTAGES

PETRENKO Olga, PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of
Economic Theory and Economics of
Enterprises, Odessa State Agrarian
University, Odessa, Ukraine

leka_m@ukr.net

ORCID ID: 0000-0001-9722-3785

CHALA Olga, 3rd year student of the
Faculty of Economics and Management,
Odessa State Agrarian University, Odessa,
Ukraine

oliachala007@gmail.com

Abstract. *This article examines the role of biotechnology in addressing modern agricultural challenges such as soil degradation, climate change, and the need to increase crop yields while preserving the environment. Special attention is given to the use of genetic engineering, biofertilizers, biopesticides, and other environmentally friendly methods that help reduce dependency on chemical agents. Using the example of the agricultural enterprise LLC "DRUZHBА SVK," the dynamics of expenditures on mineral fertilizers and plant protection products in 2022–2024 are analyzed, demonstrating both the economic and ecological benefits of biotechnology implementation. The study confirms the relevance of an innovative approach to agricultural production for achieving sustainable development.*

Keywords: *biotechnology, efficiency, agricultural production, risks, mineral fertilizers, innovative approach.*

Modern agriculture faces numerous challenges, such as soil degradation, climate change, loss of biodiversity, and the need to increase crop yields while minimizing environmental harm. Biotechnology plays a key role in the sustainable development of the agricultural sector by reducing dependence on chemical agents, improving yields, and enhancing product quality.

The use of biotechnology is particularly effective in addressing modern challenges such as climate change, food security, soil depletion, and the need for sustainable agricultural development [1].

Genetic engineering and plant breeding are powerful tools for developing resilient agricultural crops. These methods enable the creation of plants with built-in resistance to diseases, pests, and adverse conditions, which contributes to higher yields and reduced use of chemical inputs. The main advantages of genetically modified plants include pest resistance (the ability to produce natural toxins that repel insects), disease resistance (genes that protect against viral and fungal infections), and adaptation to climate change (the ability to grow drought- or frost-resistant varieties) [2].

One of the key areas of biotechnology application is the development of biological products that provide plants with essential nutrients. These technologies make it possible to create products containing beneficial microorganisms. These microbes help break down organic matter and improve soil structure, which in turn positively affects crop yields and the quality of agricultural products. Biotechnology also offers effective ways to protect plants from diseases and pests. Bioproducts based on natural microorganisms can reduce the likelihood of infections and enhance resistance to pathogens. This approach allows for a reduction in the use of chemical plant protection products, which benefits the environment [3, p.14-18].

The use of pesticides is currently an integral part of modern crop production technologies. Each year, with the onset of the farming season in fields, gardens, and household plots, the use of mineral fertilizers and plant protection agents (pesticides) becomes increasingly common. Considering that plant protection products are chemical substances with various levels of hazard (from low-risk to highly toxic) that can negatively affect humans and the environment, it is crucial to strictly follow safety protocols during their application.

Pesticides help reduce losses in agriculture by ensuring stable plant growth and development, as well as increasing yields. Their use enables more efficient utilization of agricultural land. However, the use of chemical agents comes with certain risks. In particular, they can pollute the environment by entering the soil and water bodies, negatively affecting ecosystems. Some pesticides pose a threat to pollinators, such as bees. Furthermore, excessive use of these products can lead to pest resistance, decreasing the effectiveness of pest control measures. Violations of safety regulations may also result in the accumulation of toxic residues in food products, posing a risk to human health [4, p.124-129].

Biotechnological methods make it possible to enhance agricultural production efficiency while reducing the negative impact on the environment. Each of these categories of biotechnology has its own unique characteristics and potential for addressing pressing global issues (Fig. 1).

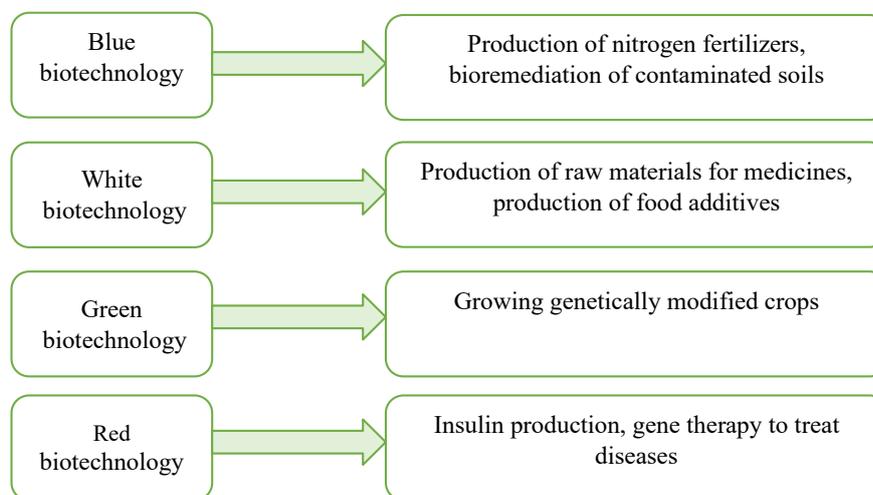


Fig.1. Main directions of biotechnology and their application

Source: constructed by the author based on data [5;6]

We conducted a study on the effectiveness of implementing biotechnologies at an agricultural enterprise in the Odesa region. The research is based on the analysis of expenditures by the agricultural company LLC "DRUZHBA SVK" on the purchase of mineral fertilizers and plant protection products for the period 2022–2024. The data are presented in the form of a table (Table 1), which allows us to trace the dynamics of changes in the cost structure and evaluate the impact of biotechnological solutions on the reduction of chemical input usage.

Analyzing the expenditures on mineral fertilizers, an increase in costs can be observed in 2023, particularly for nitrogen fertilizers, which may indicate the use of intensive chemical crop production technologies. However, in 2024, there is a decrease in nitrogen fertilizer expenses, which is the result of implementing biotechnological methods, including the use of biofertilizers and technologies involving nitrogen fixation by microorganisms.

Table 1. Application of mineral fertilizers and plant protection products in LLC "DRUZHBA SVK"

Mineral fertilizers and plant protection products	Cost of purchased resources, thousand UAH		
	2022 year	2023 year	2024 year
Nitrogen fertilizers	18 321,0	31 385,0	25 328,0
including:			
- Ammonium sulfate	6 358,7	-	4 631,0
- Urea	2882,0	837,0	4 155,0
- Ammonium nitrate		22 673,0	9 576,0
- Urea-ammonium nitrate solution (UAN)	9080,3	7 875,0	6 966,0
Compound fertilizers	-	8 554,0	10 404,0
including:	-	2 074,0	10 404,0
- Ammonium phosphate			
- Nitrogen-phosphorus-potassium fertilizer (NPK)	-	6 480,0	-
Plant protection products:	15 823,2	15 075,0	18 815,0
- Insecticides	9124,3	1 790,0	1 450,0
- Fungicides	4260,2	8 431,0	11 510,0
- Herbicides	2 387,2	2 390,0	5 173,0
- Plant growth regulators	51,5	-	377,0
- Other pesticides	-	2 464,0	305,0

Source: compiled by the author based on the results of the company's financial statements

A significant reduction in expenditures on insecticides is also noted, from UAH 9,124.3 thousand in 2022 to UAH 1,450.0 thousand in 2024. This indicates the application of biological pest control methods. At the same time, a notable increase in spending on fungicides suggests insufficient effectiveness of biological methods in this area.

The noticeable rise in herbicide expenditures may indicate difficulties in weed control, requiring additional measures. In this case, biotechnologies such as the use of cover crops (green manure) or genetically modified herbicide-resistant crops could be promising approaches to cost optimization.

Based on the study, it should be noted that the implementation of biotechnology in the agricultural sector opens up broad opportunities for improving the economic efficiency of enterprises. The main economic benefits are presented in Table 2.

Table 2. Economic benefits of introducing biotechnology into an agricultural enterprise

Economic benefits	Description	
1. Increase in yield and product quality	Genetically modified crops:	Increased resistance to pests, diseases, and adverse conditions; improved nutritional value.
	Biofertilizers and biopesticides:	Improvement of soil structure, provision of nutrients.
2. Reduction in production costs	Reduction in the use of chemical fertilizers and pesticides:	Lower expenses for purchasing and application.
	Optimization of resource use:	Efficient use of water and nutrients; reduced losses during storage.
3. Increased competitiveness	Production of environmentally clean products:	Meeting growing demand, entering new markets.
	Reduction in dependence on imported resources:	Use of local raw materials for bioproducts.
4. Improvement of soil health and ecological sustainability	Restoration of soil fertility:	Restoration of microbiological balance.
	Reduction in environmental pollution:	Decreased use of chemical agents.

Source: constructed by the authors based on the source [6]

Therefore, biotechnology is a key tool for transforming the agricultural sector toward innovation, environmental sustainability, and resilience. Its adoption can not only improve productivity but also ensure the adaptation of agriculture to global changes.

Bibliography:

1. Petrenko, O.P., Shevchenko, A.A., Dobryanska, N.A. (2017). Innovative development of agricultural enterprises. Agrarian Bulletin of the Black Sea Region: Collection of Scientific Papers. Economic Sciences, Issue 86, Odesa, pp. 200–213.
2. Biotechnologies in Agronomy: Prospects and Opportunities for Modern Agriculture. Available at: <https://landlord.ua/agrolife-en/biotexnologiyi-v-agronomiyi-perspektivi-ta-mozhливosti-dlya-suchasnogo-silskogo-gospodarstva>
3. Averchev, O., Nikitenko, M. (2024). Organic Production in Ukraine: Current Status and Development Prospects. Tavriya Scientific Bulletin, Vol. 136, pp. 12–18. Available at: https://tnv-agro.ksauniv.ks.ua/archives/136_2024/part_1/4.pdf
4. Kashnik, A.V. (2023). Environmental Risks of Pesticide Use. Balanced Nature Management, No. 4, pp. 115–123.
5. Syrotiuk, H., Yankovska, K., Keleberda, T. (2019). Development of the Agricultural Sector on the Principles of the Bioeconomy. Bulletin of Lviv National University of Environmental Sciences "Economics of Agro-Industrial Complex", No. 26, pp. 15–19. DOI: 10.31734/economics2019.26.015
6. Chikov, I.A., Titov, D. (2023). Ecological Balance and Innovation: The Role of Biotechnology in Modern Realities. Agrosvit, Vol. 14, pp. 37–45. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.14.37>

UDC 330.567.222; 338.439.68

STRENGTHENING FOOD SECURITY IN EMERGENCY SITUATIONS: LOCAL SYSTEMS, RESERVES, AND THE INTERNATIONAL DIMENSION

RYBAK Yaroslav

PhD, Economics, Senior Researcher

rybak.aya@gmail.com

ORCID ID: 0009-0007-4218-5663

VERBYTSKYI Sergii

PhD, Engineering Head of Department

Institute of Food Resources of National

Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

Kyiv, Ukraine

tk140@hotmail.com

ORCID ID: 0000-0002-4211-3789

***Abstract.** The report explores approaches to transforming food systems in regions highly dependent on agriculture in times of crisis, especially during armed conflicts. Using Ukraine as a case study, it presents a concept for developing local food systems and reserve mechanisms that can be relevant for countries with similar economic structures – such as Moldova, Georgia, and Romania. Particular attention is given to the implementation of UN Sustainable Development Goals, namely SDG 2 (Zero Hunger) and SDG 12 (Responsible Consumption and Production), as well as ensuring food quality through the implementation of HACCP principles.*

***Key words:** foods, food security, emergencies, food quality, food supply.*

Food security of a state, part of a state or a certain society is a complex concept that combines social, economic, political and technical aspects. This macrostructural concept acquires a purely practical content in the sense of ensuring the human right to uninterrupted, high-quality and adequate nutrition – both in conditions of a stable and positive economic situation and in conditions of natural and social disasters. The food needs of each individual person must be met in their places of residence, and the main burden of ensuring food security must be borne by the subjects of the state directly responsible to the population for its sufficient provision with high-quality food products [1,2]. Food security is the most important component of national security; to ensure food security, it is necessary for the country's agro-industrial complex to produce sufficient quantities of basic food products (physical accessibility) [3]. It is the complexity of the concept of food security that allows for a multi-vector approach to it in accordance with the priorities of scientists and specialists dealing with this problem both at the theoretical and practical levels. In particular, the declaration [4] of the Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) states that food security is achieved when all persons, at all times, have physical and economic access to safe and nutritious food sufficient to satisfy their needs. The war in Ukraine has exposed the critical vulnerability of centralized food systems to external shocks. Blocked logistics chains, disruption of energy supplies, and loss of access to raw material and processing facilities led to shortages, especially in frontline regions. This situation has triggered the need for a new paradigm of food security based on local systems, reserve mechanisms, and long-term adaptability. So, food security is such a level of food security for the population that guarantees socio-political stability in the family, the survival and development of the nation, individuals, families and sustainable economic development [5].

The problem of food security becomes more urgent amid emergencies. “Emergencies are unforeseen circumstances because it is difficult to know exactly when, where and how intensely they might occur. If there is no advance preparation to respond to such events, they negatively affect the economy of the affected country. Among the effects observed among the population,

negative effects can manifest themselves in the food security of people and certain their groups. So we have to oppose the negative impact on people, economies, social systems and the environment caused by natural phenomena or human activities, the response of which can be controlled using local resources” [6,7]. “Natural phenomena, or human failures, affecting large groups of people, in the formation of the extent and severity of their consequences, take on the character of a catastrophe. Adverse or dangerous situations that can happen to people, property, and the environment that occur suddenly and unexpectedly, forcing us to make immediate decisions that need to be overcome, and at a time when the community has the resources to deal with them” [7,8].

The historical experience of our country shows that food security in certain periods acquires critical importance for the existence of the nation. This is precisely what can explain the unflagging interest of domestic scientists and specialists in the theoretical justification and practical implementation of the principles of food security in the socio-economic life of Ukraine [9].

Local food systems are not just an alternative to centralized supply chains – they are a strategic tool for building resilience in emergency situations. Ukraine's experience demonstrated that regions where elements of local agro-food infrastructure were preserved – such as warehouses, small processing enterprises, and farmer cooperatives – were better able to adapt and supply essential products, even when logistics networks collapsed.

Local systems shorten response times, minimize transportation losses, reduce import dependence, and significantly increase flexibility in addressing shortages. They also create opportunities for small and medium agri-businesses, which are essential for rural employment.

Building such systems involves:

- Supporting local producers and cooperatives (financial, technological, advisory);
- Creating municipal food reserves for activation during crises;
- Developing local capacities for processing and storage of agricultural products;
- Establishing micro-logistics routes within and between communities;
- Introducing IT tools for real-time inventory tracking and distribution.

These systems gain even more importance in a decentralized governance context, where communities are responsible for local service provision. Combined with state support and interregional cooperation platforms, this approach can establish a nationwide food resilience architecture.

This model has international relevance. In countries like Moldova, Georgia, and parts of Romania – where rural populations are high and agriculture is a key economic sector – adapting local food security strategies can improve quality of life, reduce social tensions and emigration, and strengthen economic independence and resilience.

In crisis conditions, food quality and safety become not just a standard, but an element of national security. Integrating HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) principles into local food systems is therefore of strategic importance. It ensures food safety at all production and distribution stages and increases consumer and international trust in local producers.

In Ukraine, the implementation of HACCP, especially among small and medium enterprises, is often hindered by a lack of resources, knowledge, and technical support. Yet these businesses are the backbone of regional food supply. Strengthening their capacity to apply HACCP helps reduce food risks and enhances competitiveness in domestic and international markets – especially during postwar economic recovery.

High food quality fosters trust between producers and consumers, creates local value chains, and attracts investment. Moreover, it has a social effect: access to safe and nutritious food reduces diet-related health issues and eases pressure on healthcare systems.

Internationally, meeting HACCP and related standards (ISO 22000, GlobalG.A.P., etc.) opens up export opportunities and facilitates regional cooperation. For countries integrating into the EU or other high-standard markets, such practices are vital. Ukraine, Moldova, and Georgia are already aligning their regulatory systems with EU norms – and expanding HACCP practices among local producers should be a key indicator of sustainable integration and growth.

In sum, food quality is no longer a luxury – it is a baseline requirement for food security in an increasingly shock-prone world.

Food system resilience is not only about resources, production, or infrastructure – it is about effective policies, responsive institutions, and cross-sector collaboration. During war and global uncertainty, political decisions become either a launch pad for transformation or a weak link in the system.

Ukraine's lessons must be institutionalized. Emergency export controls, producer subsidies, and logistics solutions introduced during the war must evolve into formal crisis protocols. Developing these for local and regional governments, with clearly defined actions, will help prevent chaos during future emergencies – whether war, pandemics, or climate shocks.

For countries like Moldova, Georgia, and Romania, creating regional platforms for knowledge exchange and joint food preparedness is vital. Regional development agencies, producer associations, academic institutions, and civil society organizations working with local producers should play a central role. They can promote knowledge on HACCP, food reserves, and digital tools for food monitoring.

Policy recommendations should include:

- Integrating local food systems into regional development strategies;
- Supporting SMEs with grant programs;
- Promoting innovation and energy-efficient technologies in the food industry;
- Establishing independent food system audit mechanisms, as practiced in the EU, involving expert and public participation.

Institutional capacity and policy quality are not abstract – they are critical to survival and development. They require more than strategies – they demand real resources, trust, transparency, and partnerships.

Food security in the 21st century is no longer just an agricultural issue. It is a multidimensional system encompassing risk management, strategic planning, social cohesion, institutional quality, and regional adaptability. Ukraine's wartime experience proves that local systems can be a vital shield – ensuring food access and sustaining economic resilience.

Scenarios of food instability are no longer theoretical – they are happening now. Countries capable of rapid adaptation, coordination, and local provisioning can not only survive but transform their food systems into more agile and sustainable ones. This applies to Ukraine, Moldova, Georgia, and Romania – where this shared experience can serve as a catalyst for rethinking their strategies.

At the center of these changes must be the person – the consumer, producer, citizen – who needs stable access to quality, safe food. Therefore, implementing HACCP, developing local supply chains, building institutional readiness, and fostering regional partnerships are not just steps toward the SDGs – they are practical actions, adaptable anywhere in the world, for communities seeking a dignified and secure future.

Bibliography:

1. Nastych, V. G. (2015). State and problems of food security of Ukraine. *Bulletin of the Berdyansk University of Management and Business*, No. 2 (30), pp. 25-29.
2. Verbytskyi, S. B. (2016). Technical aspects of guaranteeing food security: role of technical regulation. *Food Resources*, (6), 140-146.
3. Cazacu, V., & Sakovici, V. (2023). Securitatea alimentară: aspectul teoretic și metodologic în retrospectivă istorică. In *Securitatea umană și socială în statul democratic* (pp. 217-238).
4. FAO (1996). Rome Declaration on World Food Security and World Food Summit: Plan of Action., Food and Agriculture Organization, Rome. Italy.
5. Sychevskyi, M. P., & Deineko, L. V. (2016). Organizational and economic essence of the categories "food system" and "food security". Food industry of Ukraine: strategic aspects of development: monograph / for general. ed. Acad. NAAN Ya.M. Hadzalo;

Institute of Food Resources of the National Academy of Sciences, Kyiv: Agrarna Nauka, Chap. 1.1., pp. 7-18.

6. Salud, comunicación y desastres. Guía básica para la comunidad de riesgo en Argentina. (2016). Buenos Aires: Ministerio de Salud de la Nación.
7. Kovalenko, O., Yashchenko, L., Verbytskyi, S., & Patsera, N. (2022). Economic, technical and regulatory aspects of food security amid emergencies. *Vector European*, (2), 57-65.
8. Guttierrez Silva, L. T. (2017). Alimentación y nutrición en emergencias y desastres en Sur América: revisión de Bibliography:: Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana Bogotá.
9. Verbytskyi, S. B., Cherniak, O. V., & Patsera, N. M. (2016). Food security and agroindustrial complex: basic principles and possibility of their implementation in practice of technical regulation. *Food Resources*, 4(07), 79-86.

УДК 005.591.6:338.439

ИННОВАЦИИ – ЗАЛОГ ДОСТИЖЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

АБРАМОВИЧ Эльвира

старший преподаватель,
Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия,
Республика Беларусь

true.77@mail.ru

ORCID ID: 0000-0003-0278-0920

***Abstract:** the article identifies the importance of an innovative approach in the development of the agro-industrial complex of the Republic of Belarus, presents factors that hinder the innovative activity of business entities, outlines the main directions for achieving the financial sustainability of agricultural producers.*

***Keywords:** agricultural economy, agriculture, development, innovation, financial stability, solvency.*

Сельское хозяйство является важнейшей, ключевой отраслью реального сектора экономики Республики Беларусь, предоставляя рабочие места для значительной части экономически активного населения, обеспечивает продовольственную и сырьевую безопасность, экспортный потенциал. Производство сельскохозяйственной продукции на душу населения в Беларуси сегодня соответствует уровню развитых стран мира. Белорусский продовольственный сектор не только полностью обеспечивает внутренние потребности населения в продуктах питания, но и является одним из основных источников получения валютной выручки. Вклад сельскохозяйственного производства в объем ВВП страны в 2023 году составил около 7%. Аграрная отрасль Республики Беларусь представлена сельскохозяйственными организациями, крестьянскими (фермерскими) хозяйствами и личными приусадебными хозяйствами населения. На 1 января 2024 года производством сельскохозяйственной продукции занималось 1485 сельскохозяйственных организаций, которые являются доминирующим типом хозяйств, располагают более 87% пахотных земель и вносят основной вклад в производство сельскохозяйственной продукции. В Республике Беларусь наблюдается тенденция стабильного роста производства продукции растениеводства и животноводства, выручки от ее реализации, рентабельности продаж, но вместе с тем наблюдается увеличение себестоимости продукции, в том числе из-за неблагоприятных природно-климатических условий, провоцирующих дополнительные издержки. Благодаря действию эффективных и

результативных механизмов финансового оздоровления неуклонно снижается количество убыточных организаций, расширяется спектр возможностей их выхода на устойчивую работу и повышения производительности труда.

«Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года» определяет в качестве стратегической цели развития сельского хозяйства Беларуси формирование конкурентоспособного на мировом рынке и экологически безопасного производства сельскохозяйственных продуктов, необходимых для поддержания достигнутого уровня продовольственной безопасности, обеспечения полноценного питания и здорового образа жизни населения при сохранении плодородия почв [1, с.59]. Главными критериями развития сельского хозяйства в соответствии с «Национальной стратегией устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь до 2030 года» должны стать:

- эффективность и безубыточность сельского хозяйства и, как следствие, рост уровня рентабельности продаж до 11-13 процентов в 2025 -2030 году;
- наращивание экспорта сельскохозяйственной продукции и продовольствия;
- техническая и технологическая модернизация традиционных направлений сельскохозяйственного производства и постепенный переход на технологии с минимальным воздействием на окружающую среду, внедрение системы ИСО 14000 в крупных сельскохозяйственных организациях;
- стимулирование инвестиций в новые виды сельскохозяйственной деятельности;
- повышение качества сельскохозяйственной продукции, внедрение в сельхозорганизациях системы менеджмента качества;
- сертификация сельскохозяйственных производств и продукции в международных схемах, экосертификация и экоэтикетирование;
- рост доли органических земель в общей площади сельскохозяйственных земель до 3-4процентов к 2030 году;
- углубление региональной специализации в выращивании сельскохозяйственных культур и производстве животноводческой продукции;
- развитие различных форм аграрной интеграции, как важного фактора роста доходности сельскохозяйственных товаропроизводителей и обеспечения их доступа на агропродовольственный рынок;
- сохранение и улучшение природного потенциала сельского хозяйства, комплексное землеустройство, рациональное использование почвенных ресурсов, снижение удельного веса деградированных земель, а также увеличение площади рекультивированных земель;
- повышение уровня кадровой обеспеченности и усиление системы мотивации к сельскохозяйственному труду [1, с. 59].

Сельское хозяйство должно стать высокотехнологичным наукоемким видом экономической деятельности с низким уровнем ручного труда и широким использованием автоматизированного и роботизированного производства. Среди приоритетных направлений деятельности необходимо отметить:

- создание нового инновационного сектора – биотехнологий для растениеводства и животноводства;
- формирование спроса у потребителей на органические продукты питания и развитие рынка биопродуктов;
- развитие лечебно-профилактического садоводства, основанного на богатом биохимическом составе плодово-ягодных растений;
- увеличение экспорта племенных животных и сортовых семян, продукции с высокой добавленной стоимостью (мясо- и молокопродукты);
- создание в рамках ЕАЭС и других партнеров совместных транснациональных продовольственных компаний;

- расширение работ по рекультивации земель, постепенное приведение эпизоотологии и фитосанитарии республики в соответствие с нормативными требованиями ЕАЭС [1, с. 63].

Широкое применение должны получить геоинформационные системы и технологии, которые обеспечивают на уровне хозяйств информационную поддержку принятия решений, планирование и мониторинг агротехнических операций, прогнозирование урожайности культур и эффективности использования сельскохозяйственной техники. Особое внимание необходимо уделить формированию нового менталитета сельских товаропроизводителей, ориентированных на зарабатываемость средств, бизнес и предпринимательство, рачительное и бережное отношение к природным ресурсам. Предстоит создать развитую систему подготовки и переподготовки кадров качественно нового уровня, обладающих разносторонними знаниями в области современных агротехнологий, навыками сельскохозяйственной предпринимательской деятельности [1, с. 63].

Главным фактором в достижении этих целевых показателей является повышение производительности труда, в том числе за счет внедрения передовых ресурсосберегающих технологий. Активная инвестиционная и инновационная политика является основой для достижения стратегических целей в сельском хозяйстве, которые определены в Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2035 года (НСУР-2035) и предусмотрены в проекте Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2040 года (НСУР-2040).

Неотъемлемой характеристикой современной аграрной экономики становится инновационность [2, с. 325]. Инновационные решения должны стать основным двигателем аграрного сектора, а доминантной системой – система инновационных процессов, научных знаний, новых технологий, продуктов и услуг.

На всех этапах инновационной деятельности проявляются основные свойства инноваций: научно-техническая, технологическая или управленческая новизна; востребованность, практическая применимость, соответствие рыночному спросу и потенциальная прибыльность. Применимость инноваций опирается на характеристики, сформированные в ходе научно-технической деятельности; востребованность предопределяется способностью удовлетворять потребности и запросы; прибыль как итоговый финансовый результат активного предприятия становится инвестиционным источником новых исследований и изысканий.

Существует ряд факторов, которые сдерживают развитие инновационных процессов: отсутствие собственных финансовых ресурсов, значительные трудности при получении заемных средств на инновации, ограниченность государственной поддержки, низкая инвестиционная привлекательность сельского хозяйства.

Негативные последствия либерализации цен, их нестабильность, кризис сбыта во многом обострили проблему платежеспособности сельскохозяйственных организаций, затронув интересы многих участников хозяйственных отношений. В этих условиях весьма актуальным вопросом деятельности организаций является принятие решений по направлениям, срокам и способам использования финансовых ресурсов для достижения эффективного развития производства и получения максимальной прибыли.

Характеристикой стабильного положения организации, его деловой активности и надежности является платежеспособность и финансовая устойчивость. Они определяют конкурентоспособность организации, потенциал в деловом сотрудничестве, являются гарантом эффективной реализации экономических интересов [3, с. 223].

На устойчивость организации оказывают влияние различные факторы: положение организации на товарном рынке; производство и выпуск недорогой, пользующейся спросом продукции; потенциал организации в деловом сотрудничестве; степень зависимости от внешних кредиторов и инвесторов; наличие неплатежеспособных дебиторов; эффективность хозяйственных и финансовых операций и т.п.

Характерными особенностями формирования капитала и финансовых ресурсов в сельском хозяйстве являются:

1. зависимость от главного средства производства - земли и от природных явлений;
2. низкая доля активных высокорезализуемых фондов, таких как продуктивный скот, многолетние насаждения и т.д. в составе основных средств;
3. естественный, затянутый во времени процесс выращивания животных и растений, определяющий особенности кругооборота средств сельскохозяйственных товаропроизводителей, его сравнительную замедленность, постепенное нарастание затрат, высвобождение средств из кругооборота одновременно в периоды выхода и реализации продукции;
4. обязательная и неукоснительная технологическая дисциплина, выполнение всех видов технологических процессов и работ в оптимальные сроки;
5. самовоспроизводство отрасли сельского хозяйства;
6. большая продолжительность производственного процесса с момента вложения финансовых ресурсов до момента поступления дохода за реализованную продукцию;
7. ярко выраженная сезонность сельскохозяйственного производства.

С учетом вышеперечисленных особенностей сельскохозяйственного производства, финансовую устойчивость сельскохозяйственной организации следует определить, как состояние финансовых ресурсов, которое позволяет с учетом рационального использования естественных биологических факторов повысить эффективность капитала и получить массу прибыли для расширенного воспроизводства и внедрения инноваций.

Финансовая устойчивость подвержена влиянию многообразных факторов - внешних, внутренних и смешанных, степень воздействия которых количественно оценить крайне затруднительно, учитывая их изменчивость, и неопределенность в динамике. В настоящее время многие сельскохозяйственные организации в Республики Беларусь имеют невысокий уровень финансовой устойчивости, в большинстве своем являются низкорентабельными. Это обусловлено рядом причин, среди которых следует отметить слабость финансового управления, отсутствие навыков адекватной оценки финансовой устойчивости.

Достижение финансовой устойчивости сельскохозяйственных организаций сдерживают:

- дефицит собственных оборотных средств;
- нехватка постоянных пассивов для финансирования текущей деятельности;
- деформация структуры источников формирования активов, выразившаяся в развитии диспропорции собственных и заемных финансовых ресурсов, устойчивой тенденции роста долгосрочной долговой нагрузки и в накоплении крупных просроченных обязательств, способствующих декапитализации собственных финансовых ресурсов;
- низкий уровень финансового менеджмента и нереализованный инновационный потенциал.

Финансовые последствия поспешно принимаемых управленческих решений приводят сельскохозяйственные организации к неплатежеспособности, трудностям в определении механизма, который бы обеспечивал финансовое равновесие и достижение поставленных целей одновременно.

Считается, что преобладание заемных средств в структуре источников финансирования является тревожным индикатором при оценке финансовой устойчивости организации, их наличие снижает финансовую устойчивость, что прослеживается по множеству абсолютных и относительных показателей финансового состояния. Но заемные средства позволяют увеличить объемы деятельности и при эффективном их использовании и оптимизации затрат способствуют росту прибыли. В этой связи необходимо решать

проблему оптимизации структуры капитала, добиваться повышения эффективности использования заемного капитала.

Достижение финансовой устойчивости, повышение конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности сельскохозяйственных организаций возможны только в условиях активизации их инновационной деятельности в рамках определенного выработанного рычага. Этот рычаг должен использовать экономический механизм развития инновационных процессов, представленный сложной комплексной системой, состоящей из организации инновационной деятельности, развития предпринимательства в научно-технической сфере сельского хозяйства, государственной поддержки и мероприятий стимулирования участников инновационного процесса (страхование, налогообложение, финансирование, кредитование) на всех его стадиях (создание, распространение, внедрение и освоение инноваций в сельскохозяйственном производстве).

Инновации в АПК – это селекционно-генетические, технико-технологические и производственные, организационно-управленческие и экономические, социально-экологические инновации (новые технологии, техника, сорта и гибриды растений, породы животных, средства защиты животных и растений, удобрения, формы организации и мотивации труда, формы финансирования и кредитования, подходы к подготовке и переподготовке кадров и повышению их квалификации и др.).

Уровень инновационной активности как основная составляющая финансовой устойчивости представляет собой комплексную характеристику инновационной деятельности предприятия и выражает степень применения инновационного продукта. В сельскохозяйственных организациях уровень инновационной активности проявляется в объемах инвестиций в нововведения, в степени технологической новизны производства продукции, в частоте приобретения новых технологий и неразрывно связан с внутренними побудительными мотивами к инновациям самого предприятия.

Из множества факторов, определяющих уровень инновационной активности, ключевыми являются: отношение руководителя организации к нововведениям; достаточность собственных средств, доступность кредитных ресурсов; образовательный и квалификационный уровень руководителей и работников предприятия; взаимодействие с образовательными учреждениями, научными исследовательскими организациями и информационно-консультативными службами.

Высокие технологии в сельском хозяйстве являются фактором устойчивого развития аграрного сектора. Привлечение к инновационной деятельности сельскохозяйственных организаций требует особого пристального внимания, поскольку на современном этапе образование, наука и производство движутся и развиваются по собственным траекториям, которые зачастую не связаны между собой. Возникает необходимость определить грани соприкосновения и связать эти системы в единое целое, что будет способствовать повышению инновационной активности и финансовой устойчивости организаций агропромышленного сектора. Повышение финансовой устойчивости сельскохозяйственных организаций не представляется возможным без использования достижений научно-технического прогресса и внедрения инноваций в производство. Высокотехнологичные решения всегда являлись капиталоемкими и требующими значительных ресурсов для инвестиций как за счет собственных средств субъектов хозяйствования, кредитных ресурсов, так и различных инструментов государственной поддержки при взвешенном подходе к их расходованию.

Аграрный сектор Республики Беларусь имеет прочную базу для наращивания объемов производства, повышения выручки и прибыльности за счет роста эффективности. Для реализации намеченных планов важна комплексная работа, в том числе и по подготовке высококвалифицированных кадров, которые смогут успешно взаимодействовать с новыми технологиями и управлять современными сельскохозяйственными предприятиями.

Библиография:

1. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года [Электронный ресурс]: одобрено протоколом заседания Президиума Совета Министров Республики Беларусь, 02.05.2017, №10. – Режим доступа: <https://economy.gov.by/uploads/files/NSUR2030/Natsionalnaja-strategija-ustojchivogo-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitija-Respubliki-Belarus-na-period-do-2030-goda.pdf>.- Дата доступа: 05.04.2025.
2. Соболева Ю. И. К вопросу эффективности освоения инновационных технологий // Научная дискуссия современной молодежи: актуальные вопросы состояния и перспективы инновационного развития экономики. Брянск, 2019. С. 325-330
3. Бланк, И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И. А. Бланк. – М.: Ника-Центр, Эльга, 2017 – 672 с.

УДК 338.5:637.1

**СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СЕБЕСТОИМОСТИ
МОЛОКА В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ И ВЛИЯЮЩИХ НА
НЕЕ ФАКТОРОВ**

ГРУДКИНА Татьяна,

кандидат экономических наук, доцент
Орловского государственного аграрного
университета имени Н.В. Парахина,
Орел, Российская Федерация,
t_grudkina@mail.ru

ORCID ID: 0000-0003-1260-914X

СУХОЧЕВА Надежда,

кандидат экономических наук, доцент
Орловского государственного аграрного
университета имени Н.В. Парахина,
Орел, Российская Федерация,
ORCID ID: 0000-0003-0230-0771

***Abstract.** The cost of production of agricultural products, including milk, is determined by many factors. The article provides a comparative analysis of the production cost of milk for individual agribusiness entities and agricultural organizations in the Orel region as a whole, and identifies the factors that determine its changes.*

***Keywords:** cost price, production cost price, milk, factors determining cost price, agribusiness entities, agricultural organizations, Orel region.*

Молочное скотоводство - одна из ключевых отраслей сельского хозяйства, сфер агробизнеса и экономики в целом, а само молоко и молочные продукты - важные продовольственные продукты в питании человека, восполняющими его организм сбалансированными и легкоусвояемыми белками, жирами, углеводами, витаминами и минеральными веществами, поэтому занимающие в расходах населения значительную долю на питание, даже независимо от их доходов. Кроме того, продовольственная безопасность страны обеспечивается в том числе за счет молока и молочных продуктов. Экономическая эффективность производства и реализации продукции во многом определяется уровнем производственной себестоимости продукции [1, с. 3], причем в полной мере это относится и к молоку. Оптимизация себестоимости производства молока

является первостепенной задачей и актуальной проблемой, обуславливающей рост эффективности функционирования субъектов молочного агробизнеса, тем более практически повсеместно в современных условиях затраты на производство в молочном скотоводстве постоянно растут.

Себестоимость производства молока следует считать одним из основных факторов, определяющим конкурентоспособность субъектов молочного агробизнеса. В свою очередь, себестоимость продукции формируется под воздействием многих факторов, в частности, роста или снижения потребления сырья и цен на него, стоимости технико-технологического оборудования, нефтепродуктов, т.е. уровня общей инфляции и т.д. [2, с. 2377].

Информационно-эмпирической базой исследования послужили данные годовой бухгалтерской отчетности отдельных субъектов молочного агробизнеса, таких как АО «Агрофирма Мценская», ЗАО «Куракинское» и АО ОПХ «Красная Звезда Орловской области, и сводной годовой бухгалтерской отчетности сельскохозяйственных организаций региона, производящих молоко, на основе которых проведен сравнительный анализ производственной себестоимости молока и влияющих на нее факторов. Вначале проанализируем изменение отдельных показателей производства молока по данным таблицы 1. Для сравнения были выбраны сельскохозяйственные организации-производители молока, среднегодовое поголовье коров которых варьирует в 2021 г. от 400 до 455 голов, то есть приблизительно в одинаковом диапазоне, причем в среднем по 44 сельскохозяйственным организациям региона оно составило 409 коров.

Таблица 1 – Динамика показателей производства молока в сельскохозяйственных организациях Орловской области,

Показатели	АО «Агрофирма Мценская»		ЗАО «Куракинское»		АО ОПХ «Красная Звезда»		Сельхозорганизации Орловской области	
	2021 г.	2022 г.	2021 г.	2022 г.	2021 г.	2022 г.	2021 г.	2022 г.
Среднегодовое поголовье коров, гол.	455	455	345	450	276	400	18003	17361
Объем производства молока, ц	34133	35243	28071	34794	16567	24794	1113908	1060867
Затраты на производство молока, тыс. руб.:								
- на оплату труда	24976	31496	16050	20688	8276	4924	548504	616969
- на корма	29694	29703	17651	22540	7723	29466	1120671	1129130
Прямые затраты труда, тыс. чел.-ч	57	57	11	10	71	75	1676	1663

Наблюдается тенденция роста объемов производства молока. Темп прироста объема производства молока АО «Агрофирма Мценская», ЗАО «Куракинское», АО ОПХ «Красная Звезда Орловской области был достигнут в 2022 г. по сравнению с 2021 г. на уровне 3,3%, 23,9% и 49,7% соответственно, что произошло за счет увеличения только продуктивности молочного стада в АО «Агрофирма Мценская», в других – за счет роста только поголовья коров или за счет обоих факторов – и поголовья коров, и надоев молока на 1 корову.

Проанализируем изменение в 2022 г. структуры себестоимости производства молока в сельскохозяйственных организациях Орловской области к уровню 2021 г. (таблицы 2-3).

**Таблица 2 – Состав и структура производственной себестоимости 1 ц молока
в сельскохозяйственных организациях Орловской области, 2021 г.**

Показатели	АО «Агрофирма Мценская»		ЗАО «Куракинское»		АО ОПХ «Красная Звезда»		Сельхозорганизации Орловской области	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Затраты на оплату труда с отчислениями на социальные нужды	731,7	31,27	571,8	26,53	499,6	33,56	492,4	21,03
Корма	870,0	37,18	628,8	29,18	466,2	31,32	1006,1	42,97
Покупная энергия всех видов; топливо	158,6	6,78	63,9	2,97	83,9	5,63	72,6	3,10
- газ	-	-	-	-	-	-	0,8	0,03
- электроэнергия	158,6	6,78	63,9	2,97	83,9	5,63	71,5	3,05
Ветеринарные препараты	108,7	4,65	25,3	1,17	31,1	2,09	63,8	2,72
Нефтепродукты	1,5	0,06	39,4	1,83	82,6	5,55	57,8	2,47
Содержание основных средств (без амортизации)	93,9	4,01	202,1	9,38	32,6	2,19	173,5	7,41
Затраты на страхование	-	-	-	-	8,3	0,56	0,1	0,01
Прочие затраты	375,6	16,05	623,7	28,94	284,5	19,11	475,3	20,30
в т.ч. затраты на амортизацию	208,9	8,93	588,5	27,31	236,8	15,91	182,8	7,81
Всего	2340,0	100,0	2155,0	100,0	1488,6	100,0	2341,5	100,0

**Таблица 3 – Состав и структура производственной себестоимости 1 ц молока
в сельскохозяйственных организациях Орловской области, 2022 г.**

Показатели	АО «Агрофирма Мценская»		ЗАО «Куракинское»		АО ОПХ «Красная Звезда»		Сельхозорганизации Орловской области	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Затраты на оплату труда с отчислениями на социальные нужды	893,7	35,24	594,6	26,58	198,6	11,02	581,6	23,02
Корма	842,8	33,23	647,8	28,95	1192,5	66,14	1064,3	42,12
Покупная энергия всех видов; топливо:	166,1	6,55	55,8	2,49	54,9	3,04	77,5	3,07
- газ	-	-	-	-	-	-	0,8	0,03
- электроэнергия	166,1	6,55	55,8	2,49	54,9	3,04	76,6	3,03
Ветеринарные препараты	129,2	5,09	22,7	1,01	21,0	1,17	79,2	3,13
Нефтепродукты	3,9	0,15	35,0	1,56	17,8	0,99	56,9	2,25
Содержание основных средств (без амортизации)	98,2	3,87	225,4	10,08	-	-	163,1	6,46
Оплата работ и услуг производственного характера сторонних организаций, прочие затраты на предметы труда, используемые в производстве	226,0	8,91	108,4	4,85	-	-	115,4	4,57
Прочие затраты	176,4	6,95	547,6	24,48	318,3	17,65	388,7	15,38
в т.ч. затраты на амортизацию	90,0	3,55	543,5	24,29	317,3	17,60	223,7	8,85
Всего	2536,2	100,0	2237,4	100,0	1803,0	100,0	2526,8	100,0

Производственная себестоимость 1 ц молока в субъектах агробизнеса региона
Производственная себестоимость 1 ц молока в 2022 году АО «Агрофирма Мценская», ЗАО

«Куракинское», АО ОПХ «Красная Звезда и в целом в сельскохозяйственных организациях Орловской области возросла по сравнению с 2021 годом на 8,4%, 3,8%, 21,1% и 7,9%. Причем она значительно различается в сравнении как между ними, так и со средними данными, сложившимися в сельскохозяйственных организациях региона, производящих молоко. Акцентируем внимание, что в себестоимости производства 1 ц молока наибольший удельный вес составляют затраты на корма и затраты на оплату труда с отчислениями на социальные нужды. В АО «Агрофирма Мценская», например, сложилась в 2022 году самая высокая себестоимость производства 1 ц молока на уровне 2536,28 руб. и была обусловлена, прежде всего, тем, что доля затрат на оплату труда с отчислениями на социальные нужды и среднемесячная заработная плата операторов машинного доения (таблица 3) возросли к уровню 2021 года почти на 4 процентных пункта и 31% и стали выше по сравнению с ЗАО «Куракинское», АО ОПХ «Красная Звезда и средним уровнем по сельскохозяйственным организациям региона на 8,7, 24,2 и 12,2 процентных пунктов и на 25,2%, 37,3% и 16,1% соответственно. В АО ОПХ «Красная Звезда доля затрат на корма в расчете на 1 ц молока в 2022 году увеличилась к уровню 2021 года на 34,8 процентных пунктов и стала наибольшей в структуре производственных затрат, а именно 66,1%. А в среднем по сельскохозяйственным организациям региона удельный вес составил более 42. Однако этот фактор не способствовал росту продуктивности молочного стада в них, она осталась на уровне, немного более 6000 кг молока. Однако этот фактор не способствовал росту продуктивности молочного стада в них, она осталась на уровне, немного более 6000 кг молока. Следует акцентировать внимание на сокращении доли прочих затрат в производственной себестоимости 1 ц молока в АО «Агрофирма Мценская», ЗАО «Куракинское», АО ОПХ «Красная Звезда и в целом в сельскохозяйственных организациях региона на 9,1, 4,5, 1,5 и 4,9 процентных пунктов, что произошло в основном из-за их уменьшения в стоимостном выражении.

Таблица 4 - Факторы, определяющие производственную себестоимость молока в сельскохозяйственных организациях Орловской области, 2022 г.

Показатели	АО «Агрофирма Мценская»		ЗАО «Куракинское»		АО ОПХ «Красная Звезда»		Сельхозорганизации Орловской области	
	2021 г.	2022 г.	2021 г.	2022 г.	2021 г.	2022 г.	2021 г.	2022 г.
Надой на 1 голову, кг	7502	7932	8137	7732	6003	6199	6187	6111
Производственные затраты на 1 корову, руб.	175,5	215,6	175,3	173,0	89,4	111,8	144,9	154,4
Затраты труда на 1 ц молока, чел.-ч.	1,67	1,58	0,39	0,29	4,29	3,02	1,50	1,57
Стоимость 1 чел.-ч затрат труда, руб.	438,2	556,0	1459,1	2068,8	116,6	65,7	327,3	371,0
Среднемесячная зарплата операторов машинного доения, тыс. руб.	36,8	48,2	21,8	38,5	29,7	35,1	33,2	41,5
Стоимость кормов на 1 ц молока, руб.	870,0	842,8	628,8	647,8	466,2	1192,5	1006,1	1064,3

Следует отметить, что, если стоимость 1 чел.-ч затрат труда только увеличивает производственную себестоимость продукции, то такой фактор как стоимость кормов в расчете на 1 ц молока может способствовать и ее сокращению посредством роста продуктивности коров. В 2022 г. в АО «Агрофирма Мценская» на фоне снижения затрат на корма в расчете на 1 ц молока на 3,1% надой на 1 корову возрос на 3,3%. Тогда как в ЗАО «Куракинское» и в среднем по сельскохозяйственным организациям Орловской области,

наоборот, продуктивность коров снизилась на 5% и 1,2% на фоне увеличения затрат на корма на 3% и 5,8% соответственно. В АО ОПХ «Красная Звезда» произошел рост стоимости кормов на 1 ц молока в 2,6 раза, но надой на 1 корову возрос всего лишь на 3,3%, т.е. темп увеличения затрат на корма превосходит темп роста продуктивности коров, что, по сути, не компенсировало увеличения стоимости израсходованных кормов на 1 ц молока на 726,3 руб./ц или в 2,6 раза, но не привело к увеличению себестоимости производства 1 ц молока, которая продолжила оставаться самой низкой среди сравниваемых субъектов молочного агробизнеса.

Обратим внимание, что в аграрной сфере области среднемесячная заработная плата работников не только ниже, чем в среднем по региону, но и низкий уровень среднемесячных выплат социального характера и среднегодовая сумма материальной помощи работникам [3, с. 45]. При этом сотрудник «продает» себя, свои знания, идеи, опыт и «покупает» продукт в виде рабочего места, доход, социальный пакет и т.д., которые предлагаются компанией на рынке труда [4, с. 52]. Поэтому главным активизирующим фактором, заставляющим работников более эффективно трудиться, остается уровень оплаты труда [5, с. 894]. В этой связи среднемесячная заработная плата персонала субъектов агробизнеса не должна быть ниже, чем у работников других сфер экономики. Только тогда можно рассчитывать на рост продуктивности коров и на этой основе снижение производственной себестоимости 1 ц молока.

Далее оценим эффективность затрат на производство и реализацию молока в сельскохозяйственных организациях Орловской области по данным таблицы 5.

Таблица 5 - Оценка эффективности затрат на производство и реализацию молока в сельскохозяйственных организациях Орловской области*

Показатели	АО «Агрофирма Мценская»		ЗАО «Куракинское»		АО ОПХ «Красная Звезда»		Сельхозорганизации Орловской области	
	2021 г.	2022 г.	2021 г.	2022 г.	2021 г.	2022 г.	2021 г.	2022 г.
Объем реализации, ц	31624	33354	26081	33773	10060	12605	987537	971149
Уровень товарности, %	92,6	94,6	92,9	97,1	60,7	50,8	88,7	91,5
Полная себестоимость всего, тыс. руб.:	74009	86373	56204	75563	22382	29091	2335528	2553118
Полная себестоимость ц молока, руб.	2340,3	2589,6	2155	2237,4	2224,9	2307,9	2365	2629
Выручка от реализации тыс. руб.	90901	117480	77249	119378	30859	45205	2856512	3357775
Цена реализации 1 ц молока, руб.	2874,4	3522,2	2961,9	3534,7	3067,5	3586,3	2892,6	3457,5
Стоимость валовой продукции в ценах реализации, тыс. руб.	98112	124133	83143	122986	50819	88919	3222090	3667948
Стоимость валовой продукции на 1 руб. производственных затрат, руб./руб.	1,23	1,39	1,37	1,58	2,06	1,99	1,24	1,37
Окупаемость затрат выручкой, руб./руб.	1,23	1,36	1,37	1,58	1,38	1,55	1,22	1,32
Прибыль от реализации, тыс. руб.:	16892	31107	21045	43815	8477	16114	520984	804657
- на 1 голову, тыс. руб.	37,1	68,4	61,0	97,4	30,7	40,3	28,9	46,3
- на 1 ц молока, руб.	534,2	932,6	806,9	1297,3	842,6	1278,4	527,6	828,6
Рентабельность реализации молока, %	22,8	36,0	37,4	58,0	37,9	55,4	22,3	31,5

Объем реализации молока в физическом весе в 2022 г. по сравнению с 2021 г. в АО «Агрофирма Мценская», ЗАО «Куракинское» и АО ОПХ «Красная Звезда» увеличился на 5,5%, 129,5% и 25,3%, а в целом в сельскохозяйственных организациях Орловской области

уменьшился на 1,7%, при этом уровень товарности возрос на 2,42 п.п., снизился на 9,9 п.п. и увеличился на 2,9 п.п. соответственно. Полная себестоимость 1 ц молока в физическом весе, по аналогии с производственной себестоимостью, возросла на 10,7%, 3,8%, 3,7% и 11,2% соответственно. Темп роста средней цены реализации 1 ц молока превзошел темп роста полной себестоимости 1 ц молока по всем вышеуказанным сравниваемым сельскохозяйственным организациям региона, что позволило получить прибыль в расчете на 1 ц реализованного молока больше на 74,6%, 60,8%, 51,7% и 57,1%, а на 1 корову она увеличилась на 84,2%, 59,6%, 31,2% и 60,2%. В результате уровень рентабельности реализации молока в 2022 г. возрос почти на 13,2, 20,5, 17,5 и 9,2 процентных пунктов соответственно. О росте эффективности затрат на производство и реализацию молока в АО «Агрофирма Мценская», ЗАО «Куракинское» и сельскохозяйственных организациях региона в целом свидетельствует увеличение стоимости валовой продукции в ценах реализации в расчете на каждый рубль производственных затрат на 13,1%, 14,9% и 10,8%, т.к. произошел рост стоимости валовой продукции на 26,5%, 47,9% и 13,8%, тогда как в АО ОПХ «Красная Звезда» произошло снижение стоимости валовой продукции в ценах реализации на 1 руб. производственных затрат на 3,5%.

Подытоживая результаты проведенного исследования себестоимости производства молока в динамике, отметим, что в сельскохозяйственных организациях Орловской области ее уровень имеет огромный потенциал в повышении его эффективности.

Библиография:

1. Медеяева З.П., Горланов С.А., Саушкин А.С. Термин «эффективность» и концепции количественной характеристики // Сельский механизатор. № 11. 2017. С. 2-3, 17.
2. Грудкина Т.И., Измалков А.А. Управление затратами на производство сельскохозяйственной продукции: влияющие на себестоимость факторы и направления ее оптимизации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. № Т 15. С. 2376-2380.
3. Алпатов А.В., Волчёнкова А.С., Суровцева Е.С., Тен А.Д. Совершенствование методов оценки деятельности персонала в сельском хозяйстве // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2022. № 1 (83). С. 41-52.
4. Суровцева Е.С., Коптева Е.Ю. Актуальные вопросы изучения маркетинга персонала в рамках курса «Управление человеческими ресурсами» в аграрных вузах // Электронный научно-методический журнал Омского ГАУ. 2016. № S2. С. 52.
5. Сухочева Н.А., Ловчикова Е.И., Борискина А.А., Габидулина Ю.С. Построение эффективной системы мотивации труда с учетом фактора удовлетворенности персонала // Экономика и предпринимательство. 2016. № 11-2 (76). С. 894-899.

УДК 338.43:631.1

СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОСТИ ЭКОНОМИКИ: АНАЛИЗ СТРУКТУРНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ И ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДИНАМИКИ

ДУДОГЛО Татьяна,
доктор экономических наук,
конференциар-университар
Комратского государственного
университета,
dudoglo_tatiana@mail.ru
ORCIDID: 0000-0003-0015-9057

Abstract. The article presents a comprehensive analysis of the agricultural sector's performance in 2024. Based on official statistical data, the study examines changes in production

volumes and structure across two major domains: crop production and livestock farming. The findings highlight key trends, including a significant decline in yield and output of cereal and industrial crops, contrasted by steady growth in livestock production indicators. Particular attention is given to the comparison between agricultural enterprises and household farms. The study justifies the need for an adaptive agricultural policy aimed at increasing sectoral resilience, promoting technological modernization, and supporting cooperative development in rural economies.

Keywords: agriculture, yield, livestock, crop production, food security, agricultural policy, sustainable development, agricultural economy, household farms, agricultural enterprises.

Сельское хозяйство остаётся одной из приоритетных отраслей экономики, обеспечивая не только продовольственную безопасность, но и существенную долю в структуре занятости и валового внутреннего продукта. В условиях усиливающихся климатических рисков, нестабильности на внешних рынках и ограниченности производственных ресурсов особое значение приобретает объективная оценка состояния аграрного сектора на национальном уровне. Экономический анализ структуры и динамики сельскохозяйственного производства в Республике Молдова позволяет выявить ключевые особенности текущего этапа развития, а также оценить устойчивость отрасли в контексте внутренних и внешних вызовов.

Аграрный сектор вступил в 2024 год с выраженными признаками нестабильности, отражающими влияние как внутренних, так и внешних факторов. Уже в первом полугодии стали заметны последствия засушливого периода и снижения инвестиционной активности, особенно в растениеводстве. Общий объём сельскохозяйственного производства в хозяйствах всех категорий снизился до 85,4% от уровня 2023 года (в сопоставимых ценах), что стало наиболее резким годовым спадом за последние годы. Основное снижение обусловлено сокращением объёмов продукции растениеводства на 22,9%, в то время как животноводческий сектор, напротив, продемонстрировал рост — на 5,7%. Подобное расхождение в динамике подчёркивает внутреннюю неравномерность развития отрасли и требует переоценки приоритетов государственной поддержки и механизмов адаптации к климатическим колебаниям.

Долгосрочная оценка изменений в объёмах сельскохозяйственного производства позволяет не только зафиксировать текущие колебания, но и выявить устойчивые тенденции, влияющие на аграрную устойчивость в целом. Иллюстративным в этом отношении является анализ динамики годовых индексов объёма продукции сельского хозяйства в хозяйствах всех категорий за период 2018–2024 гг., представленный на рисунке 1.

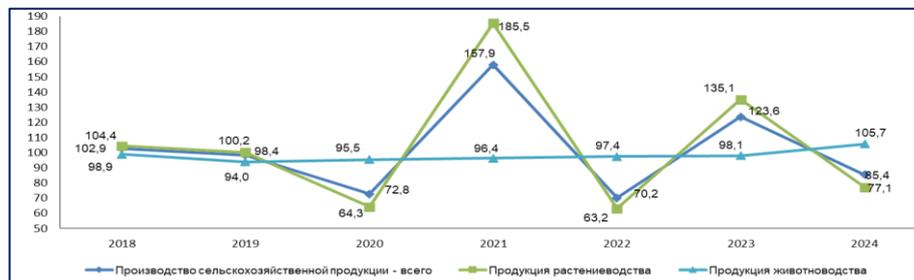


Рис 1. Динамика объема производства продукции сельского хозяйства в хозяйствах всех категорий в 2018 - 2024 гг., (%)

Источник: по данным Национального бюро статистики РМ — <https://statistica.gov.md>

Анализ представленных данных (рис.1) демонстрирует высокую волатильность аграрного производства, особенно со стороны растениеводства. После умеренно стабильных показателей в 2018–2019 гг. (от 98,9% до 104,4%), в 2020 году произошло резкое снижение: совокупный объём сельхозпродукции упал до 88,2%, при этом растениеводство снизилось до 64,3% по сравнению с предыдущим годом. Это снижение

стало самым глубоким в анализируемом периоде. Однако в 2021 году наблюдается стремительное восстановление: общий индекс достиг 135,5%, в основном за счёт взрывного роста растениеводства (до 157,9%). Такая динамика может быть связана как с благоприятными погодными условиями, так и с низкой базой предыдущего года.

В 2022 году ситуация вновь изменилась: общий индекс снизился до 97,4%, причём растениеводство — до 70,2%, а животноводство — до 98,1%. Год 2023 ознаменовался новым подъёмом (до 105,7% по общему производству), при этом обе подотрасли демонстрировали синхронный рост. Однако уже в 2024 году произошло повторное существенное снижение: совокупный индекс опустился до 85,4%, в первую очередь из-за снижения растениеводства до 77,1%, несмотря на стабильный рост животноводства (105,7%).

Такая динамика подчёркивает крайнюю чувствительность растениеводческого сектора к природно-климатическим и рыночным факторам, а также необходимость диверсификации аграрного производства, активного внедрения технологий и разработки устойчивых механизмов компенсации рисков. В то же время стабильность показателей животноводства указывает на его более устойчивую позицию в структуре сельского хозяйства.

Для более глубокой оценки трансформаций в аграрном секторе необходимо обратиться к структурному анализу производства по основным видам сельскохозяйственной продукции. Данные таблицы 1 позволяют проследить динамику по ключевым категориям растениеводства и животноводства, отражая количественные изменения в 2024 году по сравнению с предыдущим периодом.

Таблица 1. Производство основных видов сельскохозяйственной продукции в хозяйствах всех категорий

Показатели	Сельскохозяйственное производство, тыс. т		Производство сельскохозяйственной продукции в 2024 г. в % к 2023 г.
	2023	2024	
Сельскохозяйственное производство - всего	x	x	x
Растительное производство	x	x	x
<i>из которых основные типы:</i>			
Зерновые и бобовые культуры – всего	3214,8	2161,9	67,2
<i>из которых:</i>			
пшеница	1555,0	1190,3	76,5
ячмень	242,9	200,2	82,4
кукуруза на зерно	1351,5	716,5	53,0
бобовые для зерна	37,7	37,0	98,0
Подсолнух	758,3	614,0	81,0
Сахарная свекла	428,3	291,4	68,1
Соя	38,4	31,3	81,6
Рапс	210,9	85,4	40,5
Картофель	172,4	135,3	78,5
Овощи – всего	285,0	287,6	100,9
Продовольственные бахчевые культуры	37,6	35,4	94,2
Фрукты, орехи и ягоды – всего	762,2	591,6	77,6
Виноград	571,1	396,4	69,4
Животноводство	x	x	x
<i>из которых основные типы:</i>			
Животноводство (в живом весе)	168,3	179,4	106,6
Молоко всех видов	261,3	267,2	102,3
Яйца всех видов (млн. шт.)	607,0	627,8	103,4

Источник: по данным Национального бюро статистики РМ — <https://statistica.gov.md>

Как свидетельствуют данные (табл. 1) наиболее ошутимое снижение объёмов зафиксировано в производстве зерновых и зернобобовых культур, суммарный показатель по которым составил лишь 67,2% от уровня 2023 года. Особенно значительным оказалось сокращение урожайности ячменя — объём его производства уменьшился на 47% по

сравнению с прошлым годом. Существенно снизился и объём подсолнечника, который составил 81% от предыдущего уровня. Рапс оказался в числе наиболее пострадавших культур — его объём упал до 40,5%. Аналогичная тенденция наблюдается и по картофелю, производство которого сократилось на 21,5%, и по сахарной свёкле, где снижение достигло 31,9%.

В то же время кукуруза на зерно демонстрировала относительно устойчивые результаты, обеспечив 82,4% от уровня прошлого года, а бобовые культуры для зерна показали лишь незначительное отклонение, составив 98% от показателя 2023 года. Овощная продукция в целом сохранила более стабильную позицию, достигнув 94,2% по сравнению с предыдущим периодом, что может свидетельствовать о меньшей зависимости от климатических условий и более гибком управлении производством в данном сегменте.

Снижение также затронуло плодово-ягодную продукцию, объёмы которой сократились до 77,6%, а также виноград, производство которого составило 86,2% от уровня предыдущего года. Вероятной причиной этих изменений стали неблагоприятные погодные условия в фазах цветения и вызревания.

На этом фоне животноводческий сектор проявил относительную устойчивость. Производство мяса в живом весе увеличилось на 6,6%, по сравнению с 2023 годом, молока — на 2,3%, а количество произведённых яиц выросло на 3,4%. Эти результаты свидетельствуют о стабильности животноводства, основанной на большей управляемости процессов и меньшей чувствительности к внешним воздействиям.

Таким образом, структура сельскохозяйственного производства в 2024 году указывает на выраженный дисбаланс между уязвимым к климатическим факторам растениеводством и более устойчивым животноводческим сегментом. Возникает необходимость адаптации государственной аграрной политики с акцентом на меры поддержки секторов, наиболее подверженных внешним рискам, а также на развитие устойчивых технологических решений.

Дополнительное представление об эффективности сельскохозяйственного производства в 2024 году даёт анализ средней урожайности ключевых культур (табл. 2). В условиях сложной агроклиматической ситуации именно урожайность служит объективным индикатором результативности аграрной деятельности, демонстрируя уровень технологической обеспеченности, устойчивость агротехники и степень адаптации культур к внешним условиям.

Таблица 2. Средняя урожайность основных сельскохозяйственных культур в хозяйствах всех категорий за 2023 – 2024 гг., центнеров с 1 га

Показатели	2023 год	2024 год	2024 в % по сравнению с 2023
Зерновые и бобовые культуры – всего	33,5	23,4	69,9
из которых:			
пшеница	41,3	32,4	78,5
ячмень	40,4	31,1	77,0
кукуруза на зерно	28,0	16,2	57,9
бобовые для зерна	10,6	9,9	93,4
Подсолнух	19,4	14,7	75,8
Сахарная свекла	399,4	206,6	51,7
Соя	15,5	12,2	78,7
Рапс	25,5	20,1	78,8
Картофель	75,2	54,6	72,6
Овощи полевые	68,6	71,4	104,1
Продовольственные бахчевые культуры	57,6	50,0	86,8
Фрукты, орехи и ягоды - всего	66,6	66,1	99,2
Виноград	55,4	54,6	98,6

Источник: по данным Национального бюро статистики РМ — <https://statistica.gov.md>

Анализируя данные представленные в таблице 2, средняя урожайность зерновых и зернобобовых культур в расчёте на 1 гектар составила 23,4 центнера, что ниже уровня 2023 года на 30%, или в относительном выражении — 69,9% от предыдущего значения. По

основным культурам зафиксировано следующее снижение: по пшенице — до 32,4 центнера с гектара, что составляет 78,5% от прошлогоднего уровня, по ячменю — до 31,1 центнера (снижение на 23%), а кукуруза на зерно показала наиболее резкое падение урожайности — до 16,2 центнера, что составляет лишь 57,9% от уровня 2023 года.

В то же время бобовые культуры для зерна показали умеренное снижение, достигнув 9,9 центнера с гектара, или 93,4% от предыдущего уровня, что подтверждает их относительную устойчивость. Урожайность подсолнечника составила 14,7 центнера, или 75,8% по сравнению с прошлым годом, а сахарная свёкла дала 206,6 центнера с гектара, что на 48,5% ниже прошлогоднего значения. По сое урожайность снизилась до 12,2 центнера, а по рапсу — до 20,1 центнера, что составляет 78,7% и 78,8% соответственно.

Картофель дал в среднем 54,6 центнера с гектара, что на 27,4% ниже уровня 2023 года. Полевая овощная продукция показала урожайность на уровне 50 центнеров, что составляет 86,8% от показателя предыдущего года. В то же время плодово-ягодные культуры оказались наиболее устойчивыми: средняя урожайность фруктов, орехов и ягод осталась практически на прежнем уровне — 66,1 центнера (99,2% от уровня 2023 года), а виноград — 54,6 центнера, или 98,6%.

Таким образом, данные по урожайности подтверждают выводы о высокой уязвимости растениеводства, особенно зерновой группы, к неблагоприятным погодным условиям, тогда как многолетние насаждения и бобовые культуры демонстрируют большую устойчивость. Эти различия подчёркивают необходимость гибкой дифференциации агротехнологий, инвестиций в селекцию засухоустойчивых сортов и адаптивных форм агротехнического сопровождения.

Для комплексной оценки состояния аграрного сектора необходим параллельный анализ животноводческого направления, которое в 2024 году продемонстрировало более стабильную динамику по сравнению с растениеводством. Особый интерес представляет структура производства по основным видам продукции — мясу, молоку и яйцам, как в сельскохозяйственных предприятиях, так и в домохозяйствах населения (табл. 3).

Таблица 3. Производство животноводческой продукции по основным видам в 2024 году

Показатели	Всего	В % по сравнению с 2023 годом	Уд. вес, %
Животноводство (разведение) (в живом весе)– всего, тыс. тонн	179,4	106,6	100,0
из которых:			
сельскохозяйственные предприятия	109,0	115,9	60,8
домохозяйства населения	70,4	94,9	39,2
Молоко всех видов – всего, тыс. тонн	267,2	102,3	100,0
из которых:			
сельскохозяйственные предприятия	54,3	125,4	20,3
домохозяйства населения	212,9	97,7	79,7
Яйца всех видов – всего, млн. шт.	627,8	103,4	100,0
из которых:			
сельскохозяйственные предприятия	298,0	108,6	47,5
домохозяйства населения	329,8	99,2	52,5

Источник: по данным Национального бюро статистики РМ — <https://statistica.gov.md>

Динамика увеличения производства животноводческой продукции в 2024 году (табл. 3) находит своё подтверждение в данных о численности поголовья животных по состоянию на 1 января 2025 года. В сравнении с началом предыдущего года зафиксирован рост численности крупного рогатого скота в сельскохозяйственных организациях на 14,8%, а также увеличение количества овец и коз на 12,8%. Поголовье птицы также возросло — на 4,5%, что отражает общее укрепление животноводческого потенциала страны и подтверждает позитивную динамику, ранее отмеченную по объёмам продукции мяса, молока и яиц.

Такие изменения могут свидетельствовать как об увеличении инвестиционной активности в отрасли, так и о более стабильных условиях кормовой базы и ветеринарного обеспечения. Особенно значимым является рост численности скота и птицы именно в структурах сельскохозяйственных предприятий, что подчёркивает тенденцию к консолидации и укрупнению производственных мощностей в животноводстве. В то же время сохраняется заметная доля домохозяйств в обеспечении сырьевой базы, особенно в производстве молока, что требует комплексного подхода к модернизации как индустриального, так и мелкотоварного сектора.

Оценка потенциала животноводства требует анализа не только объёмов произведённой продукции, но и численности поголовья по основным видам сельскохозяйственных животных. Именно этот показатель позволяет судить о воспроизводственном ресурсе отрасли и её динамике в среднесрочной перспективе. Таблица 4 содержит данные о поголовье скота по основным видам на 1 января 2025 года, позволяя проследить тенденции в структуре и масштабах животноводства в разрезе категорий хозяйств.

Таблица 4. Поголовье скота по основным видам на 1 января 2025 г.

Показатели	Тысячи голов	В % по сравнению с 1 января 2024 г.	Уд. вес, %
Крупный рогатый скот – всего	98,8	97,8	100,0
из которых:			
сельскохозяйственные предприятия	30,1	104,6	30,5
домохозяйства населения	68,7	95,1	69,5
из них молочные коровы – всего	61,4	97,3	100,0
из которых:			
сельскохозяйственные предприятия	10,9	104,0	17,8
домохозяйства населения	50,5	95,9	82,2
Свиньи – всего	379,6	108,2	100,0
из которых:			
сельскохозяйственные предприятия	264,6	114,8	69,7
домохозяйства населения	115,0	95,7	30,3
Овцы и козы – всего	561,7	102,1	100,0
из которых:			
сельскохозяйственные предприятия	39,7	112,8	7,1
домохозяйства населения	522,0	101,4	92,9
Птицеводство (сельхозпредприятия)	4462,3	112,3	x

Источник: по данным Национального бюро статистики РМ — <https://statistica.gov.md>

Животноводческий сектор в 2024 году подтвердил тенденцию к стабильному росту, продемонстрировав положительные изменения по всем основным видам продукции (табл. 4). Общий объём продукции скота и птицы в живом весе достиг 179,4 тыс. тонн, что на 6,6% выше уровня 2023 года. Существенный вклад в это увеличение внесли сельскохозяйственные предприятия, на долю которых пришлось 109,0 тыс. тонн — на 15,9% больше, чем годом ранее. В то же время производство в домохозяйствах населения показало снижение до 70,4 тыс. тонн, что составило 94,9% по отношению к прошлогоднему показателю. Это подтверждает наблюдаемую тенденцию к постепенной концентрации животноводства в более организованных производственных структурах и снижению роли индивидуальных хозяйств.

Производство молока всех видов составило 267,2 тыс. тонн, увеличившись на 2,3% по сравнению с 2023 годом. Здесь также прослеживается ярко выраженная структура: 54,3 тыс. тонн произведено на сельскохозяйственных предприятиях, где рост составил 25,4%, тогда как в домохозяйствах населения объёмы сократились на 2,3%, составив 212,9 тыс. тонн. Несмотря на то что индивидуальные хозяйства по-прежнему обеспечивают более 79% общего объёма молока, высокая динамика роста в корпоративном секторе свидетельствует о его нарастающей производственной эффективности.

Позитивная динамика отмечена и в производстве яиц, общий объём которых составил 627,8 млн штук, что превышает показатель 2023 года на 3,4%. Производственные объёмы распределились относительно равномерно: сельскохозяйственные предприятия обеспечили 299,0 млн штук (рост на 8,6%), а домохозяйства населения — 328,8 млн штук, что практически соответствует уровню предыдущего года.

Таким образом, в 2024 году животноводство продолжает укреплять свои позиции, демонстрируя устойчивый рост за счёт повышения производительности крупных сельскохозяйственных предприятий. Эта тенденция отражает структурные сдвиги в аграрной системе и указывает на необходимость дальнейшей модернизации и поддержки индустриального животноводства, в том числе через технологическое переоснащение и улучшение логистики в сфере переработки и сбыта продукции.

Проведённый анализ состояния сельскохозяйственного сектора в 2024 году свидетельствует о высоком уровне структурной нестабильности, особенно в сегменте растениеводства. Существенное снижение объёмов производства, а также резкое падение урожайности по ряду ключевых культур, таких как пшеница, ячмень, кукуруза и сахарная свёкла, обусловлены комплексом факторов — от неблагоприятных климатических условий до ограниченного доступа к ресурсам и современным агротехнологиям. В то же время бобовые культуры, а также многолетние насаждения (фрукты, ягоды, виноград) продемонстрировали большую устойчивость, что подчёркивает необходимость диверсификации посевных структур и перехода к адаптивным системам земледелия.

На этом фоне животноводство проявило тенденцию к устойчивому росту. Увеличение производства мяса, молока и яиц, а также положительная динамика поголовья, особенно в корпоративном секторе, указывают на стабилизацию и концентрацию животноводческого потенциала. При этом сохраняется значительная доля продукции, поступающей из домохозяйств населения, что требует создания более эффективных форм кооперации, совершенствования инфраструктуры сбыта и переработки, а также стимулирования технологической модернизации в малом секторе.

Таким образом, текущая ситуация в аграрном секторе требует выработки комплексного и сбалансированного подхода к аграрной политике. В приоритет должны быть поставлены следующие направления: расширение программ поддержки устойчивого растениеводства; развитие климатоадаптивных агротехнологий и селекционных программ; стимулирование кооперации между мелкими производителями; инвестиции в инфраструктуру хранения, логистики и переработки; а также создание условий для ускоренного технологического развития животноводства. Только при условии стратегической переориентации и усиления государственной и частной поддержки возможно обеспечение устойчивости и конкурентоспособности аграрного сектора в среднесрочной перспективе.

Библиография:

1. Национальное бюро статистики Республики Молдова. Сельское хозяйство в Молдове: основные показатели деятельности за 2018–2024 гг. [Электронный ресурс]. — Доступ: <https://statistica.gov.md>
2. Графический метод в статистике (учебно-методическое пособие) Д. М. Пармакли, Т. Д. Дудогло - Комрат: Б. и, 2017
3. Дудогло Т. Д. Матвейчук Л. А. Экономико-статистические таблицы: методика разработки и применения (учебное пособие) Каменец Подольский нац. университет им. Ивана Огиенко. 2020
4. Дудогло, Т.Д. Основы статистики: (Учебное пособие) /Т.Д. Дудогло; КГУ, НИЦ «Прогресс». - Комрат: Б.и., 2019. - 206с.
5. Пармакли Д.М. Современные проблемы развития агропромышленного комплекса: региональный аспект // Вестник экономики и управления АПК. — Комрат: КГУ, 2019. — № 2 (12). — С. 34–41.

ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ И ЕГО РАЗВИТИЕ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

ЗАСЕМЧУК Наталья

аспирант, преподаватель
Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия
Горки, Республика Беларусь
zasem75@mail.ru
ORCID ID:0009-0000-2275-9729

***Abstract.** The article discusses the topic of import substitution as a strategy for the development of the country's economy. Import substitution is the process of replacing imported goods and services with domestic analogues in order to strengthen economic independence, create jobs, stimulate economic growth and reduce the foreign trade deficit. The text describes measures aimed at increasing the competitiveness and efficiency of the real sector of the economy through the maximum use of local resources, the involvement of unused production facilities, cooperation with small and medium-sized businesses, as well as stimulating the production of import-substituting and export-oriented goods.*

***Keywords:** Import substitution, national economy, economics, efficiency, export orientation, domestic products, imports.*

Импортозамещение – это возникающая трансформация народного хозяйства страны, являющаяся следствием реализации стратегии экономических субъектов и предполагающая замещение импортных товаров и услуг отечественными аналогами [1]. Это может включать в себя создание или расширение отечественного производства товаров и услуг, которые ранее приобретались за рубежом. Целью такой стратегии является укрепление экономической независимости страны, создание рабочих мест, стимулирование экономического роста и снижение внешнеторгового дефицита.

Импортозамещение способствует обеспечению экономической безопасности, которая включает в себя продовольственную безопасность, направленную на снижение зависимости страны от импортной сельскохозяйственной продукции и продовольствия, в т. ч. и сырьевых материалов для сельскохозяйственных организаций и предприятий обрабатывающей промышленности. В связи с этим важным является определение приоритетов совершенствования деятельности АПК в контексте развития импортозамещающих производств и продвижения интересов национальных производителей [2].

Таким образом, важнейшей задачей, стоящей перед АПК Республики Беларусь, является насыщение внутреннего рынка качественными продуктами питания. Следует отметить, что в Республике Беларусь эта задача в полной мере успешно реализуется, что подтверждается высоким уровнем самообеспеченности по ключевым товарным позициям. В свою очередь, внедрение научных разработок для выпуска инновационных импортозамещающих товаров также позволяет наращивать экспортный потенциал отечественного АПК.

В Беларуси импортоемкость экономики, согласно оценке Нацбанка, превышает 65 % ВВП. Санкции вынуждают субъекты хозяйствования отказываться от импорта товаров и заниматься выпуском отечественных аналогов. По этому пути уже пошли и малые, и средние, и крупные предприятия страны [3]. Для повышения конкурентоспособности и эффективности работы реального сектора экономики политика импортозамещения реализуется за счет внедрения следующих мероприятий:

– максимальное использование при освоении, развитии новых производств местных видов сырья, создание кооперационных и вспомогательных производств по увеличению уровня локализации производимой продукции, как основные резервы сокращения импортоемкости производимой продукции;

– вовлечение в хозяйственный оборот неиспользуемых или неэффективно используемых производственных объектов и земельных участков;

– максимальное привлечение и использование возможностей организаций малого и среднего бизнеса в создании и производстве конкурентоспособных импортозамещающих товаров с одновременной их экспортной направленностью (в связи с ограниченной емкостью внутреннего рынка);

– вхождение в кооперационное сотрудничество с действующими на территории стран ЕАЭС и иных государств транснациональными корпорациями по освоению и производству высокотехнологической наукоемкой продукции, в том числе в рамках деятельности свободной экономической зоны «Могилев»; предоставление и расширение инструментов стимулирования производства импортозамещающей продукции; приоритетное использование в производственном секторе иностранного капитала.

Белорусскими производителями активно осваиваются новые высокотехнологичные методы и технологии для выпуска расширенного спектра инновационных импортозамещающих продуктов по приоритетным направлениям внешнеэкономического развития экономики Республики Беларусь, в частности, в области биотехнологий, нанотехнологий, микроэлектроники, технологий тонкой химии, информационных, лазерно-оптических технологий, коммуникационных технологий, альтернативной энергетики, геномной инженерии и др. Однако существуют и факторы, препятствующие разработке и внедрению в производство инновационной импортозамещающей продукции: недостаточность собственных денежных средств; финансовой поддержки со стороны государства; высокая стоимость нововведений; рассредоточенность средств финансирования инновационных импортозамещающих проектов.

Ежегодно Министерство торговли Республики Беларусь, изучив потребности внутреннего рынка, представляет субъектам хозяйствования перечень и объемы производства импортозамещающих потребительских товаров на будущий год.

В Республике Беларусь ведется активная работа по развитию импортозамещающих производств. Так, в мясной отрасли осуществляется выпуск отечественными предприятиями новых высокомаржинальных мясопродуктов, среди них: «Хамон», «Пармская», «Прошутто», в молочной отрасли – производство широкого перечня сыров, в т. ч. сыров с голубой плесенью. Кроме того, в растениеводстве расширен ассортимент выращиваемых овощных и плодово-ягодных культур [4]. Следует отметить, что успех освоения новых технологий во многом зависит и от интенсивности международного сотрудничества, поскольку обмен опытом позволяет ускорить процесс внедрения научных разработок в собственное производство. Таким инструментом может послужить международный трансфер технологий. Практика показывает, что отдельные страны добились впечатляющих экономических успехов благодаря международному трансферу технологий.

Для привлечения зарубежных технологий в страну необходимо активное участие зарубежного капитала, интенсифицировать которое возможно только благодаря созданию в стране мер благоприятного инвестиционного климата и наращиванию инвестиционного потенциала. Инвестиционный потенциал как экономическая категория характеризует совокупность инвестиционных возможностей в стране, структуру и динамику инвестиций, позволяя также оценивать инвестиционную привлекательность страны.

В рамках Союзного государства торговые связи между Республикой Беларусь и Россией углубляются, что позволяет существенно облегчить движение товаров и услуг с целью импортозамещения. Это активно содействует увеличению экспорта, в том числе и

сельскохозяйственной продукции и пищевой промышленности, а также притоку иностранных инвестиций в сферу АПК.

Политика импортозамещения создала благоприятные условия для разработки совместных научно-инновационных проектов по модернизации и техническому перевооружению субъектов АПК, обмену опытом и передаче передовых технологий. Это может повысить эффективность производства и конкурентоспособность товаров сельскохозяйственного комплекса как на внутреннем, так и на мировых рынках. Кроме того, активное развитие научного и инновационного обмена и модернизации сельского хозяйства способствует не только углублению внутренней торговли, но и укреплению продовольственной безопасности обеих стран

В современных политических условиях становится важным иметь стабильное производство продовольственных товаров и достаточный запас сельскохозяйственного сырья. Сотрудничество и обмен опытом могут помочь в обеспечении устойчивого развития и обеспечении продовольственной безопасности. Однако, чтобы реализовать все эти перспективы, необходимо учитывать различия в национальных внутренних структурах и политиках развития сельского хозяйства и АПК Беларуси и России, а также преодолевать торговые и экономические барьеры санкционного противодействия.

В рамках интеграционной программы «Формирование единой аграрной политики» стоит задача обеспечения соблюдения стандартов качества и безопасности продукции, а также защиты прав интеллектуальной собственности. В сложных экономических условиях ограниченного доступа двух стран к международной логистике, сотрудничество по вопросам продовольственной безопасности между странами Союзного государства является важным фактором обеспечения устойчивости в агропродовольственной сфере.

В 2022 г. объем экспорта белорусских продовольственных товаров и сельскохозяйственного сырья составил 8,3 млрд. долл. США (рост по отношению к 2021 г. – 24,2%). Обеспечено положительное внешнеторговое сальдо в размере 3,4 млрд. долл. США (рост по отношению к 2021 г. – 59%). Доля экспорта продовольственных товаров и сельскохозяйственного сырья в общем экспорте нашей страны – 22%. Россия импортировала 70% продукции белорусского АПК. Белорусская сельхозпродукция поставляется в 76 регионов России. Беларусь обычно является одним из крупных покупателей зерна в России. Российское зерно широко используется в белорусской сельской экономике, а также экспортируется в другие страны после переработки. Закупка 500 тыс. т зерна из России в 2023 г. помогла Беларуси поддержать пищевую безопасность страны и обеспечить стабильность на рынке зернопродуктов. Это также является одной из мер, направленных на снижение зависимости от импорта зерна и развитие собственного агропромышленного комплекса.

Союзное государство реализует и новые программы развития агропромышленного комплекса, которые направлены на обеспечение импортозамещения в области машиностроения, семеноводства и животноводства. В рамках программы развития АПК осуществляется масштабное обновление технической базы машиностроения в сельском хозяйстве. Это позволит заменить импортную технику отечественными аналогами и уменьшить зависимость от импорта.

С целью обеспечения продовольственной безопасности активно развиваются научно-исследовательские разработки в области биотехнологий. Обмен опытом между российскими и белорусскими специалистами способствует развитию проектов импортозамещения. Это означает, что эти страны будут производить сами то, что раньше импортировали, что позволит снизить зависимость от иностранных производителей.

Проведение единой аграрной политики требует гармонизации законодательства двух стран, чтобы снизить различия в правовом регулировании сельского хозяйства. Это поможет устранить административные барьеры и облегчить взаимодействие между производителями обеих стран. Повышение доступности сельскохозяйственных товаров на

совместном рынке позволит удовлетворить потребности населения и увеличить прибыль производителей.

По словам Главы государства, рассмотрение комплекса вопросов выявило причины негативных тенденций. Во-первых, это недостаточная проработка импортозамещающих проектов на стадии их планирования и подготовки с точки зрения окупаемости затрат и конкурентоспособности осваиваемой продукции. Во-вторых, значительные расходы на инвестиционный импорт, а также высокие затраты на производство. В-третьих, отсутствие должной координации между органами госуправления при реализации импортозамещающей продукции. Из-за этого произведенная продукция оказывается невостребованной на внутреннем рынке, и предпочтение отдается импортным аналогам.

Недостаточная развитость инфраструктуры белорусского экспорта, в целом невысокая эффективность работы товаропроводящих сетей белорусских предприятий также среди причин негативных тенденций. Президент констатировал, что такие элементы продаж, как маркетинг, реклама и логистика в Беларуси еще отстают от мировых стандартов. Негативное влияние на развитие страны оказывают внешнеэкономические диспропорции. Особенно если они проявляются в течение длительного периода. Это касается валютного рынка, стабильности национальной валюты, финансовой системы и в целом платежеспособности страны.

Самый выгодный вариант для экономики Беларуси – это развитие производств на местных ресурсах, главный резерв импортозамещения, роста производительности труда, увеличения глубины переработки местного сырья. Были названы три стратегических направления в этом плане: деревообработка, добыча и переработка калийного сырья, а также производство строительных материалов.

В стране действует единая схема работы по импортозамещению, в соответствии с которой выделено три группы товаров.

Первая группа – это товары, аналоги которых производятся в Беларуси, но по качеству проигрывают импортным, либо востребованы, но производятся в недостаточных объемах. Задача министерств и регионов – повышать их конкурентоспособность, расширять действующие мощности. *Вторая группа* – товары, которые не производятся в стране, не осваиваются в рамках госпрограмм и мероприятий. Под их производства создаются новые мощности. Это классический пример прямого импортозамещения. Третья группа – товары, которые импортируются, так как их производство в Беларуси было признано нецелесообразным, а это 16 % всего импорта. Такие товары относятся к так называемому «критическому импорту».

Таким образом, импортозамещение в экономике Республики Беларусь является важной стратегией для укрепления национальной экономики и снижения зависимости от импорта. Последние годы в стране активно развиваются отечественные производители, что способствует увеличению доли отечественной продукции на рынке.

Это позволяет снизить зависимость от импорта, обеспечить рабочие места и стимулировать экономический рост. Однако для успешного импортозамещения необходимо развивать технологические процессы, повышать качество продукции и конкурентоспособность отечественных производителей.

Библиография:

1. Белорусский фонд социальной поддержки предпринимателей. – Режим доступа: <https://www.belarp.by/ru/subcontractation/infomat>. – Дата доступа: 17.03.2025.
2. Повышение эффективности внешней торговли АПК Беларуси в условиях развития международного торгово-экономического пространства / В. Г. Гусаков [и др.]. – Минск: Беларуская навука, 2020. – 238 с.
3. Экономическая газета. – Режим доступа: <https://neg.by/novosti/otkrytj/importozameshenie-vbelarusi/>. – Дата доступа: 01.04.2025.

4. Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mshp.gov.by>. – Дата доступа: 19.03.2025.
5. Идеи для импортозамещения [Электронный ресурс] // Министерство экономики Республики Беларусь. — Режим доступа: <http://www.economy.gov.by>. – Дата доступа: 19.03.2025.

УДК 338.436

ПРОЯВЛЕНИЕ ВЕРОЯТНОСТНЫХ ЗАКОНОВ В ПРОИЗВОДСТВЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ

МИРЕНКОВА Г.В.

кандидат экон. наук, доцент
УО Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия
Горки, Республика Беларусь
bsaa.ksa@tut.by

МИРЕНКОВ А.А.

кандидат экон. наук, доцент
УО Белорусский государственный
университет пищевых и химических
технологий
Могилев, Республика Беларусь
bsaa.ksa@tut.by

***Abstract** The article examines approaches to assessing the sustainability of agriculture in the system of potential risks based on the study of the factors of the manifestation of probabilistic laws, which allows choosing a risk strategy to achieve the target parameters of economic growth of agricultural organizations.*

***Keywords:** agriculture, risk, sustainability, risk system, risk strategy, monitoring.*

Планирование и корректировка внешних и внутренних возмущений всегда является компетенцией менеджмента различного уровня, Необходимость постоянного контроля за риск-ситуациями предполагает поиск методов мониторинга за их изменениями. Учет вероятности проявления риска на всех производственных стадиях в процессе кругооборота капитала позволяют выбрать показатели – индикаторы еще на этапе стратегического планирования и разработать риск-стратегию.

Риск-стратегия как инструмент долгосрочного планирования объединяет направления возможностей принятия риск-ситуации и выбор путей безопасного преодоления возмущающих воздействий при достижении заявленных целевых параметров развития экономики отдельных организаций и отраслей в целом. Система потенциальных рисков формируется не только природно-биологическими факторами, но и организационно-экономическими условиями, а также уровнем текущего управления. Количество рисков и их качественный состав трансформируется за счет вхождения одних рисков в другие. Поэтому исходя из выявленных тенденций отраслевого развития важно спрогнозировать их интегральное проявление и возможные сценарии развития

Знания позиции по устойчивости риск-системы производства продукции сельского хозяйства позволяют принять возможные меры по нейтрализации рисков в системе текущего, оперативного или стратегического управления в качестве элемента достижения цели.

Производство сельскохозяйственной продукции носит вероятностный характер, обусловленный множественностью связей и факторов различной природы. Прийти к этому выводу позволяет рассмотрение сельского хозяйства с позиции системного анализа. Многочисленными экономическими исследованиями подтверждается, что сельское хозяйство представляет собой целостную сложную систему с присущими ей свойствами эмерджентности. В зависимости от цели исследования эта система может быть представлена элементами различной природы.

С позиции производственного процесса сельское хозяйство представляется как система составляющих ее взаимосвязанных производственных ресурсов. Для производства определенного качества и количества продукции необходимо соблюдение строгих пропорций между ресурсами, обусловленных технологическими требованиями и спецификой производимой продукции.

Изменение качества и количества одного вида ресурса влечет за собой изменение структурных характеристик других ресурсов, что в итоге отражается на качестве и количестве производимой продукции. При этом взаимодействие факторов производства, образующих производительную силу, по своей величине не совпадает с суммой производительных сил каждого фактора в отдельности. В результате, факторы производства образуют целостную систему сельскохозяйственного производства. Также сельское хозяйство можно представить, как систему, состоящую из взаимосвязанных направлений деятельности сельскохозяйственного производства растениеводства и животноводства. Известно, что функционирование животноводства – численность поголовья животных и их продуктивность – зависит от обеспеченности животных кормами, которые поставляет растениеводство. С другой стороны, развитие животноводства предоставляет растениеводству органические удобрения, обеспечивая его нормальное функционирование.

Сельское хозяйство, рассматриваемое нами как система, по характеру взаимодействия с внешней средой является открытой системой. Прежде всего это связано с тем, что на состояние и функционирование сельскохозяйственного производства существенное влияние оказывают природно-биологические факторы, воздействующие на развитие живых организмов – растений и животных. Также его можно рассматривать как подсистему нескольких систем: национальной экономики, социума, природной системы и других. Являясь подсистемой национальной экономики, сельское хозяйство тесно взаимодействует с другими ее отраслями. Сельское хозяйство является поставщиком сырья для пищевой, легкой, комбикормовой и других отраслей промышленности. В свою очередь продукция промышленности обеспечивает бесперебойное функционирование сельскохозяйственного производства.

Сельское хозяйство, как составная часть национальной экономики и более глобальных систем, подвергается их постоянному влиянию, которое может различаться на каждом этапе экономического развития. Помимо этого, сельское хозяйство испытывает на себе влияние изменений законодательной системы, социальных напряжений и других внешних воздействий. Непрерывно обмениваясь с внешней средой информацией, оно подвергается ее воздействиям, под которыми изменяется.

Результаты функционирования современного сельского хозяйства имеют огромное как экономическое, так и социальное значение, которые отражаются в его функциях:

- агропродовольственная – производство продуктов питания;
- агросырьевая – производство сельскохозяйственного сырья для пищевой и непищевой промышленности;
- экономическая – хозяйственная деятельность и совокупность отношений в системе производства, распределения, обмена и потребления сельскохозяйственной продукции;
- социальная – обеспечение социальных потребностей сельского населения, включая развитие социальной инфраструктуры;

- эколого-ландшафтная и культурологическая – сохранение и развитие
- экологических и ландшафтных свойств сельских территорий, туризм и рекреация;
- интегрирующая – формирование структуры АПК;
- базовая – обеспечение устойчивого развития национальной экономики, продовольственной безопасности, контроля и развития сельских территорий и национальной идентичности.

Для обеспечения нормального функционирования всего народнохозяйственного комплекса страны необходимо учитывать объективную взаимосвязь и взаимозависимость всех структурообразующих его элементов. Недоучет взаимодействия всех элементов народнохозяйственного комплекса может привести к частичной или полной разбалансированности его развития, нарушению производственного цикла, деформациям в структуре.

Учитывая большое число элементов системы, сложность их поведения, множество и разнообразие их связей, можно заключить, что сельское хозяйство является сложной системой. Кроме этого, среда, в которой функционирует сельское хозяйство, не является статической: она постоянно изменяется, и под ее воздействием изменяется и сельскохозяйственное производство. Сельское хозяйство является сложной динамической системой, которая имеет явно выраженный характер стохастической направленности развития с вероятностным проявлением целевых параметров.

Наличие большого числа факторов сельскохозяйственного производства, неоднозначность их протекания и взаимодействия приводят к невозможности точно определить предполагаемый результат сельскохозяйственного производства. Стохастичность сельскохозяйственного производства обуславливает неопределенность формирования его результатов и существование рисков.

Особенности формирования рискованного характера сельскохозяйственного производства тесно связаны с его специфическими особенностями, отличающими сельское хозяйство от других отраслей народнохозяйственного комплекса. Особенно значимо они проявляются в рыночной экономике.

В экономической литературе выделяются следующие специфические черты сельского хозяйства, независимо от национальной принадлежности, уровня развития, форм собственности и методов его организации:

1. Главное средство производства в сельском хозяйстве – земля. Размеры сельхозугодий, их качественные характеристики непосредственным образом сказывается на объемах и качестве продукции растениеводства.

2. Производство сельскохозяйственной продукции является результатом выращивания живых организмов – растений и животных – и определяет особую роль природно-биологических факторов. Природные факторы оказывают сильное влияние на результативность сельскохозяйственного производства. Особенно это проявляется в растениеводстве, о чем свидетельствует колеблемость урожайности сельскохозяйственных культур. Почвы, климат, географическое местоположение и др. природные факторы составляют специфические факторы сельского хозяйства, определяющие его территориальную специализацию. Погодные факторы, в силу своего случайного и динамичного характера, обуславливают колеблемость объемов производимой продукции по годам, при наметившейся тенденции роста отдельных видов продукции, и усиливают его рискованный характер.

3. Сельское хозяйство характеризуется быстрым износом основных средств сельскохозяйственного назначения в результате их использования в неблагоприятных, а порой в агрессивных условиях (растениеводстве, животноводстве, птицеводстве и др.), иммобильностью материально-технических ресурсов, высокой фондоемкостью. Это создает неблагоприятные условия для привлечения инвестиций в отрасль.

4. Большой разрыв во времени между производственными затратами и результатом приводит к неэластичности спроса. При изменении спроса на сельхозпродукцию нет возможности быстро отреагировать и изменить объем выпускаемой продукции.

5. Научно-технический прогресс в сельском хозяйстве внедряется и проявляется медленнее, чем в других отраслях.

6. Рост цен на ресурсы производства происходит более быстрыми темпами по сравнению с ростом цен на сельхозпродукцию, что порождает диспаритет цен.

7. Дефицит высококвалифицированных кадров, обусловленный неразвитостью социальной и производственной инфраструктуры села.

8. Низкая доходность сельскохозяйственного производства, в особенности зерновой отрасли.

Таким образом, рискованный характер сельскохозяйственного производства порождается целым комплексом многочисленных взаимно переплетающихся как специфических особенностей, так и общих макроэкономических факторов.

Производство сельскохозяйственной продукции можно рассматривать как объект вероятностной природы, следовательно, анализ рисков наиболее объективен на основе вероятностно-статистического подхода.

В рамках статистического изучения, на наш взгляд, можно выделить следующие причины рисков производства сельскохозяйственной продукции:

- неизвестность, физическая неопределенность данных и их недостоверность (неполнота, недостаточность, неадекватность, расплывчатость);

- вероятностный прогноз значений ряда факторов, влияющих на результат производственной деятельности;

- взаимодействие большого числа факторов, как детерминантных, так и случайных, влияющих на получение конечного результата (стохастический характер формирования результата производства);

- изменчивость состава факторов, влияющих на характер и протекание моделируемых процессов;

- ограничения, накладываемые изменениями внешней среды на использование модели для прогнозирования.

Стохастический характер производства сельскохозяйственной продукции, значимость ее производства в развитии общего благосостояния страны, «многофункциональность» сельского хозяйства создают необходимость изучения рисков в сельском хозяйстве.

Характеристики потенциальных возможностей управления рисками по основным циклам производства с учетом интегральной оценки устойчивости экономической системы отрасли растениеводства представлены в таблице 1.

Таблица 1 Основные направления риск-менеджмента потенциальных рисков

Уровень риска	Тип устойчивости	Характеристики возможностей
ниже среднего	оптимистический	риски в пределах управляемости системы, преодолимы за счет внутренних компенсационных факторов
средний	адаптивный	риски в пределах управляемости системы, могут быть преодолимы как за счет внутренних компенсационных факторов, так и внешних компенсационных воздействий
выше среднего	пессимистический	риски не имеют внутреннего механизма компенсации

Примечание – разработано автором на основании собственных исследований.

Устойчивость системы определяет содержание функциональных стратегий, соответственно и механизм их корректировки. От типа устойчивости производственной системы зависит ее основные способности противостоять неблагоприятному развитию

ситуации или добиваться успеха при рационализации производственного процесса в пределах безопасного уровня изменения системы риск-факторов исходя из их внешних и внутренних условий.

Мониторинг устойчивости растениеводства в системе потенциальных рисков позволяет реализовать риск-стратегии с учетом перспективного развития организации на основе управления стратегическим развитием по конкретным направлениям и с учетом всего спектра целей и задач в пределах заявленных стратегий.

Таким образом, проявление вероятностных законов в производстве сельскохозяйственной продукции требует постоянного мониторинга устойчивости экономического развития, устанавливает способность субъектов хозяйствования противостоять неблагоприятному развитию ситуации или добиваться успеха при рационализации производственного процесса в пределах безопасного уровня изменения риск-факторов.

Библиография:

1. Догиль, Л. Ф. Управление рисками и страхование в бизнесе / Л. Ф. Догиль. – Минск: Мисанта, 2014. – 321 с.
2. Mirenkov, A. Риски в аграрном производстве при принятии управленческих решений / A. Mirenkov, I. Mirenkova // Проблемы устойчивого развития сельского хозяйства Европы / Akademia rolincza w Szczecine; red. A. Mickiewicz. – Szczecin, 2015. – S. 117–119.
3. Миренков, А.А. Миренкова, И.В.: Методология идентификации и анализа рисков организаций агропромышленного комплекса. моногр. / А.А.Миренков. И.В. Миренкова – Могилев: МГУП, 2019. – 201 с.
4. Неправский, А.А. Стратегический менеджмент: методы и инструменты анализа: моногр. /А.А.Непревский. - Минск: Мисанта, 2005. -199с.
5. Ильина, З.М. Проблемы продовольственной безопасности и их решение. Теория, методология, практика: Монография. /З.М. Ильина. - Минск: БелНИИЭИАПК, 1998. - 125с

УДК 330.341.11

ОЦЕНКА РАЗВИТИЯ ПТИЦЕВОДСТВА В НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

НАВДАЕВА Светлана,
кандидат экономических наук,
доцент ФГБОУ ВО «Нижегородский
государственный агротехнологический
университет им. Л.Я. Флорентьева»,
Нижегород, Россия
nsn800@mail.ru
ORCID ID: 0000-0002-0719-232X

Abstract. *The article identifies trends in chicken meat production in 2019-2023, examines the dynamics of production volumes in the Russian Federation, the Nizhny Novgorod region and JSC Lindovskoye, the largest poultry farm. The forecast of production development for 2025-2027 is given.*

Keywords: *poultry farm, chicken meat, revenue, net profit, forecast.*

Введение. Мясо кур - это ценный источник белка, который содержит в достаточном количестве все незаменимые для человека аминокислоты, спрос на продукцию ежегодно растет, поэтому увеличение объемов производства обосновано как с экономической, так и потребительской точки зрения. В мире и в России производство мяса птицы растет, так как

оно остается самым доступным для населения. Производство мяса птицы в мире в 2023 г. составило 103,8 млн т, доля России в мировом производстве составляет 5 %, и страна по потреблению мяса кур занимает шестое место. В 2023 г. оно превысило 35 кг на душу населения. Проблема обеспечения внутреннего рынка высококачественной продукцией, несомненно, актуальна.

Цель работы - определить перспективы развития производства мяса кур в АО «Линдовское» и Нижегородской области. Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи: проанализирована динамика развития и спрогнозированы производственные и финансовые показатели на 2025 -2027 гг.

Материалы и методы исследования. Объектом исследования является АО «Линдовское» Нижегородской области - самое крупное птицеводческое предприятие, основными видами деятельности которого является выращивание птицы и его переработка. Ассортимент птицефабрики включает более 100 наименований: полуфабрикаты из мяса птицы: тушка и нарезка, субпродукты, куриные копчености, полуфабрикаты глубокой переработки. Отсутствие инъектирования антибиотиками и содержание цыплят в благоприятных естественных условиях позволяет получать мясо птицы высокого качества. Методы исследования: монографический, графический, экономико-статистические.

Результаты исследования. Российский рынок мяса птицы характеризуется приростом производства за последние пять лет на 7%, а за 10 лет — почти на 30%, но в 2023 году произошло незначительное снижение объемов на 0,1% — до 5,3 млн тонн. Основные факторы снижения производства носят как экономический, так и неэкономический характер.

Резко возросла себестоимость продукции. рост затрат обусловлен ростом цен на оборудование и запасные части, на инкубационное яйцо, кормовых ингредиентов, вакцин, рост заработной платы, рост ставки Центробанка.

Крупные птицефабрики расположены в приграничных районах страны, подвергающихся обстрелам (рис.1).



Рис. 1. Факторы, влияющие на развитие производства мяса кур в 2023 г.
[Л.Савкина, Рынок мяса птицы: итоги 2023 года, 2024 г.].

Лидерами в производстве являются Центральный и Приволжский ФО, суммарная доля которых в общем объеме составляет 60 % (рис.2). Среди регионов России первое место по производству мяса птицы занимает Белгородская область (585,5 тыс. т), второе - Ставропольский край (303,2 тыс. т), Тамбовская (283,9 тыс. т), Пензенская (272,3 тыс. т) и Ленинградская (228,7 тыс. т) области [5].

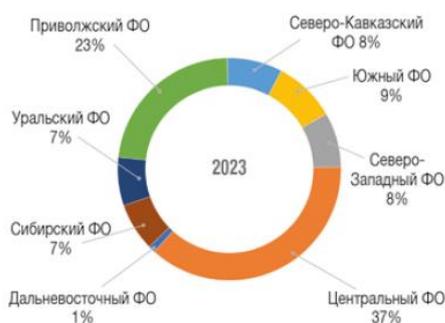


Рис.2. Региональная структура производства мяса птицы в РФ в 2023 году

Источник: [Л.Савкина, Рынок мяса птицы: итоги 2023 года, 2024 г.].

Доля Нижегородской области в общем объеме производства кур не превышает 1,3 % (табл.1).

Таблица 1. Динамика производства мяса кур в РФ и Нижегородской области

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	2022г.	2023г.
Производство мяса кур в РФ, тыс.тонн	4932	4932	4960	5280	5274
Производство мяса кур в Нижегородской области, тыс.тонн	58,6	58,7	64,8	60,1	61,3
Доля Нижегородской области в общем объеме производства мяса кур РФ, %	1,19	1,19	1,30	1,14	1,16
Производство мяса кур в АО «Линдовское», тыс.тонн	23,0	24,7	26,0	22,0	20,0
Доля птицефабрики АО «Линдовское» в общем объеме производства в Нижегородской области, %	39,2	42,1	40,1	36,6	37,6

Источник: составлено автором по данным: Росстат[4], Нижстат [2] и годовой бухгалтерской отчетности АО «Линдовское»

В Нижегородской области отмечался рост производства в 2021 году, но затем произошло существенное снижение – на 7,3 % в 2022 году, которое обусловлено сокращением объемов производства на птицефабрике АО «Линдовское», занимающей лидирующие позиции на рынке охлажденного мяса цыплят бройлеров и продукции переработки. Неоднократно продукция птицефабрики заслуженно отмечалась на выставках российского и международного масштаба, получала золотые и серебряные медали в номинациях «За качество», «Инновационный продукт», «Выбор торговых сетей», «Лучший продукт».

Предприятие реализует свою продукцию в собственной розничной сети и практически во всех сетевых магазинах области. Изменение объемов производства отразилось на финансовых результатах (табл.2).

Таблица 2. Показатели реализации мяса кур в АО «Линдовское»

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Себестоимость продаж, тыс. руб.	1499618	1576594	1855208	1686630	1923360
Выручка, тыс. руб.	1536796	1656609	1930594	1687055	2285487
Валовая прибыль, тыс. руб.	37138	80015	75386	425	362127
Рентабельность производства продукции, %	2,5	5,1	4,1	0,03	18,8

Источник: составлено автором по данным годовой бухгалтерской отчетности АО «Линдовское»

На рост выручки в 2023 году существенное влияние оказал рост средней цены реализации в 1,7 раза по сравнению с 2019 г. при дальнейшем сокращении объемов продаж. При этом себестоимость 1 тонны выросла в 1,5 раза, что привело к существенному увеличению прибыли и рентабельности производства продукции.

Инфляционные процессы повлияли на ежегодный рост выручки за последние 10 лет (рис.3).



Рис.3. Динамика выручки АО «Линдовское» за 2014 – 2023 гг., тыс.руб.

Источник: составлено автором по данным [1]

При этом чистая прибыль (убыток) варьирует в динамике, и тенденция изменения оценивается как очень нестабильная: АО «Линдовское» с 2016 года имеет либо очень низкую чистую прибыль, либо оно убыточно (рис. 4).



Рис.4. Динамика чистой прибыли АО «Линдовское», тыс.руб.

Источник: составлено автором по данным [1]

Отсутствие чистой прибыли не дает возможности предприятию динамично развиваться.

На финансовый результат влияют не только уровень цены, себестоимости, объем продаж, но и своевременность расчетов с покупателями. Формированию прибыли препятствует возникающий от несвоевременности расчетов экономический ущерб (табл.3).

Таблица 3. Расчет экономического ущерба от несвоевременности расчетов с покупателями АО «Линдовское»

Наименование показателей	Годы					Прогноз на годы		
	2019	2020	2021	2022	2023	2025	2026	2027
Среднегодовая дебиторская задолженность, тыс.руб.	622431	740897,5	843408,5	928964,5	1122595	1244176	1413790	1551382
Выручка, тыс.руб.	1842160	2030780	2176520	1936180	2512530	2544420	2939283	3092164
Среднемесячная выручка, тыс.руб.	153 513	169 232	181 377	161 348	209 378	212 035	244 940	257680
Длительность расчетных операций, месяцев	4,05	4,38	4,65	5,76	5,36	5,87	5,77	6,02
Сумма потерь из-за высокой длительности расчетных операций, тыс.руб.	18673	50381	68316	106831	77459	119441	105092	114802
Сумма потерь от замещения собственных оборотных средств заемными, тыс.руб	17876	16894	31048	42342	75236	139927	122405	101185
Экономический ущерб от несвоевременности расчетов, тыс.руб.	36549	67275	99364	149173	152695	259368	227497	215988

Источник: рассчитано и составлено автором по данным [1]

Согласно полученному прогнозу, выручка к 2027 году увеличится по сравнению с 2023 годом в 1,23 раза и составит 3092164 тыс.руб. Рост выручки и дебиторской задолженности обусловлен прогнозируемым ростом цен и объемов производства (рис. 5).

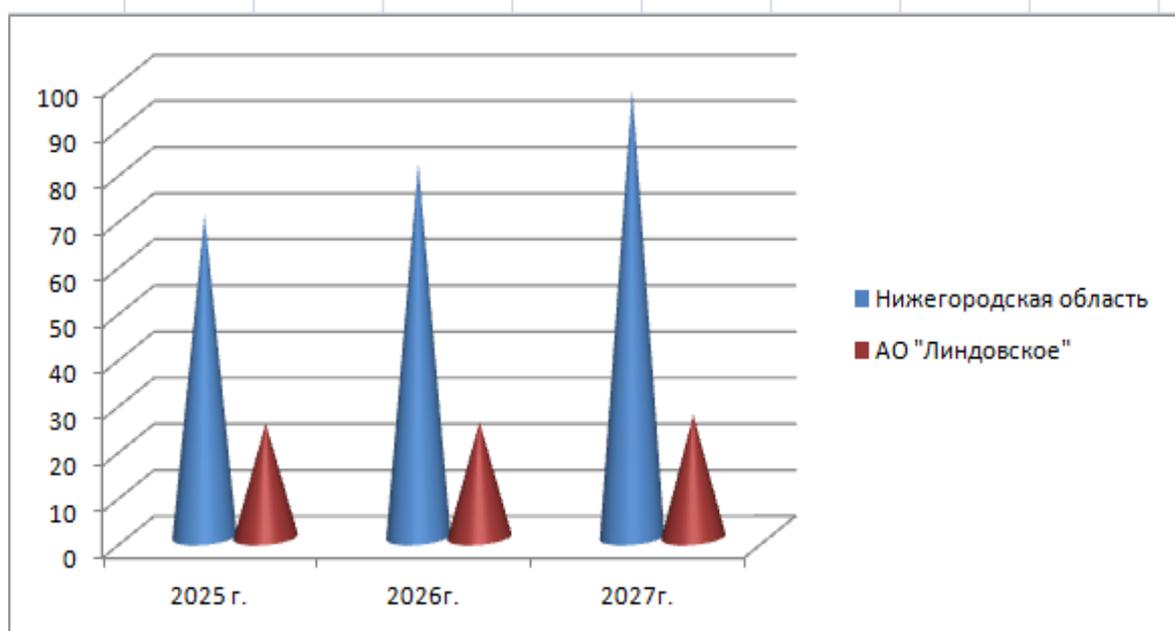


Рис.5. Прогноз объемов производства, тыс. тонн
Источник: рассчитано и составлено автором

При последовательном восстановлении поголовья птицы до уровня 2019 года и повышении продуктивности в АО «Линдовское» к 2027 году можно добиться увеличения объемов производства на 32,5 %.

В Нижегородской области в настоящее время принят ряд инвестиционных проектов, в том числе и в АО «Линдовское», реализация которых позволит к 2027 году увеличить производство мяса птицы до 97 тыс. тонн, это даст возможность обеспечить потребности населения. Птицеводческие предприятия продолжают выпускать социально ориентированную продукцию и прилагают все усилия к увеличению объемов производства.

Выводы. Птицефабрика АО «Линдовское» является стратегически значимым предприятием, так как обеспечивает население Нижегородской области продуктами питания, решая важнейшие задачи по укреплению продовольственной безопасности и импортозамещению.

Библиография:

1. Единый реестр проверки контрагентов. АО «Линдовское» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.list-org.com/company/12837>.
2. Нижегородская область в цифрах. 2024: Крат.стат.сб/Н60 Нижегородстат - Нижний Новгород, 2024 - 288 с.
3. Савкина, Л. Рынок мяса птицы: итоги 2023 года, 2024 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tsenovik.ru/news/Novosti-APK/Myasnaya-i-molochnaya-promyshlennost/Rynok-myasa-ptitsy-itogi-2023-goda/>.
4. Сельское хозяйство России в 2023 году [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/enterprise_economy.
5. Цындрина, Ю. Рынок мяса птицы: тенденции и возможности для развития/Ю. Цындрина //Животноводство России. Птицеводство России.-2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://zsr.ru/zsr-2024-pt-001>.

УДК 338.45:631.576.331.2

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА МАСЛИЧНЫХ КУЛЬТУР В ОРЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ: ВЫЗОВЫ СЕГОДНЯШНЕГО ВРЕМЕНИ

СУХОЧЕВА Надежда

кандидат экономических наук,
доцент, Орловский государственный
аграрный университет имени Н.В.
Парахина», Орел, Россия
suchoeva@bk.ru
ORCID ID: 0000-0003-0230-0771

Abstract. *The scientific article provides an economic assessment of the efficiency of oilseed production in the Orel region. The share of oilseed production in the agricultural economy of the region has been determined. The dependence of sales volumes of oilseeds on the volume of production and the level of marketability has been established. The change in the profitability level of the sold products is reasoned.*

Keywords: *oilseeds, Orel region, sunflower, rapeseed, soybeans, agriculture, economic assessment, efficiency.*

В рамках реализации Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия поставлена задача достижение значения индекса производства продукции сельского хозяйства (в сопоставимых ценах) в 2030 году в объеме 114,6 процента от уровня 2020 года. Аграрная отрасль региона является лидирующей и динамично развивается по протяжении анализируемого периода, характеризуется устойчивым ростом уровня эффективности аграрного труда [1, с.43]. В успешное развитие аграрного сектора Орловской области вносит свой вклад в обеспечение продовольственной безопасности и повышение ее независимости от импорта. Аграрный сектор продолжает доминировать в экономике Орловской области. В 2024 году валовой региональный продукт вырос почти на 12% и составил 446 млрд руб. [7]. Количественная и качественная характеристика структурных составляющих земельного потенциала региона позволит проанализировать уровень развития региональной экономики [3, с.135]. В достижении полученных результатов региона немаловажную долю занимают масличные культуры (таблица 1).

Таблица 1. Значение производства масличных культур в экономике региона в 2023 году*

Показатели	Сельское хозяйство	Растениеводство	Масличные культуры	Удельный вес масличных в:	
				Сельском хозяйстве, %	Растениеводстве, %
Площадь посева, тыс. га	1393,3	1221,3	313	22,5	25,6
Выручка от реализации, млн руб.	91441	61211,8	23224	25,4	37,9
Производственные затраты, млн руб.	80781	55581	14239	17,6	25,6
Затраты труда, тыс. чел.-час.	31678,3	6610,5	1674,7	5,3	25,3
Прибыль, млн руб.	18753	17585	7597	40,5	43,2

*Источник: Составлено автором по данным сводной годовой бухгалтерской отчетности сельскохозяйственных организаций Орловской области

Отметим, что под масличными культурами в Орловской области в 2023 году занято

почти 26%. Следовательно, удельный вес затрат труда на производство масличных в отрасли растениеводства составил 25,3%, что свидетельствует с одной стороны о значительном вкладе человеческих ресурсов в развитие масличной отрасли, с другой о том, что производство масличных культур является затратным видом деятельности. Объем затрат на производство составляет в среднем 21,6%. В структуре, полученной прибыли в аграрной сфере, от реализации масличных культур получено 40,5%, удельный вес в прибыли масличных по отрасли растениеводства составляет 43,2%. Таким образом производство масличных культур в регионе является высокомаржинальным. Следовательно, в экономике сельского хозяйства за последние годы наметились положительные успехи [4, с.82]. В этой связи считаем необходимым провести детальный анализ оценки экономической эффективности производства масличных культур в регионе (таблица 2).

Таблица 2. Динамика объемов реализации масличных культур в Орловской области*

Культура	Объем производства, ц		Объем реализации, ц		Уровень товарности, %	
	2022 г.	2023 г.	2022 г.	2023 г.	2022 г.	2023 г.
Соя	1847212,2	2546638,0	1339677,3	2786515,4	72,5	109,4
Рапс	1636241,3	2724826,9	1527063,9	2533426,6	93,3	92,9
Подсолнечник	1763356,1	2032311,3	1395979,4	2315165,2	79,2	113,9
Прочие	144700,5	157257,2	46235,8	158409,0	31,9	100,7
Масличные, всего	5391510,1	7461033,4	4308956,4	7793516,2	79,9	104,5

*Источник: Составлено автором по данным сводной годовой бухгалтерской отчетности сельскохозяйственных организаций Орловской области

Таким образом, в 2023 г. уровень товарности практически по всем масличным культурам, кроме рапса озимого и ярового превышает 100%, что свидетельствует, о том, что в 2023 г. товаропроизводители реализовали часть урожая, полученного в 2022 г. При этом уровень товарности 2022 г., свидетельствует о том, что полученный урожай масличных культур 2022 г. был реализован не полностью, хозяйства оставляли запасы в виде масличных культур, рассматривая их с точки зрения финансовой подушки безопасности. Конечно же, объем реализации зависит от 2 основных факторных показателей: объема производства продукции (ОП) и уровня товарности (УТ). Рассмотрим динамику объема реализации масличных культур в Орловской области и влияние на неё двух этих факторов, результаты исследования представим в таблице 3.

Таблица 3. Результаты факторного анализа объемов реализации масличных культур в Орловской области*

Культура	Изменения:		
	Всего, ц	За счет объемов производства, ц	За счет уровня товарности, ц
Соя	1446838	507253,5	939584,6
Рапс	1006363	1015950,3	-9587,6
Подсолнечник	919186	212921,2	706264,6
Прочие	112173	4012,2	108160,9
Масличные, всего	3484560	1653986,7	1830573,2

*Источник: Составлено автором по данным сводной годовой бухгалтерской отчетности сельскохозяйственных организаций Орловской области

Определим изменение объема реализованной продукции за счет объема производства

и уровня товарности по следующим формулам:

$$\Delta OP = OP_{отч.} - OP_{б} \quad (1)$$

$$\Delta OP_{оп} = (OP_{отч.} - OP_{б.}) \times UT_{б.} \quad (2)$$

$$\Delta OP_{ут} = (UT_{отч.} - UT_{б.}) \times OP_{отч} \quad (3)$$

Конкретизируем расчет на примере реализации масличных культур (в среднем):

$$\Delta OP = 7793516,2 - 4308956,4 = 3484560 \text{ ц.}$$

$$\Delta OP_{оп} = (7461033,4 - 5391510,1) \times 79,9 / 100 = 1653986,7 \text{ ц}$$

$$\Delta OP_{ут} = (104,65 - 79,9) \times 7461033,4 / 100 = 1830573,2 \text{ ц.}$$

Таким образом, проведенный анализ показал, что в 2023 году увеличиваются объемы реализации масличных культур (на 3484,6 тыс. ц), что происходит как за счет увеличения объема производства, так и за счет уровня товарности. В 2023 г. отмечается незначительное сокращение уровня товарности рапса, которое в конечном итоге не повлекло за собой уменьшение объемов реализации. На наш взгляд, интерес к производству масличных культур вызывает и ценовая политика на эти культуры. Далее остановимся на таком показателе оценки эффективности производства масличных культур как «цена реализации». Так, на рисунке 1 представим динамику цен реализации масличных культур в Орловской области.

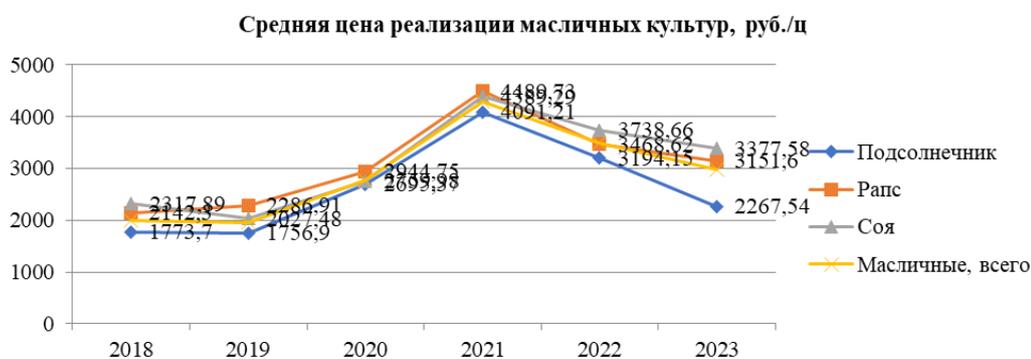


Рисунок 1. Средняя цена реализации масличных культур в РФ в 2024 г., тыс. руб./тонну*

*Источник: Составлено автором по данным сводной годовой бухгалтерской отчетности сельскохозяйственных организаций Орловской области

Таким образом, с 2018 г. наблюдается ежегодный рост цен реализации масличных культур. Исключение стал 2023 г. в сопоставлении с 2022 г. В 2023 г. произошло снижение цены реализации на все масличные культуры по сравнению с уровнем 2022 г. Тем не менее, это не позволило сократить выручку от реализации масличных культур. В этой связи в таблице 4 нами представлены показатели эффективности производства масличных культур в расчете на единицу реализованного товарного зерна.

Таблица 4. Показатели эффективности производства масличных культур в расчете на единицу реализованного товарного зерна*

Вид продукции	Количество, ц		Цена реализации, руб./ц		Выручка от реализации, тыс. руб.		Себестоимость руб./ц	
	2022 г.	2023 г.	2022 г.	2023 г.	2022 г.	2023 г.	2022 г.	2023 г.
Соя	1339677,3	2786515,4	3738,7	3377,58	5008597,9	9411678,7	2001,1	2067,8
Рапс	1527063,9	2533426,6	3468,6	3151,60	5296804,4	7984347,3	1944,9	2187,4
Подсолнечник	1395979,4	2315165,2	3194,5	2267,54	4458967,6	5249729,7	1517,95	1665,6
Масличные, всего	4308956,4	7793516,2	3480,9	2979,85	14999003,2	23223509,3	1820,5	2004,9

*Источник: Составлено автором по данным сводной годовой бухгалтерской отчетности сельскохозяйственных организаций Орловской области

По мнению ученых-экономистов, в настоящее время оптимизация затрат на

производство сельскохозяйственной продукции стала более возможной на основе внедрения инновационных технологий производства и систем управления [2, с. 2376]. Для определения эффективности реализации продукции, проведем анализ уровня рентабельности реализации масличных культур в Орловской области. Рентабельность является обобщающим показателем экономической эффективности производства и характеризует эффективность потребленных ресурсов и всегда должно находить отражение в вопросе совершенствования управления [6, с.793] (таблица 5).

Таблица 5. Экономическая оценка эффективности производства масличных культур в Орловской области*

Вид продукции	Прибыль, убыток, тыс. руб.		Полная себестоимость, тыс. руб.		Уровень рентабельности (убыточности), %		Отклонение (п.п) всего
	2022 г.	2023 г.	2022 г.	2023 г.	2022 г.	2023 г.	
Соя	2327809,9	3649805,7	2680788,1	5761873,0	86,8	63,3	-23,49
Рапс	2326695,6	2443388,6	2970108,7	5540958,7	78,3	44,1	-34,24
Подсолнечник	2340080,3	1393567,4	2118887,3	3856162,3	110,4	36,1	-74,30
Масличные, всего	7154634,3	7597976,9	7844368,9	15625532,4	91,2	48,6	-42,58

*Источник: Составлено автором по данным сводной годовой бухгалтерской отчетности сельскохозяйственных организаций Орловской области

Таким образом, за счет увеличения полной себестоимости и снижения прибыли по производству подсолнечника в 2023 г. произошло сокращение уровня рентабельности масличных культур на 42,58 п.п. Наглядно видно, что рентабельность в 2023 г. имела тенденцию уменьшения в разрезе всех масличных культур. Снижение рентабельности производства масличных культур в регионе вызвано увеличением себестоимости единицы товарного зерна, рост которой в 2023 г. был на 10% выше уровня 2022 г. Одной из затратных статей является приобретение семян. Для снижения затрат на семена, в долгосрочной перспективе, государству необходимо сосредоточить усилия на выведении новых сортов [9, с.200]. Также государственная поддержка позволит заложить надежную основу для его дальнейшего эффективного функционирования [8, с.349]. Изменение произошло в основном из-за повышения цен на потребленные ресурсы. В 2023 г. в среднем резко снизилась цена реализации 1 ц масличных культур. Этот факт не позволил получить планируемую прибыль от реализации в масличной отрасли и привел к её сокращению. Тем не менее, несмотря на то, то рентабельность производства масличных культур в Орловской области за анализируемый период имела тенденцию снижения, производство масличных культур эффективно и является рентабельным на протяжении всего изучаемого периода, что позволит перейти на новый технологический уровень производства масличной отрасли региона [5, с.102].

Библиография:

1. Волчёнкова А.С. Обоснование перспективных направлений развития аграрного сектора экономики региона //Региональная экономика: теория и практика. 2013. № 10. С. 43-48.
2. Грудкина Т.И., Измалков А.А. Управление затратами на производство сельскохозяйственной продукции: влияющие на себестоимость факторы и направления ее оптимизации // Научно-методический электронный журнал "Концепт". 2016. № Т15. С. 2376-2380.
3. Дудогло Т.Д., Пармакли Д.М. Эффективное управление земельным потенциалом региона как основа его экономического развития //Вестник НГИЭИ. 2016. № 10 (65). С. 135-148.
4. Кравченко Т.С. Обоснование эффективности отраслевых инноваций в растениеводстве региона // Инновации. 2012. № 3 (163). С. 82-85.
5. Ловчикова Е.И., Волченкова А.С., Завгороднева О.В., Хашир Б.О.

- Производительность труда – критерий экономической оценки технологического развития сельскохозяйственного производства // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2019. № 1 (46). С. 102-108.
6. Ловчикова Е.И., Сухочева Н.А., Грудкина Т.И. Формирование аутсорсинговой модели развития регионального АПК// Экономика и предпринимательство. 2016. № 6 (71). С. 793-797.
 7. Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Орловской области. URL: https://57.rosstat.gov.ru/sh_ohota_lh (дата обращения: 29.03.2025 г.).
 8. Суровцева Е.С. Бюджетное стимулирование работников малого предпринимательства в агропромышленном комплексе Орловской области // Никоновские чтения. 2009. №14. С. 349-351.
 9. Шабалкина Н.А., Суровцева Е.С. Современные тенденции производства сои в мире и России // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2022. № 12 (94). С. 195-201.

УДК 001.891:338.43

ИННОВАЦИОННЫЕ БИОЛОГИЧЕСКИЕ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА

ТОДОРИЧ Людмила

Д.э.н., конференциар университетар
Комратский государственный
университет
Республика Молдова

todorich24@gmail.com

ORCID: 0000-0002-3492-1890

***Abstract.** The article examines the importance of biological factors in the system of agricultural intensification. Particular attention is paid to breeding activities and the introduction of new winter wheat varieties under the conditions of the Republic of Moldova. The main directions for increasing crop yields and improving the resilience of agricultural crops to adverse environmental factors are highlighted.*

***Keywords:** agriculture, biological factors, innovative technologies, resource-saving technologies, environmental safety.*

Современное сельское хозяйство функционирует в условиях ограниченности ресурсов и растущих требований к экологической безопасности производства. В этой связи особенно важным становится выбор эффективных и экологически рациональных путей повышения продуктивности аграрного сектора. Одним из таких направлений является использование биологических факторов — прежде всего селекционного потенциала сельскохозяйственных культур.

В условиях рыночной экономики среди многообразия задач по повышению эффективности использования земельных ресурсов необходимо сосредоточить внимание на тех, которые обеспечивают быструю и стабильную отдачу при минимальных затратах. К числу приоритетных направлений относится биологический фактор, который отличается низкой ресурсоемкостью и высокой эффективностью.

Особую роль в этом направлении играет целенаправленная селекционная работа, позволяющая повышать продуктивность растений и качество сельскохозяйственной

продукции за счёт более рационального использования почвенно-климатических ресурсов. В отличие от иных направлений интенсификации, биологические комбинации создания новых сортов практически не ограничены строгими параметрами, что открывает широкие возможности для совершенствования сортового состава.

Внедрение в производство новых сортов и гибридов, обладающих более высокими качественными показателями по сравнению с ранее возделываемыми, способствует устойчивому развитию отрасли. Их повышенная устойчивость к болезням, вредителям и неблагоприятным погодным условиям значительно снижает необходимость применения химических средств защиты растений, тем самым уменьшая экологическую нагрузку на окружающую среду. Это подчеркивает важность сортосмены как одного из ключевых направлений инновационного процесса в сельском хозяйстве.

В Республике Молдова озимая пшеница занимает ведущее место среди зерновых культур, являясь основным продовольственным ресурсом страны. От объемов её производства во многом зависят общие показатели зерновой отрасли. На сегодняшний день в республике накоплен значительный опыт получения высоких урожаев озимой пшеницы во всех почвенно-климатических зонах.

По данным агрономических служб, в Молдове районировано более 40 сортов озимой пшеницы, из которых 17 выведены местными селекционерами, а 11 — украинскими. Однако, несмотря на значительный сортовой потенциал, уровень реализации генетической продуктивности сортов в условиях производства достигает лишь 35–45%. Это обусловлено рядом факторов, среди которых — недостаточное внедрение современных технологий выращивания и неполное использование потенциала новых сортов.

Среди районированных сортов выделяют две основные группы:

- Полуинтенсивные сорта, предназначенные для возделывания в условиях среднеинтенсивных технологий.
- Короткостебельные и полукарликовые сорта интенсивного типа, предназначенные для высокоинтенсивного земледелия, отличающиеся повышенной устойчивостью к полеганию и высоким потенциалом урожайности.

Разработка и внедрение новых высокопродуктивных и устойчивых к местным условиям сортов озимой пшеницы является стратегически важным направлением для обеспечения продовольственной безопасности Республики Молдова, (таблице 1).

Таблица 1. Результаты сортоиспытания наиболее распространенных районированных сортов озимой пшеницы в Республике Молдова

Сорт	Урожайность, т/га	Содержание клейковины, %
<i>Группа полуинтенсивных сортов</i>		
Подойма	4,3	31,2
Алуниш	4,2	29,0
Кэприяна	4,2	29,6
Извораш	4,1	30,0
Колумна	4,1	31,6
Акцент	4,2	28,4
Баштина	4,3	29,1
<i>Группа короткостебельных и полукарликовых сортов интенсивного типа</i>		
Думбрэвица	4,3	31,3
Баллада	4,3	30,4
Селект	4,4	30,5
Авынт	4,6	30,1
Ватра	4,7	29,3
Авантаж	4,4	30,3

Источник: [2, с.25]

Не менее важное значение в системе зернового хозяйства республики имеет и производство кукурузы, которая широко используется как кормовая и продовольственная культура. Потенциальная урожайность современных гибридов кукурузы весьма высока, однако в производственных условиях её реализация составляет лишь 40–50%. По данным компании MTI Moldova, урожайность раннеспелых гибридов кукурузы достигает 70–95 ц/га, среднераннеспелых — 85–125 ц/га, среднеспелых — 90–140 ц/га и среднепозднеспелых — 95–155 ц/га.

Эти показатели подтверждают наличие значительных резервов повышения продуктивности данной культуры. При использовании оптимальных технологий возделывания сельскохозяйственные предприятия республики уже сегодня достигают высоких производственных результатов, что подчёркивает актуальность селекционной работы и внедрения новых гибридов кукурузы, адаптированных к местным условиям.

Таблица 2. Показатели производственных испытаний гибридов кукурузы MTI Moldova

Гибрид	Наименование районов испытаний	Площадь возделывания, га	Урожайность, ц/га
MTI 240, MTI 244	Бричанский район	600	85-90
Olga, Sanda, Mag			97-105
Sbruch, Union, MTI360			114-117
Sbruch, MTI360	Кагульский район	100	95-101
Sbruch, MTI360	Кагульский район	700	70-90
Olga, Sanda, Mag, MTI 244	Тараклийский район	180	73-77
Union, MTI 360	Чадыр – Лунгский район	400	70-80

Источник: [3, с.25]

Производственный опыт последних лет подтверждает важность сортосмены как одного из ключевых биологических направлений интенсификации зернового хозяйства. Каждый новый сорт или гибрид зерновых культур выступает как технологическое нововведение, а систематическая сортосмена становится важным элементом инновационного процесса в производстве зерна. При этом значимость сорта в приросте урожайности менялась в зависимости от экономических условий: если в период интенсивных технологий доля сорта составляла 20–27 %, то сегодня она достигает 50 %. Это обусловлено изменением структуры земледелия и переходом к адаптивно-ландшафтным системам земледелия, где сорт и его биологические особенности приобретают решающее значение.

Современный научно-технический прогресс в аграрной сфере должен сочетать экономическую эффективность с экологической безопасностью. Всё большее внимание уделяется экологическим последствиям сельскохозяйственного производства, которые зачастую проявляются не сразу, а спустя десятилетия, и могут иметь необратимый характер. Согласно научным исследованиям, каждый «сэкономленный» на экологических мероприятиях рубль приводит к убыткам в размере 3,8 рубля в будущем. Поэтому разработка и внедрение инноваций в аграрное производство должны учитывать баланс в системе «человек — техника — растение», минимизируя возможные экологические риски.

Одним из перспективных направлений ресурсосберегающих технологий является внедрение системы No-Till (нулевая обработка почвы). Практические результаты внедрения данной технологии в условиях южных районов Республики Молдова, например

в SRL «Cumnuc Agro» Чадыр-Лунгского района, показали положительный эффект. Помимо сокращения затрат за счёт совмещения технологических операций, существенно улучшаются условия произрастания растений. Это ведёт к повышению урожайности и стабильности её уровня, а также способствует снижению антропогенной нагрузки на почвенный покров.

Ускорение научно-технического прогресса в аграрной сфере требует усиления технического перевооружения и рационального использования ресурсов. Эти задачи возможно решить только при условии качественной подготовки специалистов и формирования кадрового потенциала, способного эффективно внедрять инновации в производство. Ключевую роль в этом процессе играют аграрные образовательные учреждения. В Республике Молдова подготовку специалистов высшей квалификации обеспечивает Комратский государственный университет, специалистов среднего звена и механизаторов — Светловский аграрно-технический колледж. Дополнительно предлагается организовать курсы повышения квалификации для специалистов аграрного сектора, что позволит повысить качество сельскохозяйственных работ, освоить новые технологии и современные методы управления аграрным производством.

Особое значение в контексте модернизации аграрного сектора АТО Гагаузии приобретает создание Центра инновационного развития. Его деятельность должна быть направлена на исследование эффективности инновационных проектов, разработку и обоснование ресурсосберегающих технологий, систем машин и отдельных технологических приёмов. Важным условием успешной работы центра станет активное взаимодействие профессорско-преподавательского состава, научно-исследовательских учреждений и специалистов хозяйств автономии.

Таким образом, повышение эффективности сельского хозяйства возможно за счёт комплексного внедрения биологических и технологических инноваций. Рациональное использование сортового потенциала, внедрение ресурсосберегающих технологий и усиление подготовки специалистов создадут условия для устойчивого развития зернового хозяйства в Республике Молдова и Гагаузии. Эффективное внедрение инноваций позволит не только увеличить урожайность ведущих сельскохозяйственных культур, но и повысить экономическую устойчивость аграрных предприятий в условиях меняющейся экономической среды.

Библиография:

1. Parmakli D. M., Todorici L. P. Minimal profit from a unit of land area as a condition for the sustainable development of enterprises В Сборник научных трудов «Проблемы экономики» Выходит два раза в год № 1 (36), Горки БГСХА 2023 2 УДК 338(476) (082) 2023г.
2. Пармакли Д. М., Кураксина С. С., Тодорич Л. П. Проблемы производства продукции растениеводства в зонах неустойчивого земледелия В: ВІСНИК Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ ВИПУСК 15., 2020. С.215-220 ISBN 978-617-95031-1-5
3. Гибриды кукурузы фирмы MTI Moldova. Agricultura Moldovei, 12/2011, с. 25.
4. Пармакли Д.М., Тодорич Л.П., Дудогло.Т. Д., Яниогло А.И. Эффективность землепользования: теория, методика, практика. Монография. - Комрат : Б. и., 2015 (Tipogr. "Centrografic"). – 274 p.

УДК :330.3:332.2:332.2:63

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ КООПЕРАЦИЙ В КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ

ТОРОКУЛОВА Н. Д.

старший преподаватель кафедры
финансов и кредита

t.nuriza@mail.ru

Кыргызский национальный аграрный
университет имени К. И. Скрябина (г.
Бишкек, Кыргызстан)

АЛМАШОВА А.Б.

старший преподаватель кафедры
экономики и бухгалтерского учета

almashova.aliya@mail.ru

Кыргызский национальный аграрный
университет имени К. И. Скрябина (г.
Бишкек, Кыргызстан)

***Abstract:** The article examines the processes of formation and development of agricultural cooperatives in the Kyrgyz Republic in the period from 2021 to 2024. Quantitative data, the dynamics of cooperative growth, their impact on the agricultural economy and prospects for further development are presented. The study is based on official statistics, as well as materials from government programs and independent analytical reports.*

***Key words:** agriculture, cooperation, goods, farmers, state, state support, credit, livestock farming, crop production.*

Введение Сельскохозяйственные кооперации играют ключевую роль в развитии аграрного сектора Кыргызстана. Их создание способствует объединению фермеров, повышению конкурентоспособности продукции и улучшению экономического состояния сельского населения. В данной статье проводится анализ тенденций развития сельскохозяйственных кооперативов за последние три года, оценивается эффективность государственной политики в данной сфере и рассматриваются перспективы цифровизации аграрных коопераций.

Сельскохозяйственная кооперация представляет собой форму коллективного хозяйствования, направленную на объединение ресурсов, снижение затрат и повышение доходности сельхозпроизводства. В основе кооперации лежат принципы добровольности, демократического управления и равноправия участников. **Объединившись, фермеры могут:**

- Организовать совместные закупки: Совместная закупка семян, удобрений и других сельхозтоваров позволяет снизить затраты.
- Построить совместные хранилища: Современные овощехранилища позволяют сохранить продукцию в течение длительного времени и реализовать ее по более выгодной цене.
- Выйти на новые рынки: Кооперативы могут объединяться для коллективной продажи продукции на рынках крупных городов или даже экспорта.
- Факторы успеха кооперативов

Успех этих и других кооперативов обусловлен следующими факторами:

- Ясное видение: Члены кооператива четко представляют цели и задачи объединения.

- Эффективное управление: Кооператив имеет эффективную систему управления, которая позволяет принимать взвешенные решения.
- Доверие между членами: между членами кооператива существует высокий уровень доверия, что способствует совместной работе.
- Поддержка государства: Государство оказывает поддержку кооперативам в виде финансовых средств, консультаций и льгот.

Динамика развития сельскохозяйственных коопераций в Кыргызской Республике (2021-2024 гг.) Анализ данных показывает, что в последние три года в Кыргызстане наблюдается устойчивый рост числа сельскохозяйственных кооперативов:

- В 2022 году в стране действовало более 470 кооперативов, объединяющих свыше 31 тысячи фермеров.
- В 2023 году было создано 45 новых кооперативов.
- В 2024 году зарегистрировано 59 кооперативов, объединяющих 413 фермеров и обрабатывающих 4,5 тысячи гектаров земель.

Распределение новых кооперативов по регионам (2024 г.):

- Чуйская область – 15
- Джалал-Абадская область – 12
- Ошская область – 11
- Нарынская область – 8
- Таласская область – 6
- Баткенская область – 4
- Иссык-Кульская область – 3

Государственная поддержка и нормативно-правовая база В 2023 году Кабинетом Министров КР была утверждена «Программа развития сельскохозяйственной кооперации на 2023-2027 годы». Данный документ включает меры по финансовой поддержке, субсидированию, обучению фермеров и развитию цифровых технологий в кооперации.

Цифровизация сельскохозяйственных коопераций Современные технологии активно внедряются в кооперативное хозяйствование. В 2023 году на базе Кыргызского национального аграрного университета был создан центр цифрового обучения, где фермеры проходят курсы по применению информационных систем в сельском хозяйстве. Сельскохозяйственные кооперативы в Кыргызстане сталкиваются с рядом существенных проблем, которые препятствуют их эффективному функционированию и развитию. К основным из них можно отнести:

- Недостаточное финансирование: Кооперативы часто испытывают острую нехватку финансовых ресурсов, необходимых для приобретения оборудования, семян, удобрений и других материальных ценностей. Доступ к кредитам ограничен из-за высокого уровня риска и отсутствия достаточного залога.
- Отсутствие опыта и знаний: Многие члены кооперативов не обладают достаточными знаниями и навыками в области управления, маркетинга и других сферах, необходимых для успешной работы кооператива.
- Слабая инфраструктура: Отсутствие развитой инфраструктуры в сельских районах затрудняет сбор, хранение и транспортировку сельскохозяйственной продукции.
- Нестабильность рынка: Колебания цен на сельскохозяйственную продукцию, вызванные внешними факторами, создают дополнительные трудности для кооперативов.
- Недостаточная государственная поддержка: Несмотря на наличие программ поддержки кооперативов, они часто оказываются недостаточными и не всегда доходят до конечных получателей.
- Низкая степень доверия между членами кооператива: Отсутствие доверия между членами кооператива может привести к конфликтам и снижению эффективности работы.

- Отсутствие квалифицированных кадров: Дефицит специалистов в сельском хозяйстве затрудняет поиск квалифицированных менеджеров и других сотрудников для кооперативов.
- Высокая стоимость услуг: Стоимость услуг, предоставляемых кооперативам (консалтинг, обучение, маркетинг), часто оказывается недоступной для небольших кооперативов.
- Для успешного развития сельскохозяйственных кооперативов в Кыргызстане необходимо комплексное решение этих проблем, включающее в себя:
- Усиление государственной поддержки: Разработка и реализация эффективных программ поддержки кооперативов, включая финансовую помощь, предоставление консультационных услуг и обучение.
- Создание благоприятной нормативно-правовой базы: Усовершенствование законодательства, регулирующего деятельность кооперативов, для создания более прозрачных и стабильных условий их работы.
- Развитие инфраструктуры: Инвестиции в развитие инфраструктуры в сельских районах для улучшения условий хранения и транспортировки сельскохозяйственной продукции.
- Обучение и повышение квалификации членов кооперативов: Организация обучающих программ для членов кооперативов по вопросам управления, маркетинга и других необходимых навыков.
- Создание эффективных систем сбыта: Разработка и реализация программ по поддержке сбыта сельскохозяйственной продукции, произведенной кооперативами.

Заключение Развитие сельскохозяйственных коопераций в Кыргызстане демонстрирует положительную динамику, способствуя экономическому росту и повышению уровня жизни фермеров. Однако для дальнейшего успешного функционирования коопераций необходимо усиление государственной поддержки, внедрение цифровых технологий и активизация просветительской работы среди сельского населения.

Библиография:

1. Тен А.Д. Организационно-экономические условия формирования сельскохозяйственной кооперации в КР.-М:2021.119с.
2. Развитие сельскохозяйственной кооперации (методика, практика, проблемы). - М.: ВНИЭТУСХ, РАСХН, 1998. – 114 с.
3. Государственная программа развития сельскохозяйственных кооперативов в КР на 2017-2021 гг.
4. Журнал "Сельское хозяйство в КР 2017-2021"
5. Национальный статистический комитет, Кыргызстан в цифрах 2021- 185 с.
6. **Источник:**
7. www.stat.kg
8. www.gov.kg
9. kabar.kg

ТЕНДЕНЦИИ СОВРЕМЕННОГО РАЗВИТИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА КАЗАХСТАНА

ФЕДОРЧЕНКО Лариса

старший преподаватель
Западно-Казахстанский инновационно-
технологический университет
Уральск, Республика Казахстан,
larisafedorchenko@mail.ru
ORCID.ORG/0000-0003-0433-9274

Abstract: *The article examines the current state of the agricultural sector of the economy in the Republic of Kazakhstan, the features and main trends of its development in recent years. The role of the agro-industrial complex in ensuring the country's food security is substantiated. The advantages and disadvantages of agriculture in Kazakhstan are revealed.*

Keywords: *agro-industrial complex, agriculture, food security, crop production, animal husbandry, investments, subsidies.*

Обеспечение устойчивого развития государства, его продовольственной безопасности, лежащей в основе социального благополучия общества, невозможно без высокоэффективного аграрного сектора. Уровень развития аграрного сектора всегда выступал и продолжает быть определяющим фактором экономической и общественно-политической стабильности казахстанского общества. Однако ситуация в агропромышленном комплексе Казахстана вызывает обоснованные нарекания, поскольку не удалось полностью раскрыть экспортный потенциал и решить вопросы полноценной продовольственной обеспеченности страны.

«Наши основные задачи: самообеспечение социально значимыми продовольственными товарами, стабильное повышение доходов миллионов сельских жителей, повышение производительности труда в два с половиной раза, увеличение экспорта продукции АПК в два раза», – сказал президент Республики Казахстан Касым-Жомарт Токаев в послании народу 1 сентября 2024 года [1].

Сельское хозяйство, как основа АПК, располагает огромным потенциалом и большими резервами, а разнообразные климатические условия Казахстана позволяют выращивать почти все культуры умеренного теплого пояса и развивать животноводство.

Казахстан - 9 в мире страна по площади, более 80% земель которой составляют сельхозугодья или более 216 млн.га., из них под пашней находится 10,8%, сенокосами занято 2,2%, пастбищами - 85%.

Однако большая часть территории страны находится в полупустынной и пустынной зонах - около 60%, в лесостепной и степной зонах находится 10% всех земель.

Несмотря на то, что Казахстан хорошо обеспечен земельными ресурсами, он недостаточно обеспечен водой и является одной из стран с наибольшим дефицитом водных ресурсов в Евразии: только 2.8% ее территории покрыты водой, тогда как две трети представлены засушливыми зонами, где доступ к воде сильно затруднен. Страна уже сейчас начинает испытывать нехватку воды и по прогнозам ООН к 2040 году может столкнуться с существенным дефицитом водных ресурсов в объеме 50% от всей потребности.

Все земледельческие зоны страны характеризуются низким количеством годовых осадков (150 – 320 мм) – это зоны рискованного земледелия; северные регионы специализируются на выращивании зерновых культур и животноводстве; южные регионы, на орошении заняты выращиванием зерновых, масличных, плодово-ягодных культур, овощей и хлопка.

Аграрный сектор на сегодняшний день является крупнейшим потребителем водных ресурсов в стране. Примерно две трети от общего забора воды используется в сельском хозяйстве для орошения, при этом 11-15% используемой воды теряется при транспортировке, в основном из-за устаревшей ирригационной инфраструктуры ввиду низких капитальных вложений на модернизацию ирригационных систем, которые имеют решающее значение для повышения производительности фермеров. В целом водные ресурсы имеются для орошения сельскохозяйственных земель на 4 млн га. Однако в настоящее время под орошение освоено лишь около 1.8 млн га, что обеспечивает почти половину валового производства сельскохозяйственных культур.

Континентальный климат и ограниченная доступность водных ресурсов означают, что влагообеспеченность и погодные условия очень часто являются ключевыми факторами, которые влияют на выпуск продукции сельского хозяйства.

В АПК Казахстана занято около 1,5 млн. человек, а в сельской местности проживает 42% населения.

Сельское хозяйство, как преимущественно сырьевая отрасль с короткой цепочкой добавленной стоимости, занимает в ВВП небольшой процент: 5,4% в 2020 году, 4,3% в 2023 году. Для сравнения в 1991 году АПК Казахстана обеспечивал почти треть ВВП (29,5%). Сельское хозяйство имеет волатильный рост и его вклад в общий рост экономики низок.

АПК является крупным экспортером пшеницы и муки (входит в десятку мировых экспортеров), при этом значительную долю в общем экспорте сельхозпродукции страны имеют хлопок (15%), кожа и шерсть (25%);

- отрасль животноводства является традиционной для Казахстана, при этом почти 90% скота находится в домашних хозяйствах населения;

- средний возраст парка сельхозтехники составляет 13-14 лет, при нормативном сроке эксплуатации 7-10 лет; 70% имеющегося парка сельхозтехники произведено до 1991 года;

- сельскохозяйственный сектор недостаточно финансируется. По оценкам Всемирного банка, неудовлетворенная потребность в кредитных ресурсах, по самым консервативным оценкам, оценивается примерно в 1 млрд. долл. США в год [2].

Агропромышленный сектор Казахстана не только обеспечивает потребности внутреннего рынка, но и позволяет отправлять часть продукции на экспорт. За последние пять лет объем экспорта продукции АПК увеличился на 51%, достигнув \$5,1 млрд. География экспорта охватывает 66 стран. Среди основных рынков сбыта – страны Центральной Азии, ЕАЭС, Иран, Турция, Китай и ЕС.

В целом экспортный потенциал сельского хозяйства в Казахстане достаточно велик, что обусловлено его близостью к крупным рынкам сбыта: Китаю, России, Ирану, Узбекистану, Афганистану, а также странам Персидского залива. Кроме того, учитывая текущие геополитические события, связанные с войной в Украине, а также быстрый рост мировых цен на продовольствие, существует значительный потенциал для дальнейшего увеличения экспорта сельскохозяйственной продукции в страны Среднего коридора. По приблизительным подсчетам, потенциал Среднего коридора к 2030 году оценивается до 20 млн тонн грузов в год.

Экспорт сельхозпродукции в 2024 году составил \$5,1 млрд, рост в натуральном выражении составил 3,9%, достигнув показателя в объемах 16,1 млн тонн [3]. В числе основных экспортируемых товаров – пшеница, меслин, ячмень, семена льна, говядина, баранина, мороженая рыба, мука пшеничная, подсолнечное масло, вода газированная, хлопковое волокно и другие.

Однако около 80% произведенной в Казахстане продукции сельского хозяйства реализуется в виде сырья, без переработки, а готовая продукция имеет слабую конкурентоспособность, преимущественно из-за технологической отсталости перерабатывающих предприятий. Несмотря на увеличение государственной помощи, доля переработки сельхозпродукции остается низкой.

Главным экспортным товаром АПК Казахстана остаются злаки, которые занимают 42% от общего объема экспорта продукции АПК.

Среднегодовые темпы роста объемов производства продовольственных товаров в целом не успевают за темпами роста потребления и доходов населения, в результате чего свободная ниша на рынке восполняется за счет импорта, и его доля во внутреннем потреблении остается весьма существенной.

Основную долю в структуре производства пищевых продуктов занимают зерноперерабатывающая отрасль (22,3%), молочная (16,7%), хлебобулочная (15%), мясоперерабатывающая (13,6%), масложировая (7,9%), плодоовощная (7,6%) и прочие отрасли (16,9%).

Низкие закупочные цены на сельхозпродукцию не стимулируют увеличение объемов производства, что в итоге ведет к низкой доле переработки сельскохозяйственного сырья, недозагруженности мощностей перерабатывающих предприятий и, в конечном счете, к высокой доле импорта продовольственных товаров.

Казахстан — крупнейшая зерновая держава мира. В структуре посевных площадей значительный удельный вес занимают зерновые культуры -70,3%, их площадь увеличивается из года в год. В зерносеющих районах возделываются, в основном, сильные и твердые сорта яровой пшеницы с большим содержанием клейковины, именно такая пшеница пользуется большим спросом на мировом рынке. Следует отметить, что уровни осадков в стране достаточны для выращивания пшеницы, особенно в северном Казахстане, но не так хороши, как в сопоставимых странах в регионе, включая Россию и Украину.

Зерно в Казахстане превратилось в монокультуру: удельный вес его в основных зерносеющих регионах составляет 87%, при научно-обоснованном показателе 50-60%. Потому в урожайные годы резко обостряются вопросы сбыта. В связи с этим, для более эффективного противодействия недо- или перепроизводству необходимо проводить более высокими темпами диверсификацию отрасли. Важно развивать транспортную логистику, прорабатывать новые маршруты поставок зерна.

Среди масличных культур, под которые также отведены значительные посевные площади, преобладает производство и экспорт семян подсолнечника. Помимо этого, в стране выращиваются рапс, кукуруза, гречиха, хлопок, сахарная свекла, лен, картофель, рис, ячмень, овес, овощные и бахчевые культуры. Ввиду особенностей климата овощи закрытого грунта – в основном тепличные огурцы и томаты – и большинство цитрусовых и экзотических фруктов импортируются из-за рубежа, а их местное производство не является конкурентоспособным.

В земледелии как никогда на первый план выдвигаются вопросы диверсификации площадей сельскохозяйственных культур. При этом предстоит с одной стороны выбрать оптимальные сочетания культур с учетом природно-климатических особенностей каждого региона, а с другой – обеспечить достаточный объем производства тех культур, по которым сегодня не в полной мере удовлетворяются потребности внутреннего рынка.

Как указано в «Концепции развития агропромышленного комплекса Республики Казахстан на 2021-2030 годы», основные проблемы растениеводства на сегодняшний день включают [4]:

1. низкий уровень диверсификации;
2. отсталость селекционной работы и системы семеноводства;
3. ухудшение плодородия почвы;
4. низкий уровень применения водосберегающих технологий на орошении;
5. низкая техническая и технологическая оснащенность;
6. высокая коррупционная составляющая при осуществлении контрольных и надзорных функций, оказании государственных услуг;
7. низкий уровень цифровизации;
8. неразвитость органического земледелия, включая отсталость технологий, правовой базы и национальных стандартов от лучшей мировой практики.

Казахстан имеет довольно крупную и давно сложившуюся отрасль животноводства, при этом производство говядины, птицы, овец и молочных продуктов обслуживает в основном потребности внутреннего рынка. Действующая модель животноводства основана на исторических традициях кочевого животноводства и конкурентных преимуществах Казахстана – естественных пастбищ площадью 180 млн. га (5-е место в мире после Китая, Австралии, США, Бразилии), пригодных для разведения до 30 млн голов скота. В настоящее время, однако, используется только 30% пастбищ.

В структуре животноводства преобладают овцеводство, а также разведение крупного рогатого скота и лошадей. В пустынных и полупустынных районах распространено верблюдоводство. В последние годы также растет племенное животноводство. Хотя в стране есть около 65 птицефабрик, которые обеспечивают внутреннюю потребность в яйцах, около половины объема потребляемого мяса птицы импортируется из-за границы ввиду недостатка многих мясных пород. Несмотря на довольно высокую рентабельность, свиноводство также не пользуется особой популярностью из-за локальных предпочтений.

Важным препятствием для развития животноводства в стране является недостаток кормовой базы. Обеспеченность грубыми кормами в Казахстане достигает всего 80%, сочными кормами – 40%, а концентрированными – около половины.

В целом в отрасли животноводства можно выделить следующие проблемы [4]:

1. высокий удельный вес скота в личных подсобных хозяйствах населения, не охваченного технологическими процессами и не обеспеченного достаточным количеством кормов;

2. высокая доля беспородного скота, включая в личных подсобных хозяйствах;

3. дефицит пастбищ для поголовья сельских населенных пунктов;

4. слабость кормовой базы, низкая доля кормовых культур в севообороте, орошаемых землях,

деградация и низкая продуктивность пастбищных угодий;

5. сложная эпизоотическая ситуация и низкий уровень заработной платы ветеринарных специалистов;

6. слабое освоение отгонных пастбищ ввиду их недостаточной обводненности;

7. ограниченный экологический мониторинг в секторе;

8. дефицит квалифицированных кадров в животноводстве.

В рейтинге стран мира по продовольственной безопасности за 2022 год Казахстан занял 32 место из 113. Индекс страны составил 72,1. Индекс продовольственной безопасности построен на основе 34 уникальных показателей и учитывает не только соотношение цен и доходов граждан, но также и наличие необходимого количества продуктов на рынке, их качество и ассортимент. Индекс доступности у РК составил 78, ассортимента — 67,2, качества и безопасности — 76,3, устойчивости и адаптации — 65,4 [5].

В списке факторов, обеспечивших положительную динамику, The Economist Intelligence Unit отмечает устойчивость производства в секторе АПК, доступность социальных программ по обеспечению продовольственной безопасности, низкую долю населения за чертой бедности, доступность рынка и доступность финансовых услуг в секторе АПК, доступность предложения на рынке, безопасность продовольственной продукции, низкие импортные тарифы на продовольственную продукцию, потери при производстве и дистрибуции.

Продовольственную безопасность в стране обеспечивает постоянное развитие компаний, работающих в сельском хозяйстве и переработке сельхозпродукции. Так, по данным Министерства сельского хозяйства страны, объем инвестиций в основной капитал сельского хозяйства в 2024 году увеличился на 33,3% и составил 773,2 млрд. тг., в производство продуктов питания вырос на 3,1% и составил 114,4 млрд. тг.

Значительную роль в поддержке предприятий сектора играет государство. С целью подъема экономики села были приняты государственные и отраслевые программы по развитию и поддержке АПК, подкрепленные финансовыми ресурсами. К примеру, в рамках одной только «Государственной программы развития агропромышленного комплекса на 2017-2021 годы» было выделено из республиканского и местных бюджетов около 2,77 трлн. тенге.

При этом крупнейшим кредитором отрасли является национальный холдинг «КазАгро», дочерние компании которого – Аграрная кредитная корпорация, Фонд финансовой поддержки сельского хозяйства и Казагрофинанс – финансово поддерживают АПК. В 2024 году холдинг профинансировал субъекты АПК на 477 млрд. тенге. Только одна Аграрная кредитная корпорация с 2001 по 2024 год прокредитовала АПК Казахстана на 1,28 трлн. тенге[6].

Почти во всех программах в качестве основной цели было определено повышение конкурентоспособности АПК. При этом за эти годы часто менялись приоритетные направления развития АПК, пересматривались система государственной поддержки, правила субсидирования, направления поддержки экспорта местной сельхозпродукции. Однако выделение значительных бюджетных средств на аграрный сектор не принесло реально ощутимых положительных результатов, по которым можно было бы оценить эффективность вложений.

По экспертным оценкам, рост производства в отечественном аграрном секторе достигается в основном за счет увеличения поголовья скота, посевных площадей, привлечения большого количества работающих, а не за счет эффективных технологий, повышения урожайности и продуктивности, современного оборудования и использования достижений в области науки и технологий. Это свидетельствует об экстенсивном развитии и технологичной отсталости казахстанского аграрного сектора.

К другим проблемам в сфере АПК можно отнести прежде всего, неэффективное ценообразование и распределение продовольственных товаров. Необходимо создание сети оптово-распределительных центров, обеспечивающих доступ к ним мелких сельскохозяйственных товаропроизводителей, включая личные подсобные хозяйства.

Правительство и Национальная палата предпринимателей «Атамекен» запустили в нескольких регионах пилотный проект по развитию кооперационной цепочки на селе «от поля до прилавка». Это сделано для поддержки более чем 1,7 миллионов личных подсобных хозяйств, продукция которых не продается официально через торговые сети и не поступает на перерабатывающие предприятия [6].

Кроме того, необходимо наладить систему постоянного закупа и сбыта сельхозпродукции. Все это, по мнению руководства страны, повысит доходы около 2 миллионов жителей сельской местности, увеличит загрузку отечественных сельхозпредприятий до 70% и, что важно, снизит импорт социально-значимых продуктов.

Необходимо также обеспечить единый контроль над ценами по цепочке от производителя до потребителя. Следует разграничить зоны ответственности государственных органов управления, определить один орган в качестве основного, прописать четкие регламенты взаимодействия остальных ведомств.

Нужно расширить площади возделывания кормовых культур и усилить контроль за соблюдением севооборота, шире использовать возможности космического мониторинга и дистанционного зондирования земель.

Особое внимание следует уделить субсидированию сельских товаропроизводителей, пересмотреть и стабилизировать механизмы субсидирования. Только за последние пять лет на субсидирование было направлено более 2 трлн. тенге. Следует укрепить нормативную базу, внедрить систему эффективного планирования и мониторинга. Необходимо, чтобы порядок оформления субсидий был понятным и прозрачным. Субсидии должны быть в полной мере доступны малым и средним хозяйствам.

Все эти решения благоприятно повлияют на агропромышленный сектор Казахстана, который станет одной из ключевых точек роста национальной экономики.

Библиография:

1. Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана. 2 сентября 2024 г. Справедливый Казахстан: закон и порядок, экономический рост, общественный оптимизм. https://tengrinews.kz/kazakhstan_news/poslanie-prezidenta-narodu-kazahstana-2024-polnyiy-tekst-546676/?ysclid=m91kr4o1p6125816137
2. Экономика агропромышленного комплекса: учебное пособие / Сост.: Л.В. Федорченко, М.А. Мансурова, А.Д. Махмудов, С.М. Есенгалиева. –Уральск: ЗКИТУ, 2021. – 195 с.
3. 3.Сельское, лесное и рыбное хозяйство в Республике Казахстан/Статистический сборник 2019-2023/ Астана, 233 с., 2024
4. Концепция развития агропромышленного комплекса Республики Казахстан на 2021 – 2030 годы <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000960>
5. 5.Рейтинг стран мира по уровню продовольственной безопасности <https://gtmarket.ru/ratings/global-food-security-index?ysclid=m91iemxr75308664255>
6. 6.Экономика АПК: что нужно Казахстану, чтобы стать агрордержавой. URL: <https://informburo.kz/stati/ekonomika-apk-cto-nuzhno-kazahstanu-cto-by-stat-agroderzhavoy.html>

УДК: 631.16:658.155(476.4)

ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ГОРЕЦКОГО РАЙОНА

ШАФРАНСКАЯ Ирина,

кандидат экономических наук, доцент,
УО «Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия»,
Горки, Республика Беларусь,
irinavsh2965@yandex.by
ORCID: 0000-0002-7608-4648

ШАФРАНСКИЙ Иван,

кандидат экономических наук, доцент,
УО «Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия»,
Горки, Республика Беларусь,
shafranskiy93@mail.ru

Abstract. *The article analyzes the functioning of agricultural enterprises in the Goretsky district. The reserves have been identified and the main directions of increasing the economic efficiency of agricultural production have been substantiated. An economic and mathematical model of the agricultural enterprise development program has been proposed, which makes it possible to simulate the functioning of the research object in various production conditions. The implementation of the proposed economic and mathematical model will make it possible to substantiate management decisions in the field of agriculture in order to increase the economic efficiency of production.*

Keywords: *agricultural enterprises, crop production, animal husbandry, economic efficiency of production, economic and mathematical model.*

Основной целью развития агропромышленного комплекса республики является рост эффективности сельскохозяйственного производства, обеспечение повышения производительности труда на основе модернизации, значительного технологического обновления отраслей сельского хозяйства, внедрение ресурсосберегающих, высокотехнологичных производств, наращивание экспортного потенциала, повышение качества и конкурентоспособности продукции [1; 2; 3, с. 23–30]. В этой связи востребованы разработки, направленные на выявление и реализацию резервов повышения эффективности сельскохозяйственного производства.

С этой целью был проведен анализ функционирования сельскохозяйственных предприятий Горецкого района: ОАО «Горецкое»; СЗАО «Горы»; ОАО «Маслаки»; КСУП «Овсянка имени И. И. Мельника»; КСУП «Племзавод «Ленино»; ОАО «Коптевская нива»; РУП «Учхоз БГСХА»; ОАО «Горецкая райагропромтехника» [4; 5, с. 17; 6, с. 28–45]. Следует отметить, что данные сельскохозяйственные предприятия имеют близкую специализацию – производство молочно-мясной продукции с развитым производством зерна.

Анализ показывает, что в Горецком районе за последние три года наблюдается тенденция оттока работников, занятых сельскохозяйственным производством. В связи с неблагоприятными природно-климатическими условиями в 2024 г. производство зерна сократилось, как за счет снижения урожайности зерновых и зернобобовых культур, так и за счет уменьшения посевных площадей (таблица 1). Увеличился объем реализации молока за счет роста уровня его товарности.

Таблица 1. Основные экономические показатели сельскохозяйственных предприятий Горецкого района за 2022–2024 гг.

Наименование показателей	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2024 г. к 2022 г., %, п. п., +/-
Площадь сельхозугодий угодий, га	73744	74132	73613	99,8
Площадь пашни, га	60616	61906	61817	102,0
Численность среднегодовых работников, занятых в сельскохозяйственном производстве, чел.	1860	1799	1652	88,8
Удельный вес посева зерновых и зернобобовых культур в пашне, %	45,0	42,5	41,2	-3,8
Урожайность зерновых и зернобобовых культур, ц/га	32,0	30,2	25,1	78,4
Произведено зерна, т	87165	79468	63923	73,3
Поголовье КРС, гол.	42674	42365	41730	97,8
в т.ч. коров, гол.	13425	13475	13374	99,6
Поголовье свиней, гол.	5353	3314	4540	84,8
Выращивание скота, т	5869	5668	6006	102,3
в т.ч. КРС, т	5197	4956	5296	101,9
– свиньи, т	672	712	710	105,7
Среднесуточный прирост живой массы КРС, гр.	464	459	512	110,3
Среднесуточный прирост живой массы свиней, гр.	287	521	336	117,1
Валовой надой молока, т	65202	64110	63739	97,8
Объем реализации молока, т	57118	57355	57701	101,0
Уровень товарности молока, %	87,6	89,5	90,5	2,9
Среднегодовой удой молока от одной коровы, ц	48,74	47,66	47,66	97,8
Производство валовой продукции в сопоставимых ценах, тыс. руб.	133219	169162	166609	125,1
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	111383	119607	122456	109,9
в т. ч. продукции животноводства, тыс. руб.	71092	73490	77321	108,8
Прибыль (убыток) от реализации продукции, тыс. руб.	7171	-465	-1108	-8279
Совокупная прибыль, тыс. руб.	35258	20269	35163	99,7
Рентабельность от реализации товаров, работ и услуг, %	6,6	-1,4	-0,9	-7,5
Рентабельность по конечному финансовому результату, %	11,0	9,2	7,3	-3,7
Выручка от реализации на одного работающего, тыс. руб.	61,7	68,2	72,0	116,7
Производство валовой продукции на 1 работника, тыс. руб.	72,9	95,5	97,9	134,3
Получено денежной выручки в расчете на 100 га сельхозугодий, тыс. руб.	153,2	163,4	166,4	108,6

Источник: Составлено авторами по данным годовых отчетов

Снижение численности молодняка КРС компенсировано ростом его среднесуточного прироста живой массы, что обусловило увеличение объемов выращивания КРС и его реализации. Выращиванием свиней в районе занимается одно предприятие – КСУП «Овсянка имени И. И. Мельника», в котором наблюдается как увеличение продуктивности свиней. Производство валовой продукции в сопоставимых ценах за анализируемый период увеличилось на 25,1 %. Наблюдается рост выручки от реализации продукции на 9,9 %. Но рост затрат на производство продукции не позволил получить прибыль. Следует подчеркнуть, что в животноводстве прибыльным является производство молока. Так, в РУП «Учхоз БГСХА» за 2024 г. рентабельность молока составила 44,6 %, а выращивание КРС убыточно (убыточность – 57,4 %). При этом прибыль от реализации молока не перекрывает убыток от реализации КРС и животноводство в целом убыточно (убыточность – 0,6 %). В 2024 г. получен убыток от реализации сельскохозяйственной продукции. Следует подчеркнуть, что детальный анализ оплаты труда работников сельскохозяйственных предприятий Горьковского района показал достаточный уровень мотивации и стимулирования труда, что обеспечивает рост производительности труда. Совокупная прибыль составила 35163 тыс. руб. при уровне рентабельности по конечному финансовому результату – 7,3 %.

Выполненный анализ деятельности сельскохозяйственных предприятий Горьковского района свидетельствует о том, что в хозяйствах имеются резервы повышения экономической эффективности производства продукции.

Установлено, что на современном этапе развития экономики эффективность функционирования сельскохозяйственных предприятий обеспечивается за счет опережающего роста результатов деятельности над затратами производственных ресурсов. Дальнейшее развитие предприятий требует повышения эффективности всех направлений их деятельности путем соблюдения технологических регламентов, освоения новых технологий, поиска резервов снижения затрат, обеспечения качества продукции и т.п. Вышеизложенное диктует необходимость разработки экономико-математического инструментария, позволяющего обеспечить планирование сельскохозяйственного производства с заданными параметрами. Следует отметить, что аргументировано обосновать управленческие решения в сфере сельского хозяйства можно с помощью экономико-математической модели, позволяющей имитировать функционирование сельскохозяйственного предприятия в различных производственных условиях [3, с. 147–156; 7].

Естественно, что каждое сельскохозяйственное предприятие района заинтересовано в рациональном распределении и использовании земельных и трудовых ресурсов, кормов, минеральных и органических удобрений. Поэтому в базовую экономико-математическую модель, кроме общепринятых, целесообразно ввести ограничения:

а) по балансу питательных веществ минеральных удобрений –

$$\sum_{j \in J_1} e_{nj} x_j \leq \sum_{r \in R_0} k_{nr} x_r + \sum_{r \in R_0} k_{nr} M_r, n \in N_0,$$

где r – номер вида удобрений; R_0 – множество видов минеральных удобрений; n , N_0 – номер и множество видов питательных веществ удобрений; x_r – объем закупаемых минеральных удобрений вида r ; e_{nj} – доза внесения действующего вещества вида n на единицу отрасли j ; k_{nr} – содержание питательного вещества вида n в единице минерального удобрения вида r ; M_r – запас имеющихся минеральных удобрений вида r ;

б) по гарантированному приросту продукции от внесения минеральных удобрений –

$$\sum_{j \in J_1} \tilde{d}_{ij} \cdot x_j \geq \bar{O}_i, i \in I_6,$$

где I_6 – множество видов продукции, для получения которой вносят удобрения; \tilde{d}_{ij} – прибавка продукции вида i за счет внесения минеральных удобрений под сельскохозяйственные культуры вида j ; \bar{O}_i – гарантированный объем производства продукции вида i за счет внесения минеральных удобрений;

в) по выходу органических удобрений –

$$\sum_{j \in J_2} d_{rj} \cdot x_j = y_r, r \in R_1,$$

где R_1 – множество видов органических удобрений; d_{rj} – выход органического удобрения вида r от единицы отрасли животноводства вида j ; y_r – объем органического удобрения вида r [8, с. 25].

Воспроизводство почвенного плодородия является одним из главных условий рациональной системы ведения сельского хозяйства. Поэтому в базовую экономико-математическую модель может быть включено ограничение по балансу гумуса, в котором учитывается вынос органических веществ в процессе смыва почв и минерализации гумуса (выноса с урожаем сельскохозяйственных культур с учетом накопления гумуса за счет разложения растительных остатков, фиксированного азота бобовых культур) и накопление гумуса в результате внесения органических удобрений как собственных (навоза), так и приобретенных (торфа, сапропеля и др.); по поддержанию бездефицитного баланса гумуса в почве с целью создания условий для воспроизводства почвенного плодородия [8, с. 26]:

$$\sum_{j \in J_1} \beta_{ij} \cdot x_j \leq \sum_{r \in R_1} y_r \cdot k_{ir} + \sum_{r \in R_1} \bar{x}_r \cdot k_{ir}, i=3,$$

где β_{ij} – норма минерализации (накопления) гумуса, т. е. ресурса вида i под посевами культур и угодий вида j . Вводится со знаком плюс в случае выноса гумуса и со знаком минус при его образовании; k_{ir} – коэффициент перевода органических удобрений вида r в гумус (ресурс вида i); \bar{x}_r – объем дополнительно приобретаемого органического удобрения вида r (для поддержания в почве положительного баланса гумуса).

Одним из факторов неуклонного повышения плодородия почв является и рациональная организация севооборотов. Агрономические требования обуславливают размещение сельскохозяйственных культур по наилучшим предшественникам, диктуют необходимость обоснования размеров и типов севооборотов, рекомендуемых для зоны расположения предприятия схем чередования сельскохозяйственных культур в севооборотах. При данной постановке задачи в модель вводят следующие ограничения:

а) по площади посева сельскохозяйственных культур в севооборотах –

$$a) \sum_{s \in S_0} \sum_{i \in I_0} d_{jsi} x_{si} = x_j, j \in J_1;$$

$$б) \sum_{s \in S_0} \sum_{i \in I_0} d_{jsi} x_{si} = \sum_{j^0 \in J_3} x_{jj^0}, j \in J_1.$$

б) по использованию почвенных разновидностей –

$$\sum_{s \in S_0} x_{si} = P_i + \sum_{k \in K_4} \sum_{\tilde{k} \in K_2} x_{i\tilde{k}k} - \sum_{k \in K_3} \sum_{\tilde{k} \in K_2} x_{i\tilde{k}k}, i \in I_5.$$

Здесь i, I_5 – соответственно номер и множество почвенных разновидностей; s – номер типа севооборота; S_0 – множество типов севооборотов; x_{si} – размер севооборота типа s на почвенной разновидности вида i ; $x_{i\tilde{k}k}$ – площадь сельскохозяйственного угодья вида k , трансформируемого способом \tilde{k} , расположенная на почвенной разновидности вида i ; P_i – наличие почвенной разновидности вида i ; d_{jsi} – доля сельскохозяйственной культуры вида j в севообороте типа s , расположенного на почвенной разновидности вида i [8, с. 26–27; 9].

Для наиболее полного и рационального обеспечения скота кормами по месяцам пастбищного периода в задаче целесообразно предусмотреть оптимальный вариант организации зеленого конвейера [8, с. 23–24; 9, с. 273–277; 10].

Также в экономико-математическую модель рекомендуется ввести ограничение по формированию добавленной стоимости, полученной при производстве продукции, позволяющее подобрать такой ассортимент выпускаемой продукции, которая обеспечит предприятию получение добавленной стоимости в размере не менее фактически достигнутого уровня [11, с. 60].

Наиболее предпочтительной целевой функцией в условиях рыночных отношений выступает прибыль сельскохозяйственного предприятия:

$$F_{\max} = \sum_{j \in J_1} p_j x_j + \sum_{j \in J_2} \tilde{p}_j x_j - \sum_{j \in J_1} \sum_{h \in H_4} d_{hj} x_j c_h - \sum_{h \in H_1} x_h c_h - \\ - \sum_{h \in H_2} \tilde{x}_h c_h - \sum_{i \in I_4} c_i x_i,$$

где j – номер сельскохозяйственных культур и отраслей; J_0 – множество сельскохозяйственных культур и отраслей; J_1 – множество отраслей растениеводства, $J_1 \in J_0$; J_2 – множество отраслей животноводства, $J_2 \in J_0$; i – номер ресурса; J_4 – множество видов привлеченного труда; h – номер вида корма; H_0 – множество видов кормов; H_1 – множество покупных кормов, $H_1 \in H_0$; H_2 – множество кормов животного происхождения, покупных кормов, $H_2 \in H_0$; H_4 – множество собственных основных кормов, $H_4 \in H_0$; x_j – размер отрасли вида j ; x_h – количество покупных кормов вида h ; \tilde{x}_h – количество кормов животного происхождения и покупных вида h ; x_i – количество привлеченного труда вида i ; d_{hj} – выход корма вида h от единицы отрасли (растениеводства) вида j ; p_j – прибыль в расчете на единицу отрасли растениеводства вида j ; \tilde{p}_j – прибыль без учета стоимости кормов на единицу отрасли животноводства вида j ; c_h – материально-денежные затраты (цена) в расчете на единицу корма вида h ; c_i – дополнительные материально-денежные затраты на единицу привлеченного труда вида i .

Решение экономико-математической задачи программы развития сельскохозяйственных предприятий Горьковского района позволило установить, что с целью увеличения экономической эффективности производства продукции отрасли растениеводства рекомендуется: 1) оптимизировать структуру посевных площадей сельскохозяйственных культур: необходимо обосновать посевные площади и видовой состав сельскохозяйственных культур, подобрать предшественников, обосновать севообороты; 2) создать высокопродуктивные кормовые угодья за счет оптимизации площади посева зерновых и зернобобовых культур, однолетних и многолетних трав, увеличения площадей под люцерной до 900 га, проведения перезалужения лугопастбищных угодий; создания полуторогодичного запаса травяных кормов (сено, сенаж, силос); 3) организовать сбалансированный зеленый конвейер для обеспечения высокой продуктивности молочного стада; 4) обеспечить посев сельскохозяйственных культур в оптимальные агротехнические сроки с соблюдением регламентов и агротехнологических требований; 5) использовать в сельскохозяйственном производстве перспективные, высокоурожайные сорта зерновых и зернобобовых культур, озимого рапса, сахарной свеклы, льна не ниже 1-ой репродукции; 6) вносить оптимальные нормы минеральных (NPK) и органических удобрений под посев сельскохозяйственных культур; 7) проводить уборку сельскохозяйственных культур качественно, без потерь, с использованием соответствующего оборудования.

С целью увеличения экономической эффективности производства продукции животноводства целесообразно: 1) составлять рационы кормления животных на основании лабораторных исследований всех видов кормов; 2) обеспечить дифференцированное кормление коров согласно их физиологического состояния и продуктивности; 3) обеспечить соблюдение технологической карты приготовления и использования кормов; 4) обеспечить технологический регламент выращивания телят; 5) своевременно проводить плановые профилактические, диагностические и лечебные ветеринарные мероприятия.

С целью повышения экономической эффективности сельскохозяйственного производства за счет цифровизации экономики необходимо: 1) организовать проведение оцифровки пахотных и улучшенных луговых земель с точностью от 1 м до 10 см с обозначением естественных (природных) и антропогенных преград; 2) обеспечить закупку тракторов (с двигателем мощностью не менее 350 л.с. и оснащенного системой навигационного автоуправления (автопилот), кормоуборочных комбайнов (с двигателем

мощностью не менее 650 л.с.), сеялок (технология «strip-till») и культиваторов-глубококорыхлителей; 3) провести реконструкцию, рассмотреть вопрос постройки новых молочно-товарных ферм и комплексов с целью снижения себестоимости единицы животноводческой продукции; 4) оснастить датчиками учета и контроля расхода топлива сельскохозяйственную технику с целью оперативного мониторинга ее работы: расходом топлива, скоростью движения, места и фактического времени работы, пройденного маршрута, технического состояния и др.; 5) рассмотреть возможности применения различного программного обеспечения для управления в сельскохозяйственных предприятиях: SMS Advanced, AGRO-MAP PF, AGRO-NET NG, Farm Works, АГРАР-ОФИС и др., которое позволит управление технологическим процессом осуществлять при помощи цифровых технологий.

Таким образом, в связи с вышеизложенным усовершенствована методика принятия управленческих решений на базе планирования перспективной программы развития сельскохозяйственных предприятий района, основанная на решении оптимизационной экономико-математической модели, позволяющей: выявить резервы сельскохозяйственного производства на основе рационального использования имеющихся ресурсов, перехода к высокотехнологичному и ресурсосберегающему производству, внедрения информационных технологий в АПК (основанных на прогрессивных технологических решениях: автоматизации, роботизации, геопозиционировании, на искусственном интеллекте); разработать мероприятия, обеспечивающие поддержание плодородия почв и увеличение экономической эффективности сельскохозяйственного производства, получение качественной и конкурентоспособной продукции. Решая экономико-математическую задачу в многовариантной постановке, можно аргументировано обосновать выбор того или иного управленческого решения в конкретных экономических условиях.

Библиография

1. Государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы: Постановление Совета Министров Республики Беларусь 1 февраля 2021 г. № 59. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mshp.gov.by/documents/ab2025.pdf?ysclid=19whjh0wth387956703>. – Дата доступа: 12.03.2025.
2. Применение математических методов в управлении АПК Беларуси и России : монография / Светлов Н.М., Буць В.И., Карачевская Е.В. и др. Под науч. редакцией Н.М. Светлова, В.И. Буць. – М.: ЦЭМИ РАН, 2020. – 177 с.
3. Шафранская, И.В. Системный анализ и моделирование программы развития аграрных организаций / И.В. Шафранская, О.М. Недюхина, И.Н. Шафранский. – Горки : Белорус. гос. с.-х. акад., 2016. – 290 с.
4. Пармакли, Д.М. Экономические показатели деятельности сельскохозяйственных организаций в динамике: особенности оценки и прогнозирования: учеб. пособие / Д.М. Пармакли, С.С. Кураксина, Т.И. Грудкина; КГУ; Орловский гос. ун-т им. Н.В. Парахина. – Комрат; Орёл: Б.и., 2021. – 63 с.
5. Пармакли, Д.М. Методологические аспекты экономических исследований в сельском хозяйстве: монография / Д.М.Пармакли; НИЦ им. М.В. Маруневич. – Комрат: Б.и., 2020. – 185 с.
6. Пармакли, Д.М. Эффективность производства и реализации продукции: современные методы анализа и оценки: учеб. пособие / Д.М. Пармакли, Л.П. Тодорич, Т.Д. Дудогло; Под ред. Д.М. Пармакли; КГУ. НИЦ «Прогресс». – Комрат: Б.и., 2020. – 151 с.
7. Шафранская, И.В. Моделирование в маркетинговых исследованиях: практикум / И.В. Шафранская. – Горки : БГСХА, 2020. – 197 с.
8. Шафранская, И.В. Экономико-математическое обеспечение планирования производства продукции сельскохозяйственных предприятий / И.В. Шафранская, И.Н. Шафранский // Проблемы экономики. – № 2 (35), 2022. – С. 21–35.

9. Колеснев, В.И. Экономико-математические методы и моделирование в землеустройстве. Практикум: учеб. пособие; 2-е изд., перераб. / В.И. Колеснев, И.В. Шафранская. – Минск: ИВЦ Минфина, 2012. – 392 с.
10. Шафранская, И.В. Экономико-математическое обеспечение планирования производства сельскохозяйственной продукции на загрязненных радионуклидами территориях / И.В. Шафранская, И.Н. Шафранский // Проблемы экономики. – № 2 (37), 2023. – С. 11–25.
11. Шафранский, И.Н. Перспективы развития ОАО «Оршанский комбинат хлебопродуктов / И.Н. Шафранский // Проблемы экономики. – № 2 (37), 2023. – С. 51–63.

УДК: 631.16:658.155(476.4)

ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА МОЛОКА

ШАФРАНСКИЙ Иван,

кандидат экономических наук, доцент,
УО «Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия»,
Горки, Республика Беларусь,
shafranskiy93@mail.ru

ШАФРАНСКАЯ Ирина,

кандидат экономических наук, доцент,
УО «Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия»,
Горки, Республика Беларусь,
irinavsh2965@yandex.by
ORCID: 0000-0002-7608-4648

***Abstract.** The article analyzes the functioning of dairy cattle breeding in the republic, including agricultural enterprises of the Gorki district. Using marginal analysis, reserves were identified and the main directions for increasing the economic efficiency of milk production were substantiated. An economic and mathematical model of the agricultural enterprise development program was proposed, which allows simulating the functioning of the research object in various production conditions, including in conditions of radioactive contamination of the territory. The implementation of the proposed methodology will allow substantiating management decisions in the field of agriculture in order to increase the economic efficiency of production, including milk.*

***Key words:** agricultural enterprises, dairy farming, economic efficiency of milk production, economic and mathematical model.*

В условиях цифровой трансформации экономики Республики Беларусь возрастает роль устойчивого функционирования предприятий агропромышленного комплекса, в частности сельскохозяйственных предприятий, т.к. они в значительной мере определяют экономическую эффективность производства сельскохозяйственной продукции, формируют основу экспортного потенциала и обеспечивают продовольственную безопасность республики [1; 2]. В этой связи востребованы разработки, направленные на обеспечения планирования и обоснования управленческих решений, позволяющих выявить и реализовать резервы повышения эффективности производства, в т.ч. и в молочном скотоводстве.

В Республике Беларусь 2024 г. в хозяйствах всех категорий производство продукции сельского хозяйства в текущих ценах составило 36,3 млрд. руб. и увеличилось по

сравнению с 2023 г. в сопоставимых ценах на 3,4 %. В хозяйствах всех категорий произведено 8751,1 тыс. т молока, что на 5,0 % больше, чем в 2023 г. Следует подчеркнуть, что производством молока занимается подавляющее число сельскохозяйственных предприятий. На долю сельскохозяйственных предприятий приходится 97,6 % республиканского объема производства молока (таблица 1).

На 1 января 2025 г. общее количество молочно-товарных ферм за счет вывода из эксплуатации старых объектов уменьшилось до 2987, зато число современных молочно-товарных комплексов, с доильными залами и роботизированными доильными установками, возросло до 1683, что составляет 56 % от общего количества. Следует отметить, что на комплексах производится 77 % от всего объема молока, в т.ч.: в Брестской области – 90 %, Витебской – 46 %, Гомельской – 63 %, Гродненской – 88 %, Минской – 72 %, Могилевской области – 81 %.

Таблица 1. Производство молока по категориям хозяйств, тыс. т

Показатели	Годы					2024 г. в % к 2020 г.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Получено молока в хозяйствах всех категорий	7753,0	7809,9	7869,4	8331,2	8751,1	112,9
в т.ч.: в сельскохозяйственных организациях	7498,2	7572,9	7647,5	8120,9	8541,1	113,9
в крестьянских (фермерских) хозяйствах	31,4	37,0	41,2	46,6	52,5	167,2
в хозяйствах населения	223,5	199,9	180,7	163,7	157,5	67,0

Источник: Составлено авторами по информации Национального статистического комитета Республики Беларусь.

Рост объема производства молока, как в хозяйствах всех категорий, так и в сельскохозяйственных предприятиях произошел за счет роста продуктивности коров. В среднем в хозяйствах всех категорий в 2024 г. среднегодовой удой составил 61,98 ц, что больше, чем в 2023 г. на 5,7% или 3,36 ц. Лучший результат в Брестской области составил 77,31 ц (+4,63 ц к 2023 г.), затем идет Гродненская область – 75,12 ц (+4,13 ц) и Минская – 68,31 ц (+2,69 ц). Следует подчеркнуть, что в Беларуси 52 хозяйства надоили в среднем от коровы за 2024 г. более 100 ц молока, в 2023 г. таких предприятий было 36. В 2024 г. СПК «Лариновка» Оршанского района, «Свислочь» и имени Деньщикова Гродненского района надоили в среднем от коровы свыше 130 ц молока.

В республике наблюдается тенденция роста уровня товарности молока. Этот показатель за 2024 г. в целом по стране составил 91,5 % и вырос на 0,4 к уровню 2023 г., в т.ч.: в Брестской области – 92,0 % (+0,3 к 2023 г.), Витебской – 89,7 % (+0,5), Гомельской – 91,6 % (+0,7), Гродненской – 91,9 % (+0,2), Минской – 91,7 % (+0,4), Могилевской области – 90,6 % (+1,2).

Идет работа по улучшению качества продукции. Например, уже несколько лет подряд ОАО «Агрокомбинат «Юбилейный» Оршанского района реализует молоко только сортом экстра. За 2024 г. в среднем по стране 72,8 % молока поступило на переработку сортом экстра (+4,8 к 2023 г.), в т.ч.: в Брестской области – 83,0 % (+1,8 к 2023 г.), Витебской – 66,7 % (+5,0), Гомельской – 62,2 % (+13,0), Гродненской – 77,6 % (–1,4), Минской – 65,0 % (+12,0), Могилевской области – 68,0 % (–1,4).

В 2024 г. обеспечен высокий уровень среднедушевого производства и потребления молочной продукции. На душу населения производство молока составило более 900 кг, что в 3,8 раза превышает его потребление (240 кг). Уровень обеспечения по молоку и молочным продуктам за счет собственного производства составляет более 260,0 %, что способствует наращиванию экспорта.

Выполненный анализ хозяйственной деятельности сельскохозяйственных предприятий республики свидетельствует о том, что еще имеются значительные резервы повышения экономической эффективности производства, в том числе и за счет цифровизации (информационных технологий, основанных на прогрессивных

технологических решениях: автоматизации, роботизации, геопозиционировании, на искусственном интеллекте) [3, с. 17; 4; 5, с. 28–45].

Как показал анализ, в сельскохозяйственных предприятиях Горецкого района имеются проблемы в функционировании молочного скотоводства. За 2021–2024 гг. в 5 хозяйствах района из 8 наблюдается тенденция снижения уровня производства молока (таблица 2) в результате стабилизации поголовья и снижения продуктивности коров (таблица 3).

Выше изложенные тенденции, а также уровень качества молока оказали влияние на формирование рентабельности продукции (таблица 4).

На уровень рентабельности молока также оказал влияние уровень постоянных и переменных затрат, анализ которых выполнен на базе применения маржинального анализа.

**Таблица 2. Уровень производства молока
в сельскохозяйственных предприятиях Горецкого района, ц**

Предприятия	Годы				2024 г. в % к 2021 г.
	2021	2022	2023	2024	
РУП «Учхоз БГСХА»	1397,9	1415,9	1388,0	1300,5	93,0
ОАО «Горецкое»	1044,9	987,0	975,4	1002,2	95,9
СЗАО «Горы»	721,5	722,9	765,9	739,5	102,5
ОАО «Коптевская нива»	965,1	953,5	961,5	1110,1	115,0
ОАО «Маслаки»	779,1	777,0	664,3	811,0	104,1
КСУП «Овсянка им. И.И.Мельника»	797,3	744,8	791,6	784,8	98,4
ОАО «Племзавод Ленино»	661,1	674,7	556,9	604,6	91,5
ОАО «Горецкая райагропромтехника»	729,9	748,9	759,4	675,9	92,6

Источник: Составлено авторами по данным годовых отчетов сельскохозяйственных предприятий Горецкого района.

**Таблица 3. Среднегодовой удой молока от одной коровы
в сельскохозяйственных предприятиях Горецкого района, ц**

Предприятия	Годы				2024 г. в % к 2021 г.
	2021	2022	2023	2024	
РУП «Учхоз БГСХА»	65,80	64,62	63,18	60,53	92,0
ОАО «Горецкое»	67,06	62,82	61,88	58,60	87,4
СЗАО «Горы»	37,72	39,63	41,89	50,01	132,6
ОАО «Коптевская нива»	57,56	55,89	55,47	51,72	89,9
ОАО «Маслаки»	37,08	37,62	32,06	41,20	111,1
КСУП «Овсянка им. И.И.Мельника»	55,04	51,84	54,68	54,82	99,6
ОАО «Племзавод Ленино»	33,07	33,31	27,59	32,41	98,0
ОАО «Горецкая райагропромтехника»	42,43	44,17	44,55	39,20	92,4

Источник: Составлено авторами по данным годовых отчетов сельскохозяйственных предприятий Горецкого района.

**Таблица 4. Рентабельность молока в сельскохозяйственных предприятиях
Горецкого района, %**

Предприятия	Годы				2024 г. в п.п. к 2021 г.
	2021	2022	2023	2024	
РУП «Учхоз БГСХА»	35,2	40,5	38,5	44,6	9,4
ОАО «Горецкое»	34,7	46,6	36,2	39,6	4,9
СЗАО «Горы»	39,9	36,6	35,4	12,4	-27,5
ОАО «Коптевская нива»	28,9	30,4	29,2	22,9	-6,0
ОАО «Маслаки»	27,1	25,4	26,9	27,0	-0,1
КСУП «Овсянка им. И.И.Мельника»	23,9	28,4	25,6	23,4	-0,5
ОАО «Племзавод Ленино»	19,4	33,8	27,3	5,2	-14,2
ОАО «Горецкая райагропромтехника»	15,6	17,1	18,3	8,9	-6,7

Источник: Составлено авторами по данным годовых отчетов сельскохозяйственных предприятий Горецкого района.

В процессе анализа была применена аддитивно-мультипликативная модель, в которой в максимальной степени учтены элементы и статьи затрат на производство молока:

$$q = \frac{p}{\frac{OC + УП}{VPI \times Ж / 100} + om + k + py + эн + np + pz},$$

где OC – затраты на содержание основных средств, тыс. руб.;

$УП$ – затраты по организации и управлению, тыс. руб.;

$Ж$ – жирности реализованного молока, %;

om – затраты на оплату труда в расчете на 1 т молока, тыс. руб.;

k – затраты на корма в расчете на 1 т молока, тыс. руб.;

py – затраты на работы и услуги в расчете на 1 т молока, тыс. руб.;

$эн$ – стоимость энергоресурсов в расчете на 1 т молока, тыс. руб.;

np – стоимость нефтепродуктов в расчете на 1 т молока, тыс. руб.;

pz – прочие прямые затраты в расчете на 1 т молока, тыс. руб.;

VPI – объем реализованного молока, т;

p – цена реализации 1 т молока, тыс. руб.

Так, проведенный маржинальный анализ показал, что в РУП «Учхоз БГСХА» за 2023–2024 гг. наблюдается увеличение уровня окупаемости затрат при стабилизации постоянных затрат и незначительном снижении переменных затрат. Следует отметить негативную тенденцию снижения объема реализации молока. Наблюдается тенденция стабилизации цены реализации за счет практически постоянного уровня жирности реализованного молока – 3,8 %.

Вышеизложенное диктует необходимость обоснования управленческих решений, позволяющих повысить эффективность производства молока в РУП «Учхоз БГСХА». Для этих целей целесообразно использовать экономико-математическое моделирование, способствующее рациональному использованию ресурсов, что обеспечивает рост выхода продукции с единицы площади, позволяет реализовать резервы повышения эффективности сельскохозяйственного производства [6, с. 16; 7, с. 147–156; 8].

Следует подчеркнуть, что в период с 2020 по 2024 гг. в Беларуси 66 районов из 118 признаны неблагоприятными для производства сельскохозяйственной продукции, т.е. на территории данных районов в связи с природно-климатическими, почвенными, экологическими и социально-экономическими показателями организовать высококорентабельное производство невозможно. Выделенные районы могут претендовать на получение государственной поддержки в повышенных размерах, что позволит выровнять условия доходности сельскохозяйственных предприятий. При градации районов учитывались следующие показатели: балл кадастровой оценки сельскохозяйственных земель, удельный вес земель, загрязненных радионуклидами цезия-137 и стронция-90 с уровнем их содержания от 1 Ки/км² и выше и 0,15 Ки/км² и выше соответственно; удельный вес населения в трудоспособном возрасте; уровень зарегистрированной безработицы. Постановлением Совета Министров Республики Беларусь 22 марта 2021 г. № 159 утверждена Государственная программа по преодолению последствий катастрофы на Чернобыльской АЭС на 2021–2025 годы [9].

Следовательно, особенности функционирования сельскохозяйственных предприятий в условиях радиоактивного загрязнения территорий могут быть учтены при обосновании технико-экономических коэффициентов экономико-математической задачи, а также путем корректировки ограничений по балансу питательных веществ и основных видов кормов, а также ввода новых ограничений по предельному содержанию радионуклидов в дополнительных кормах. Последнее ограничение в структурном виде выглядит следующим образом –

$$(w_{qj} - \sum_{h \in H_0} k_{qh} w_{hj}^{\min}) x_j \geq \sum_{h \in H_0} k_{qh} x_{hj}, j \in J_2, q \in Q_0,$$

где x_j – размер отрасли вида j ; x_{hj} – добавка корма вида h сверх минимальной границы на все поголовье животных половозрастной группы j ; w_{qj} – предельная доза содержания

радионуклидов вида q в кормовом рационе животного вида j ; k_{qh} – содержание радионуклидов вида q в единице корма вида h ; w_{hjr}^{\min} – минимальная норма скармливания корма вида h для животного вида j [8, с. 24–25; 10, с. 16].

Апробация данного подхода проведена на информации РУП «Учхоз БГСХА» Горечковского района. Расчеты показали, что оптимизация структуры посевных площадей сельскохозяйственных культур, рациональное использование земельных, трудовых ресурсов, ресурсов кормов, организация зеленого конвейера, оптимизация рационов кормления животных, увеличение урожайности сельскохозяйственных культур и продуктивности коров и молодняка КРС позволят организации увеличить уровень производства продукции (таблица 5).

Таблица 5. Основные показатели уровня производства

Показатели	Факт (2024 г.)	Расчет (2026 г.)	Расчет в % к факту
Произведено продукции на 100 га с.-х. угодий, ц:			
молока	1300,5	1438,4	110,6
прироста живой массы КРС	105,1	118,0	112,3
товарной продукции, тыс. руб.	209,2	235,6	112,6
на 100 га пашни:			
зерна	1103,3	1367,0	123,9
рапса	122,5	174,9	106,0
сахарной свеклы	2011,1	2091,5	104,0
Произведено товарной продукции на 1 чел.-ч., руб.	27,82	32,54	117,0

Источник: Расчеты авторов.

При реализации предлагаемых практических мероприятий повышения эффективности производства молока целесообразно внедрять в производство элементы цифровизации, в частности технологию «умная» ферма, которая обеспечит: конкурентоспособность как отечественного молочного скотоводства, так и произведенного молока; привлечение инвестиций; внедрение технологий повышения молочной продуктивности животных до 13 тыс. л/год; снижение уровня заболеваемости коров маститом и, следовательно, снижение затрат на антибиотики; внедрение технологий автономного производства (без присутствия оператора), энергоэффективности и энергомобильности в «умной» ферме; создание безопасных и качественных, в том числе функциональных, продуктов питания.

Реализация вышеизложенных мероприятий позволит увеличить экономическую эффективность производства и реализации продукции (таблица 6).

Таблица 6. Экономическая эффективность производства и реализации сельскохозяйственной продукции

Показатели	Факт (2024 г.)	Расчет (2026 г.)	Расчет в % к факту
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	22815,0	26647,9	116,8
в т.ч. от реализации молока	14118,0	16136,9	114,3
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	22531,0	26000,8	115,4
в т.ч. молока	9764,0	11043,1	113,1
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	284,0	647,1	227,9
в т.ч. от реализации молока	4354,0	5093,8	117,0
Рентабельность продукции, %	1,3	2,5	1,2 п.п.
в т.ч. молока	44,6	46,1	1,5 п.п.

Источник: Расчеты авторов.

Вышеизложенное позволит предприятию увеличить прибыль до 647,1 тыс. руб. Уровень рентабельности составит 2,5 %, что выше фактического уровня на 1,2 п. п. Прибыль от реализации молока увеличится в 2,3 раза, уровень рентабельности молока составит 46,1 %, что выше достигнутого уровня на 1,5 п.п.

Таким образом, усовершенствована методика принятия управленческих решений на базе использования: 1) маржинального анализа, позволяющего выявить резервы

сельскохозяйственного производства и направления повышения экономической эффективности производства молока; 2) оптимизационной экономико-математической модели, позволяющей обосновать перспективную программу развития сельскохозяйственного предприятия, рационально использовать имеющиеся ресурсы, перейти к высокотехнологичному и ресурсосберегающему производству, внедрить информационные технологии в АПК, в частности технологии «умная» ферма; 3) получить качественную и конкурентоспособную продукцию в условиях радиоактивного загрязнения территорий; 4) аргументировано обосновать выбор того или иного управленческого решения. Решая экономико-математическую задачу в многовариантной постановке, можно обосновать неординарные способы действия сельскохозяйственного предприятия в конкретных экономических условиях.

Библиография

1. Государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы: Постановление Совета Министров Республики Беларусь 1 февраля 2021 г. № 59. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mshp.gov.by/documents/ab2025.pdf?usclid=19whjh0wth387956703>. – Дата доступа: 22.01.2025.
2. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2035 года : протокол заседания Президиума Совета Министров Респ. Беларусь 04.02.2020 № 3 // Министерство экономики Респ. Беларусь. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mintrud.gov.by/uploads/files/Nacionalnay-strategia-2035.pdf>. – Дата доступа: 02.02.2025.
3. Пармакли, Д.М. Методологические аспекты экономических исследований в сельском хозяйстве: Монография / Д.М.Пармакли; НИЦ им. М.В. Маруневич. – Комрат, 2020. –185 с.
4. Пармакли, Д.М. Финансовые результаты деятельности предприятия: учеб.-метод. пособие / Д.М. Пармакли, Л.П. Тодорич; КГУ, НИЦ «Прогресс». – Комрат, 2023. – 63 с.
5. Пармакли, Д.М. Эффективность производства и реализации продукции: современные методы анализа и оценки: учеб. пособие / Д.М. Пармакли, Л.П. Тодорич, Т.Д. Дудогло; Под ред. Д.М. Пармакли; КГУ. НИЦ «Прогресс». – Комрат, 2020. – 151 с.
6. Колеснев, В.И. Экономико-математические методы и модели в практике землеустройстве: учеб. пособие. / В.И. Колеснев, И.В. Шафранская. – Горки: Белорус. гос. с.-х. акад., 2006. – 456 с.
7. Шафранская, И. В. Системный анализ и моделирование программы развития аграрных организаций / И. В. Шафранская, О. М. Недюхина, И. Н. Шафранский. – Горки : Белорус. гос. с.-х. акад., 2016. – 290 с.
8. Шафранская, И.В. Экономико-математическое обеспечение планирования производства продукции сельскохозяйственных предприятий / И.В. Шафранская, И.Н. Шафранский // Проблемы экономики. – № 2 (35), 2022. – С. 21–35.
9. О Государственной программе по преодолению последствий катастрофы на Чернобыльской АЭС на 2021–2025 годы : постановление Совета Министров Респ. Беларусь 22.03.2021 № 159 // Департамент по ликвидации последствий катастрофы на Чернобыльской АЭС Министерства по чрезвычайным ситуациям Респ. Беларусь. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://chernobyl.mchs.gov.by/upload/iblock/f40/c22100159_1616619600_gosprogramma-chaes.pdf. – Дата доступа : 27.02.2025.
10. gosprogramma-chaes.pdf. – Дата доступа : 27.02.2025.
11. Шафранская, И.В. Экономико-математическое обеспечение планирования производства сельскохозяйственной продукции на загрязненных радионуклидами территориях / И.В. Шафранская, И.Н. Шафранский // Проблемы экономики. – № 2 (37), 2023. – С. 11–25.

УДК 330.4(075.8)

ОСОБЕННОСТИ И МЕТОДИКИ МОДЕЛИРОВАНИЯ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

ЭЙСМОНТ И. Т.

ст. преподаватель

УО «Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия»,
Горки, Республика Беларусь,

irtix1@mail.ru

ORCID ID: 0009-0005-8890-4809

***Abstract:** Resheniye ekonomiko-matematicheskikh zadach neobkhodimo oriyentirovat' na polucheniye nailuchshego plana s tochki zreniya vseh vozmozhnykh sluchaynykh faktorov (temperatura, osadki, tseny i dr.), kotoryye imeyut mesto v sovremennoy sfere sel'skogo.*

***Keywords:** economic and mathematical simulation, agricultural rganization, development strategy.*

Введение. В системе моделей оптимального планирования сельского хозяйства на уровне предприятия центральное место занимает модель оптимизации производственно-отраслевой структуры. Она дает возможность определять основные параметры развития производства для текущего и перспективного планирования, может использоваться для анализа сложившейся структуры производства, позволяющего выявить более целесообразные пути использования ресурсов и возможности увеличения объёмов производства продукции, опираясь на фактические данные за предшествующие годы.

Возникшие при планировании трудности, связанные с определением основных и вспомогательных отраслей, устраняются путём применения экономико-математических методов в сочетании с вычислительной техникой. При этом все вопросы увязываются в процессе решения задачи.

Актуальность исследования обусловлена повышением роли экономико-математических методов, которые обеспечивают формирование сбалансированного плана специализации и сочетания отраслей, определяемый как наилучший при заданных условиях производства.

Основная часть. Научно-технический прогресс стимулирует внедрение новой техники и технологий, постоянно увеличивает перечень факторов и условий, взаимодействующих между собой и оказывающих влияние на конечные результаты хозяйствования.

Наличие альтернатив в выборе техники и технологий, приоритетов развития существенно усложняет систему управления сельскохозяйственным производством, в том числе методы и методики оценки возможных вариантов развития отдельных отраслей и хозяйств в целом [3].

Для моделирования программы развития животноводческой отрасли предлагается использовать линейно-динамическую модель. Целью решения задачи является максимум чистого дохода. Целевая функция включает чистый доход, полученный от основного стада и живого веса реализованного поголовья за вычетом затрат на выращивание животных [1].

В республике идет процесс формирования новых организационных структур агропромышленного производства. Такая ситуация требует нахождения оптимальных параметров их развития в конкретных природно-экономических условиях. Разработка модельной программы таких агрообъектов (фирм, комбинатов, товариществ, ассоциаций) должна происходить с учетом взаимодействия экономических, природных и техногенных факторов, ориентируясь на выпуск определенных видов конечных продуктов АПК.

Для повышения научной обоснованности и качества получаемых решений модельная программа развития агропредприятия должна учитывать следующие аспекты:

- 1) технолого-экономический;
- 2) динамический;
- 3) вероятностный.

Основываясь на технолого-экономическом принципе при постановке модели необходимо разработать возможное использование земельных, трудовых, кормовых, сырьевых и иных материальных и финансовых ресурсов как для производства сельскохозяйственной продукции, так и для ее переработки с последующей продажей. Поэтому в экономико-математической задаче важно соблюдение условий по использованию земельных угодий, по использованию сельхозугодий после трансформации, по формированию сельскохозяйственных угодий, по отдельным видам трансформации.

При использовании трудовых ресурсов можно предусмотреть, что общее количество работников условно делится на две части: обеспеченные фондами жилищной сферы и не имеющие их. При каком подходе будет возможность для формирования фондов жилищно-коммунального назначения по установленному нормативу для данной зоны за счет различных инвестиций.

При использовании кормовых ресурсов в условиях задачи предусматривается установление баланса между потребностями в кормах и их наличием в целом по агропредприятию. Однако этим самым не обеспечивается оптимизация кормопроизводства и животноводства. Рационы будут оптимальными тогда, когда с учетом перечисленного баланс питательных веществ (кормовых единиц, переваримого протеина) обеспечивается еще и в разрезе каждой половозрастной группы.

При использовании финансовых ресурсов предполагается учесть особенности распределения прибыли (на капитальные вложения, выплата обязательных платежей, начисления дивидендов, материальное поощрение и т.д.). Данное условие увязывается с ограничением по использованию инвестиций агрообъекта, где предусматривается прирост основных производственных фондов сельхозназначения, жилищной сферы и промышленно-производственных фондов для переработки, хранения и торговли.

При использовании сырьевых ресурсов в модели вводятся соотношения, связанные с распределением продукции растениеводства и животноводства для местной собственной переработки с целью выпуска отдельных конечных продуктов АПК; для реализации в счет договорных поставок (в том числе по госзаказу), на товарных биржах, частным посредникам, на локальных оптовых рынках, за пределами региона и республики.

Учет технолого-экономического принципа при постановке ЭМЗ требует описания взаимосвязей отраслей растениеводства и животноводства на основе имеющихся севооборотов и возможности заполнения животноводческих ферм. Также записываются подобные ограничения, связанные с техническим состоянием линий по переработке продукции, с особенностями технологических процессов для производства и торговли конечными продуктами.

Критерием оптимальности модели может быть максимизация стоимости выпускаемой продукции агрокомплекса (реализуемой как в сыром, так и переработанном виде).

Учет динамического аспекта при постановке задачи важен потому, что в статической модели экономические показатели рассчитываются при каком-то одном или исходном размере отрасли, хотя общеизвестно, что увеличение уровня концентрации приводит к такому состоянию, когда наблюдается технико-экономическая зависимость между ростом размеров отраслей и повышением эффективности производства. Улучшение показателей в сфере растениеводства и животноводства при этом предполагается за счет совершенствования техники и технологии, за счет сокращения потерь [2].

Такие теоретические посылки приводят к необходимости решения линейно-динамической модели, смысл которой в том, что при изменении площадей культур и

поголовья животных в процессе решения задачи экономические показатели изменяются (т.е. приобретают адресность).

Характерной особенностью процессов в АПК является зависимость от энергии природы, что предполагает учет в ЭММ вероятностного аспекта. Влияние климатических условий (в основном через температуру и осадки) существенно сказывается на урожайности сельскохозяйственных культур в растениеводстве, что в свою очередь через заготовку кормов отражается на развитии животноводства и, в конечном итоге, на выпуске конечных продуктов. Если в планировании ориентироваться на благоприятные погодные условия, то при иных исходах возможны большие потери из-за недостатка кормов, семян и т.д. [2].

Например, уменьшение объема кормов может привести к принятию таких решений:

а) снизить поголовье животных;

б) допустить недостаточную обеспеченность животных кормами, что приведет к падению продуктивности (удоев и привесов).

В любом случае нестабильная кормовая база ведет либо к снижению поголовья, либо к спаду продуктивности, что сказывается на выполнении договорных поставок продукции. Аналогично в растениеводстве существует вероятность невыполнения контрактов по продаже зерна, картофеля и др. Нарушение обязательств приводит как к штрафным санкциям, так и к утрате доверия.

Если же при составлении перспективного проекта ориентироваться на неблагоприятные климатические условия, то в противоположном случае появляется риск неиспользованных материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Так или иначе, модельная программа должна быть достаточно гибкой, учитывать и реагировать на изменение условий воспроизводства из-за погодных факторов. Следовательно, постановка ЭМЗ в стохастическом виде и ее решение поможет дать обоснованные предложения для налаживания устойчивых связей и заключения договоров с покупателями продукции (по объему, ассортименту и качеству). К тому же здесь предполагается разработка мероприятий по стабилизации развития производства в АПК. Специфика модели, учитывающей вероятностные характеристики, состоит в учете двух или трех климатических исходов, среди которых благоприятный, неблагоприятный и средний.

Постановка оптимизационной модели в стохастическом виде позволяет научно обосновать программу перераспределения ресурсов агропредприятия для устойчивого его развития при различных погодных условиях [1].

Существует несколько подходов при решении такого типа задач, но чаще всего применяют двухэтапную модель, т.е. процесс принятия оптимальной программы условно разбивается на два этапа. Например, на первом этапе определяются стратегические переменные: площади культур без их детализации по способам использования. На втором этапе происходит распределение посевов по конкретным видам (ячмень фуражный, продовольственный и пивоваренный; многолетние травы на сено, сенаж, травяную муку, зеленый корм) в каждый климатический исход, т.е. находится значение тактических переменных.

Отличительной особенностью является введение неизвестных переменных, связывающих исходы между собой и обозначающих объем кормов или продукции, произведенной в благоприятный или средний климатический исход. Речь идет о страховых запасах, так как созданные резервы должны использоваться в неблагоприятный исход для повышения устойчивости агропромышленного производства.

В матричной форме стохастическая модель имеет блочную структуру, где каждый блок описывает особенности функционирования агропредприятия при одном из погодных условий. Среди множества факторов, обуславливающих вероятностный характер ЭМЗ, основными являются технико-экономические коэффициенты. Они обозначают размеры затрат ресурсов и выхода продукции от единицы отрасли, вида деятельности, которые являются индивидуальными для каждого климатического исхода.

При обосновании прогнозных программ важно иметь данные об условиях и предпосылках эффективного развития производства с точки зрения повышения эффективности использования ресурсов хозяйства в целом [3].

Заключение. Таким образом, одновременно действующие факторы и условия разнообразны и оказывают влияние на прогнозные управленческие решения. Экономико-математические методы и модели являются аппаратом, способным учесть при обосновании прогнозных расчетов все многообразие ресурсов, факторов и условий. Использование при прогнозировании развития объектов системы экономико-математических моделей, с помощью которых обосновываются прогнозные показатели отдельных отраслей и производств и объекта в целом, – лучший вариант их применения. Изложенные проблемные аспекты необходимо учитывать при выработке подходов в рамках совершенствования положений концепции.

Экономические процессы подвержены влиянию большего числа различных, подчас трудноуловимых факторов. Искусство планирования состоит в том, чтобы учитывать эти факторы с наибольшей эффективностью для достижения поставленной цели. При этом нельзя не считаться с тем, что факторы с наибольшей производства взаимосвязаны и взаимозависимы, вследствие чего предпочтительное использование какого - либо одного из ресурсов непременно отразится на использовании всех других ресурсов. Взаимная связь ресурсов вызвана не только их ограниченностью, но и другими различными причинами, и это, несомненно, создает трудности в нахождении оптимального варианта их использования, экономико-математические методы оказывают экономистам неоценимую помощь в определении оптимального варианта для заданных условий.

Библиография:

1. Колеснев, В.И. Экономико-математические методы и модели в коммерческой деятельности предприятий АПК: учеб. пособие / В.И. Колеснев. – Горки: БСХА, 2007. – 269 с.
2. Леньков И.И. Экономико-математические методы в экономике АПК Учебное пособие. /И.И. Леньков. — Минск: БГАТУ, 2009 – 168 с.
3. Моделирование и оптимизация в агропромышленном комплексе. Курсовое проектирование : учебно-методическое пособие / сост.: В. М. Синельников, Н. Ф. Корсун, М. М. Кондровская. – Минск : БГАТУ, 2021. – 160 с.

СЕКЦИЯ 3

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В МАРКЕТИНГЕ И ЛОГИСТИКЕ

UDC 336.7

STRATEGIC DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF THE UKRAINIAN
STOCK MARKET

DRAHAN Oksana

PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Finance, Banking
and Insurance, Bila Tserkva National
Agrarian University, Bila Tserkva, Ukraine
draganok@ukr.net

ORCID ID: 0000-0001-6431-8825

***Abstract.** The analysis of strategic directions of development of the Ukrainian stock market in conditions of economic instability and globalization is carried out. The main problems are studied, in particular, low liquidity, limited access to investment instruments and insufficient investor confidence. Special attention is paid to the impact of financial crises and digital technologies on the functioning of the securities market. The need for reforming the legislative framework, integration into international financial systems and the introduction of innovative financial technologies is substantiated. The implementation of the proposed strategies will contribute to stability, attraction of investments and long-term development of the Ukrainian stock market.*

***Keywords:** stock market, investments, liquidity, regulation, digital technologies, financial crises, globalization, investors, securities market, strategic development.*

The stock market plays a key role in the functioning of the national economy, providing an effective mechanism for attracting investments and redistributing financial resources. In modern conditions of globalization and economic instability, the issue of developing the stock market of Ukraine is of particular importance. The high level of volatility, insufficient liquidity and limited access to investment instruments necessitate the development of strategic directions for its improvement.

Given the challenges facing the Ukrainian stock market, it is important to identify key vectors for its further development that will contribute to strengthening the financial system, increasing investor confidence, and integrating into the international financial space. In this context, it is relevant to study strategic approaches to reforming the securities market, stimulating capital attraction, and strengthening regulatory policy.

The theoretical foundations of the functioning of the stock market are the subject of ongoing research, especially in the context of modern economic challenges and technological changes.

The efficient market hypothesis states that the prices of financial assets fully reflect all available information, making it impossible to systematically earn above-average returns without taking on additional risk. This concept remains fundamental in modern financial research [1].

A 2024 study analyzed the impact of the global financial crisis on weak-form market efficiency in 16 countries, using Fourier transform methods to detect structural changes. The results showed that during the crisis and post-crisis period, only four out of sixteen stock indices remained weakly efficient, indicating a significant impact of the crisis on market efficiency [2].

In 2024, a study examined the impact of digital technologies on the stock market, highlighting that digitalization is making markets more accessible through electronic trading platforms and mobile applications. The use of blockchain technology, artificial intelligence, and big data analytics is contributing to the creation of new financial instruments and approaches to

asset management. However, these changes also bring challenges, such as cybersecurity and regulatory issues [3].

In 2022, the prospects for using complex network theory for stock market analysis were presented. This approach allows you to study the relationships between different financial instruments and market participants, which contributes to a better understanding of market dynamics and potential risks.

Overall, current research emphasizes the importance of adapting theoretical concepts of the stock market to new realities, given the impact of financial crises and the rapid development of digital technologies.

The Ukrainian stock market is an important component of the national economy, contributing to capital mobilization, supporting investment activity and economic growth. However, its development faces a number of challenges, in particular, political and economic instability, low investor confidence and imperfect legal framework [4].

In recent years, there has been a significant imbalance between debt and equity financial instruments on the Ukrainian capital market. The dominant role is played by domestic government bonds, which is due to the need to finance the state budget in wartime. This indicates the predominance of debt financing over raising capital through shares, which may limit the development of the corporate sector and reduce the investment attractiveness of the market.

Military operations in Ukraine have significantly affected the functioning of the stock market. The increase in risks and uncertainty has led to a decrease in investor activity and capital outflow. In addition, the processes of financial globalization require the adaptation of the national market to international standards and integration into the global financial system. This involves increasing the level of transparency, improving corporate governance and strengthening the legal framework [5].

Among the main problems of the Ukrainian stock market are:

- Low level of investor confidence : caused by corruption risks, lack of transparency, and weak protection of investor rights.

- Insufficient market liquidity : the limited number of financial instruments and low trading activity reduce the attractiveness of the market for investors.

- Imperfection of the legislative and regulatory framework : requires harmonization with European and international standards to ensure the effective functioning of the market.

The current state of the Ukrainian stock market is characterized by significant challenges caused by internal and external factors. However, the implementation of comprehensive reforms aimed at increasing investor confidence, expanding financial instruments, integrating with international markets, and introducing financial technologies can create the prerequisites for sustainable development and strengthening Ukraine's position in the global financial market.

Effective regulation is the key to the stable functioning of the stock market. The main aspects of state policy include:

- Improving the legislative framework to bring it into line with international standards.

- Strengthening the role of the National Securities and Stock Market Commission in market supervision and regulation.

- Introduction of tax incentives to attract investors.

- Supporting the issuance of government and corporate securities to increase market liquidity.

To strengthen the competitiveness of the Ukrainian stock market, integration into international financial systems is necessary. Key measures:

- Harmonization of the regulatory framework with the requirements of the EU and international financial organizations.

- Expanding cooperation with international stock exchanges and financial institutions.

- Stimulating the listing of Ukrainian companies on international exchanges.

- Using dual listing mechanisms to expand investment opportunities.

Financial technologies play a key role in the development of the stock market. The main areas of development are:

- Implementation of blockchain technologies to increase transparency and security of transactions.
- Creation of a centralized platform for securities trading.
- Development of electronic systems for registering property rights and settlement and clearing mechanisms.
- Automation of stock trading processes.

Investor confidence is a determining factor in the successful functioning of the stock market.

Investment attraction strategies include:

- Ensuring transparency in the activities of companies entering the stock market.
- Strengthening the protection of minority shareholders' rights.
- Reducing administrative barriers for foreign investors.
- Conducting information campaigns to promote investments in the stock market.

Financial literacy is the foundation for an effective stock market. Key measures include:

- Introducing financial literacy into school and higher education.
- Conducting trainings and seminars to expand knowledge about investing.
- Launching online platforms with educational materials for novice investors.
- Popularization of financial culture through media and social networks.

The Ukrainian stock market is a key element of the national economy, providing capital mobilization, supporting investment activity and economic growth. However, its development is accompanied by significant challenges, such as low investor confidence, insufficient liquidity, limited access to financial instruments and an unstable regulatory environment.

An analysis of the strategic directions of development of the Ukrainian stock market indicates the need for comprehensive reforms, which should include:

- improving the legislative and regulatory framework in accordance with international standards;
- stimulating the development of the corporate market segment to attract investments;
- active use of digital technologies such as blockchain, artificial intelligence and big data;
- integration of the Ukrainian stock market into the global financial system;
- increasing financial literacy among the population and investors.

Given the current challenges facing the Ukrainian stock market, special attention should be paid to increasing transparency, protecting investor rights, and strengthening trust in financial institutions. The implementation of the proposed strategic directions will allow for the formation of a competitive stock market, promote the country's economic development, and ensure its effective integration into the international financial system.

Bibliography:

1. R. Asif and M. Frömmel, “Testing Long memory in exchange rates and its implications for the adaptive market hypothesis,” *Phys. A Stat. Mech. its Appl.*, vol. 593, 2022, <https://doi.org/10.1016/j.physa.2022.126871>
2. Shaik, M., Kamdar, P., Nawaz, N., Rabbani, M. R., E-Vahdati, S., Afzal Saifi, Mohd., & Grewal, H. (2024). The global financial crisis impact on stock market efficiency: a Fourier unit root tests analysis. *Cogent Economics & Finance*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23322039.2024.2392627>
3. Shevchenko I. O. The stock market in the conditions of the digital economy = Фондовый рынок в условиях цифровой экономики [Текст] / I. O. Shevchenko, O. V. Ptashchenko // Журнал стратегічних економічних досліджень. - 2024. - № 1 (18). - С. 108-115.
4. Chris Davis, Sam Taube, Arielle O'Shea (ed.) (2023) What Is the Stock Market and How Does It Work? Nerdwallet. Available at: <https://www.bloomberg.com/quicktake/stock-market>

5. Blyznyuk O. P., Staverska T. O. Current state and trends in the development of the stock market of Ukraine in the context of the challenges of war and financial globalization. *Economic strategy and prospects for the development of the trade and services sector: collection of scientific works*. Kharkiv: DBTU, 2024. Issue 1 (35). Pp. 55-71.

UDC 338.48:502.131.1:316.334.56

PRACTICES OF REGENERATIVE TOURISM IN LOCAL COMMUNITIES

KYRYLIUK Iryna

PhD, Associate Professor

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical
University, Uman, Ukraine

irina_kurul@ukr.net

ORCID ID: 0000-0001-9814-195X

LYTVYN Oksana

PhD, Pavlo Tychyna Uman State
Pedagogical University,
Uman, Ukraine

o.lytvyn@udp.edu.ua

ORCID ID: 0000-0003-2616-468X

Abstract. *The article is aimed at exploring the potential of regenerative tourism for tourism development in local communities. Regenerative tourism opens up opportunities for supporting local communities, which is a key factor in creating sustainable tourism models and harmonious development of destinations. The article outlines that the concept of regenerative tourism is based on the idea of creating a positive impact on destinations and promotes the active restoration and improvement of the natural and social environment. Regenerative approaches allow tourism to become more meaningful and create new opportunities for improving destinations and reducing the socio-economic and environmental impacts of tourism activities. It is substantiated that in order to promote regenerative practices, close interaction between host communities and tourists is necessary, which allows creating an effective model of cooperation. Examples of successful initiatives that demonstrate the implementation of regenerative practices in tourist destinations for the preservation and restoration of the natural environment are considered. Regenerative tourism, as a new approach to tourism development, can not only support the sustainable functioning of local communities, but also make a significant contribution to environmental preservation and improvement of people's quality of life.*

Keywords: *regenerative tourism, regenerative practices, tourism, local communities, sustainable development.*

I

In current conditions, the search for innovative approaches aimed at ensuring sustainable growth and recovery, taking into account the needs of both current and future generations, is becoming increasingly important in the formation of socio-economic development strategies. The main priorities are the rational use of resources, environmental responsibility and social justice. Tourism, as a significant component of national economies, plays a key role in solving socio-economic problems and can be a powerful factor in the development of territories. At the same time, as a global phenomenon, it often has a significant impact on the environment. Excessive tourist load, irrational use of local resources, and environmental pollution are typical consequences of traditional travel patterns. In this context, regenerative tourism is seen as a promising tool for transforming conventional travel practices into ones that not only minimize negative impacts but also contribute to the restoration of natural, social and economic ecosystems.

Regenerative tourism is emerging as a sustainable development industry. This type of tourism is a new model that goes beyond traditional sustainable approaches, aiming to proactively revitalize communities, cultures, heritage, places, landscapes and create positive outcomes [1]. Regenerative tourism is a transformational approach aimed at realizing the potential of tourist destinations to prosper and create a net positive effect by enhancing the resilience of human societies and ecosystems [2; 3]. Transformations based on the notion of regenerative tourism, which focus on protecting and promoting local identity and improving the visitor experience, can be instrumental in making tourism systems sustainable in the long term, as opposed to the traditional tourism model, which aims to increase the number of visitors and economic returns [4]. Scientists believe that regenerative tourism is not a universal phenomenon, but instead is a basis for combining mutually acceptable goals and is based on the responsible work of different groups, where results should be regularly monitored in time and place [5]. The transformation of tourism after the pandemic should protect and promote local identity, as well as enhance and enrich the visitor experience with a focus on cultural and natural heritage [6].

Regenerative tourism is increasingly seen as a promising model for the development of tourist destinations, which not only reduces the negative impact on the environment but also creates conditions for its restoration. Its principles are aimed at building harmonious relationships between tourists, local communities, and natural ecosystems, promoting sustainable development in both the short and long term. The key principles of regenerative tourism include the following:

- restoration of natural ecosystems – the activities of tourism entities should be aimed not only at reducing environmental damage, but also at actively promoting the restoration of the natural environment;

- support and involvement of local communities – regenerative tourism involves the active participation of communities in planning, decision-making and implementation of tourism initiatives, which enhances their well-being and promotes social cohesion;

- preservation of culture – tourism should be a means of preserving, rather than eroding, cultural heritage, traditions and ideas;

- holistic approach - tourism management should take into account the complex impact on the social, cultural, economic and environmental spheres, ensuring balance and interconnection between them;

- minimization of environmental impact - all processes should be designed to reduce resource consumption, waste and harmful emissions;

- long-term impact on the development of destinations - regenerative tourism contributes to the long-term socio-economic growth of regions, increasing their attractiveness and competitiveness.

In the process of restoring the tourism industry, regenerative tourism should not be seen as a separate type or niche segment, but rather as an integrated concept for the future development of tourism. This approach involves the harmonious inclusion of local communities and the natural environment in tourism activities, and obliges visitors to actively preserve and restore the natural, social, and cultural heritage of destinations. Regenerative approaches allow tourism to become more meaningful and create new opportunities to improve destinations and reduce the social, economic and environmental impacts of tourism activities [7].

A successful example of implementing regenerative tourism practices in the activities of local communities is the Islander Way project [8]. In response to the challenges posed by the growth of tourism on Flinders Island (Tasmania) during the COVID-19 pandemic, a unique approach to rethinking local tourism policy was initiated in September 2021 through a collaboration between Flinders Island Business Inc (FIBI), Flinders Council, Tasmanian Parks and Wildlife Service, Visit Northern Tasmania, Brand Tasmania, government agencies and the local community. The project uses a regenerative tourism approach and is the first of its kind in Australia. The impact of tourism on island territories is usually more intense and multidimensional due to limited resources, vulnerable ecosystems, and the social structure of small communities. In

this context, the implementation of regenerative practices is of particular relevance, as it allows not only to minimize the negative effects of tourism, but also to promote the long-term restoration of the natural, social and cultural environment.

The main goal of the Islander Way project is to co-design the future of tourism in collaboration with the local community based on the principles and practices of regenerative tourism. A key objective is to work with residents to identify, develop, and support innovative, locally focused, and community-driven initiatives that will contribute to the long-term social, cultural, economic, and environmental well-being of the region. The strategic objective is to contribute to the well-being, health, and socio-economic well-being of the local community by transforming tourism into a tool for sustainable development. The structure and scope of the project are determined by a number of components:

- the creation of the Islander Way brand concept, co-developed by the community with Brand Tasmania, which reflects the territory's unique identity;
- the implementation of the Visitor Economy Acceleration Program, which supports creative entrepreneurship and initiatives to transform the tourism experience;
- the commitment to strengthening the relationship between tourists, host communities and the natural environment, which promotes a deeper, more transformative travel experience;
- awareness of the need to adapt to global challenges such as reducing carbon footprint, developing a circular economy, introducing targeted business models, stimulating conscious visitor behavior, and integrating digital innovations;
- implementation of participatory learning and co-design methodologies that increase the community's institutional capacity, ensure project sustainability, and support the ability to address complex challenges in the long term.

The project focuses on aligning the types of visitors coming to Flinders Island with the real opportunities and potential of the island and its small community as a remote tourist destination. To achieve this goal, the dialog with local residents was built on the basis of the values embedded in the concept of the “North Star” for the development of regenerative tourism on the island (Fig. 1).

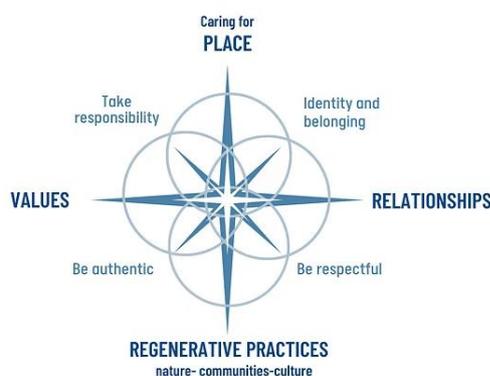


Fig. 1. The concept of regenerative tourism Islander Way*

**Source: [8]*

The Islander Way has become an innovative example of regenerative tourism, which involves community involvement in the process of developing a visitor reception strategy based on the values of mutual respect, care for the place, and social and environmental responsibility. The peculiarity of the regenerative approach is a shift in emphasis from short-term economic benefits to the long-term well-being of both the natural environment and local communities. In this context, regenerative tourism is not only a tool for territorial development, but also a platform for social renewal, strengthening local culture and building new types of relationships between residents and visitors.

The project's Regenerative Living Lab is an alternative, innovative approach to tourism management that is fundamentally different from traditional destination management plan (DMP) models. The Regenerative Lab was the result of a collaboration between Flinders Council and

Designing Tourism and was funded by the Tasmanian Department of State Growth. The Regenerative Living Lab is an experimental collaboration that seeks to build the social, environmental and conservation sustainability of the island using tourism as a primary acupuncture point.

The main differences between a regeneration lab and traditional tourism management include:

- a holistic approach to the community. In traditional DMP, the focus is on key stakeholders, i. e. those who have a direct impact on the tourism industry. In the Living Lab, however, the concept of community is expanded to include everyone who has a connection to the island, even if they are not directly involved in tourism. This allows us to take into account all the problems and challenges faced by different groups of people and resources on the island;

- genuine engagement and trust. Living Lab involves deep listening and consultation with the community. This makes it possible to understand the real problems that need to be solved, rather than impose ready-made solutions from the outside, as is often the case in traditional DMPs, where it is usually more important to meet deadlines and budgets than to respond flexibly to new ideas;

- emergent and experimental approaches. A Living Lab provides for greater flexibility in decision-making and a constant process of adjusting courses of action depending on new ideas and results. This allows for more inclusive and innovative solutions that meet the specific needs of the community and the island, rather than being limited to predefined outcomes.

The Islander Way initiative also includes the launch of a business incubator program designed to identify, develop and support community- and locally-led entrepreneurial initiatives. The program includes training, mentoring, and institutional support aimed at creating an ecosystem of tourism products and experiences that reflect and embody the values and vision of the island's sustainable future. Particular attention is paid to cooperation with existing and potential entrepreneurs who share the desire to preserve the identity and uniqueness of the destination.

During the implementation of the Islander Way, six projects have been developed to support the island's development and implement regenerative tourism practices (Fig. 2).



Figure 2. Regenerative tourism projects

*Source: [9]

It should be noted that all of these projects are interconnected and require an integrated approach that goes beyond the scope of each individual project. They aim to create an ecosystem where every aspect of tourism, from business to conservation, interacts with the local community. It is not just a set of individual initiatives, but part of a broader system change that includes systems thinking, innovative approaches, community engagement and training.

The Islander Way project demonstrates that, with genuine community engagement, tourism can be a catalyst for positive change, stimulating the development of inclusive forms of governance, strengthening social capital, and shaping value-based practices for welcoming visitors.

There is an urgent need to raise awareness among all stakeholders in the tourism industry about the importance of adhering to the principles of regenerative travel behavior. This, in turn, will contribute to the formation of a more conscious and responsible attitude towards tourist destinations, strengthening social cohesion at the local level and supporting models of ethical and sustainable consumption of tourism products and services.

Thus, the current challenges in the field of tourism necessitate its transformation through the active involvement of all stakeholders in the joint creation of long-term social, cultural, environmental and economic well-being. This approach will help shape the future of tourism as a holistic experience in which the well-being of local communities becomes the central axis of destination management and marketing. The peculiarity of the regenerative approach is a shift in emphasis from short-term economic benefits to the long-term well-being of both the natural environment and local communities. In this context, regenerative tourism is not only a tool for territorial development, but also a platform for social renewal, strengthening local culture and building new types of relationships between residents and visitors.

Bibliography:

1. Duxbury N., Bakas F. E. Vinagre de Castro T., Silva S. Creative tourism development models towards sustainable and regenerative tourism. *Sustainability*. 2021. 13 (1). 2. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13010002>
2. Bellato L., Frantzeskaki N., Nygaard, C. A. Regenerative tourism: a conceptual framework leveraging theory and practice. 2023. *Tourism Geographies*, 25(4), P. 1026-1046. DOI: <https://doi.org/10.1080/14616688.2022.2044376>
3. Ferrero M., Pinto I. A regenerative tourism approach for the development of marginalised areas. Insights from two best practices in Southern Italy. *Turistica - Italian Journal of Tourism*. 2023. Volume 32, Issue 1. P. 128-149.
4. Hussain A. A future of tourism industry: conscious travel, destination recovery and regenerative tourism, *Journal of Sustainability and Resilience*. 2021. Vol. 1 №1. P. 5.
5. Tham A. Regenerative Tourism: Opportunities and Challenges. *Journal of Responsible Tourism Management*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.47263/JRTM.03-01-02>
6. Fusté-Forné, F., Hussain, A. Regenerative tourism futures: a case study of Aotearoa New Zealand, *Journal of Tourism Futures*, 2022. Vol. 8 № 3, P.346-351. DOI: <https://doi.org/10.1108/JTF-01-2022-0027>
7. Kyrlyiuk I. M. Ecological tourism in the context of sustainable development. *Eco-trends in the hospitality industry: realities and prospects*: edited by Povorozniuk I., Vinnytsia, TVORY, 2023, P.204-228. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/16003/1/Кирилюк%20монографія2023.pdf>
8. The Islander Way. URL: <https://www.islanderway.co/>
9. Flinders Council, Tasmania. Hosting Visitors the Islander Way. A Regenerative Tourism Framework for Flinders Island, Tasmania. September 2023. URL: <https://www.dropbox.com/scl/fi/zk0sbz1bxndtjvtq1tvzf/Flinders-Island-Regen-Framework-Final-web.pdf?rlkey=i39mikurobr1ba9t2txu4isdl&e=1&dl=0>

INNOVATIVE BUSINESS COMMUNICATIONS IN MARKETING ACTIVITIES OF TOURISM AND HOTEL AND RESTAURANT ENTERPRISES

MARUSEI Tetiana

PhD in Economic, Associate Professor
Kamianets-Podilskyi Ivan Ohnienko
National University
nikmar76@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-1018-702X

***Abstract.** The article examines innovative business communications in the marketing activities of tourism and hotel and restaurant enterprises. A theoretical analysis is conducted and key aspects of effective business communications are identified. It is noted that the terms "business communications" and "business communications" are mostly synonymous and are used to denote communication processes in the business environment. It is determined that modern business communications encompass any forms of communication aimed at establishing and developing business contacts, strengthening partnerships, promoting ideas, goods and services, and forming a positive image of the organization. Their main goal is to create new value for business through effective interaction with customers, partners and employees. It is proven that modern marketing activities of tourism and hotel and restaurant enterprises are actively transforming under the influence of digitalization and changes in consumer behavior, modern business communications are becoming multi-channel, personalized and technologically rich, therefore, thanks to the development of digital technologies, enterprises can increase the level of customer engagement, provide a high-quality customer experience and increase profitability. In modern conditions of digitalization of marketing activities, business communications are gaining special importance.*

***Keywords:** innovation, communications, business communications, business communications, digital communications, marketing, tourism, hotel and restaurant enterprises.*

With the development of digital technologies, business communications in the marketing activities of enterprises have undergone significant changes, requiring new approaches and innovative tools. Digital channels provide direct communication with stakeholders through online platforms, but traditional communication methods, as before, retain their relevance and effectiveness. Therefore, determining the feasibility of using innovative business communications is a key stage for the successful implementation of marketing strategies of tourism and hotel and restaurant enterprises.

Business communications are the basis of effective economic activity, and each industry has its own characteristics in building a communication system. In the field of tourism, business communications occupy a central place, since tour operators interact with a wide range of stakeholders: customers, partners, service providers, transport companies, hotels and other participants in the tourism market. The unique communication system of a tourism enterprise is formalized through contracts and implemented in the form of a tourism product. The formation of a business communications system directly depends on the functioning of the tour operator itself. If the enterprise is not created or has ceased its activities, its communication structure ceases to exist. In addition to standard services, tour operators can offer additional services, for example, the use of their own transport, the organization of specialized excursions or events. These services are optional and are formed individually, in accordance with the needs of clients or the market situation. Such flexibility in building communications allows tour operators to adapt to changes in the external environment.

Effective business communications ensure successful management of all aspects of the activities of tourism and hotel and restaurant enterprises. They include the development of long-

term goals and strategies, coordination of daily business processes, control of financial flows, budgeting, analysis of performance indicators, training, development and motivation of personnel, as well as the construction of marketing strategies, advertising, interaction with customers and sales management. The importance of communications is manifested both in the internal environment of the enterprise and in its relations with external partners and customers.

Internal business communications are aimed at ensuring the coordinated work of all divisions of the company, which include the coordination of the activities of the reservation, logistics, marketing and customer service departments. Effective interaction between employees contributes to the rapid resolution of problems, the avoidance of errors and the improvement of the quality of the tourist product. External business communications are aimed at establishing and maintaining relationships with customers, service providers, partners and other stakeholders. In modern conditions, these communications are carried out through various channels, including traditional methods (personal meetings, telephone conversations) and digital technologies (e-mail, social networks, CRM systems). The key task of business communications is not only the exchange of information, but also the creation of an effective environment for decision-making, conflict resolution and increased cooperation between market participants. Effective communications contribute to the achievement of such goals as the development of trust between market participants, increased customer loyalty, increased productivity and the creation of competitive advantages for tourism and hotel and restaurant enterprises[2].

Modern business communications encompass any form of communication aimed at establishing and developing business contacts, strengthening partnerships, promoting ideas, goods and services, and creating a positive image of the organization. Their main goal is to create new value for business through effective interaction with customers, partners and employees.

The term “communication” in a broad sense means the process of mutual exchange of information, ideas, views and feelings between two or more participants. This process is carried out using verbal and non-verbal means, including language, gestures, facial expressions, tone of voice and other methods of transmitting information[5].

In modern conditions of digitalization of marketing activities, business communications acquire special importance. They reflect the specifics of business interaction in the field of entrepreneurship, where the speed and accuracy of information exchange, management of relationships with customers and partners, as well as coordination of internal and external business processes play a key role.

The terms "business communication" and "business communications" are mostly synonymous and are used to refer to communication processes in a business environment. They include information exchange, building partnerships, team management, forming a corporate culture, as well as planning and implementing business strategies. Effective business communications not only ensure the proper functioning of the enterprise, but also create competitive advantages due to the clear interaction of all participants in the process.

Communication (from the Latin *communicatio* - unity, transmission, connection, message, related to the verb *Communico* - unite, make common, report) is the process of exchanging information (facts, considerations, ideas, emotions, etc.) between individuals (two or more), communicating using verbal and non-verbal means for the purpose of transmitting and receiving information [8].

D. Sizonov [4] calls business communication a new type of interpersonal communication, the specific structure and functions of which are determined by business relations. G. Pocheptsov includes image, diplomatic, advertising and PR communication to business communication. From the point of view of the linguistic approach, business communication stands out among other types by the presence of economic terminology [6].

V. Chekshturina, O. Zima propose to define the concept of “business communication - the exchange of professionally oriented, economic information in the process of business activity” [6].

Business communication pays primary attention to the transmission of professionally oriented information. I. Shavkun examines in detail the specifics of business communication:

“Business communication - the exchange of information in the process of activity, communication. Communication - a connection between people, during which contact occurs, which is manifested in the exchange of information, mutual influence, mutual sympathy, mutual understanding. This is the interaction of two or more people, consisting of the exchange of information between them of a cognitive or affective-evaluative nature” [7].

Modern marketing activities of tourism and hotel and restaurant enterprises are actively transformed under the influence of digitalization and changes in consumer behavior. Modern business communications are becoming multi-channel, personalized and technologically rich. Thanks to the development of digital technologies, enterprises can increase the level of customer engagement, provide a quality customer experience and increase profitability. Let's consider some of them:

1. Digital business communications. Digital communications have become a key element of marketing activities. They include various online tools and technologies for interacting with customers and partners.

1.1. Social networks and content marketing. Social networks are one of the most effective channels for promoting tourism and hotel services. The main tools are Facebook, Instagram, TikTok, YouTube, LinkedIn. Key types of content are photos and videos from hotels and tourist locations, streams from vacation spots, tourist recommendations, surveys and reviews; cooperation with influencers and bloggers allows you to increase brand trust and attract new customers. SMM capabilities include promotion through targeted advertising, interactive content and promotions.

1.2. Email marketing and messengers. Personalized emails and automated messages allow businesses to maintain contact with customers at all stages of interaction. Automated mailings: notifications about discounts, promotions, special offers, reminders about unfinished bookings. Personalizing emails allows you to use individual offers for specific groups of customers depending on their booking history or bibliography. This is the use of chatbots in messengers (Telegram, Viber, WhatsApp), which provide automatic communication with customers 24/7.

1.3. Interactive platforms and mobile applications. Mobile applications and interactive platforms greatly simplify communication with customers, providing convenience for booking rooms, ordering services (room-service) and receiving notifications about promotions. Interactive tools provide the opportunity to view 3D tours of hotels and tourist attractions, VR and AR technologies allow customers to "visit" a room or location before booking.

1.4. SEO and contextual advertising. SEO promotion and contextual advertising allow tourism and hotel and restaurant businesses to achieve high positions in search engines and attract attention to their offers. SEO (search engine optimization) improves the visibility of the site in search engines Google, Bing, etc. Contextual advertising allows you to use Google Ads advertisements to display hotel and tour services in response to user requests.

2. Personalized business communications.

2.1. Big Data and consumer analytics. Big data allows companies to understand consumer behavior and offer them personalized products. Customer behavior analysis is based on data on previous reservations and orders. Creating personalized recommendations ensures that individual offers are sent to the client via email or messengers.

2.2. CRM systems. CRM systems allow companies to centralize information about customers and optimize the process of interacting with them. The main functions of CRM: managing booking history, tracking customer requests, individual offers. Integration with other communication channels (social networks, email, messengers).

2.3. Loyalty programs and bonuses. Loyalty systems create additional incentives for customers to return to the company. Accumulating points and discounts ensures the accumulation of bonus points for booking or visiting the establishment, and personalized discounts provide customers with exclusive promotions and gifts (for example, for a birthday).

3. Innovative technologies in business communications.

3.1. Virtual and augmented reality (VR and AR). VR tours allow customers to explore hotels, rooms and tourist attractions using VR, while AR applications allow customers to see additional information about attractions using a smartphone.

3.2. Artificial intelligence (AI) and chatbots. AI systems help process customer requests and provide recommendations, chatbots act as automated assistants that respond to customer requests in messengers.

3.3. Internet of Things (IoT) and “smart” hotels. Smart rooms: automation of climate control, lighting, ordering services from the application. IoT sensors: sensors can report on the occupancy of rooms or the need for cleaning.

4. Omnichannel communications. A single communication system: integration of all channels (website, social networks, messengers) into a single system to synchronize customer information. Transition between channels: the client can start a booking on the website and complete it via a mobile application.

5. Reputation and review management. Review monitoring: regular tracking and response to reviews on TripAdvisor, Google Reviews, Booking.com platforms. Reaction to negative reviews: quick resolution of problems and compensation for customers.

Thus, modern business communications in the marketing activities of tourism and hotel and restaurant enterprises provide a personalized approach to the client, increase his loyalty and increase the profitability of enterprises. Digital tools (SMM, SEO, contextual advertising), CRM systems and omnichannel communications allow you to create an effective system of interaction with customers. Innovative technologies (VR, AR, IoT) contribute to the development of unique services that increase competitiveness in the tourism and hotel and restaurant markets. Digital business communications open up new opportunities for interaction with customers and partners. These tools allow not only to promptly provide information to customers, but also to personalize offers, analyze the needs of the target audience and maintain feedback, contribute to the formation of a competitive tourism product, increase customer satisfaction and strengthen market positions. Thus, digital business communications play a key role in the interaction of enterprises with stakeholders. Their implementation in the marketing strategy of the enterprise significantly increases the effectiveness of communication and contributes to the achievement of strategic goals.

Bibliography:

1. Lavrynenko S. O., Zelinska A. M., Bezditko O. E. Business communications and their innovativeness in the enterprise management system. URL:
2. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2232/2155>.
3. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>
4. Nazarenko S., Matyushenko N. The influence of internal communications on the efficiency of enterprises. *Economy and Society*. 2023. No. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92>
5. Petropavlovska S. E., Kovtun K. Yu. Marketing communications on the Internet as an innovative tool of promotion strategy. *Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Series "Economic Sciences"*. 2021. No. 2–2 (104). P. 78–83. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-2-2-11>
6. Syzonov D. Yu. New media phraseology in business communication. *Current problems of Ukrainian linguistics: theory and practice*. 2015. Issue 31. P. 44-56.
7. Fedyna S. M. *Business communications*. Sumy: Sumy State University, 2020. 113 p.
8. Chekshturina V., Zima O. Current formats of business communications of the beginning of the 21st century. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream.pdf>
9. Shavkun I. G. Business communication: essence and typology. *Humanitarian Bulletin of the Institute of International Relations*. 2009. Issue 38. P. 67-74.
10. Shulgina L. M. *Business Communications*. Kyiv: Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, 2023. 151 p.

UDC 658.8:640.4

MARKET TRENDS IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

OLIYNYK Olga

PhD in Economics, Associate Professor

Kamianets-Podilskyi National

Ivan Ohienko University

Kamianets-Podilskyi, Ukraine

o.s.chernuk@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2370-3211>

Abstract. *The article highlights the process of forming marketing strategies in the hotel business, which involves five key stages: analytical, goal-setting, strategic, implementation and control. The aim of the article is to substantiate the theoretical and practical principles of forming competitive marketing strategies of national hotel enterprises, taking into account modern trends in the development of the hotel business, using the example of a hotel operating in the Odessa hotel services market in the premium segment. The specific features of hotel marketing are considered, which include studying customer needs, creating attractive service packages and effective communication. The importance of using strategic tools, such as SWOT analysis, PEST analysis and Porter's five forces model, to assess the resources of the enterprise and market conditions is emphasized.*

The study emphasizes modern trends in hotel marketing, in particular the introduction of digital technologies, personalization of services and the use of blockchain technologies. It was determined that the success of hotels depends on the integration of innovative technologies with an individual approach to guest service. Using the example of the Maristella Marine Residence hotel (Odesa), the competitive advantages of the premium segment, trends in the hotel services market of the region and the prospects for its development were analyzed. A customer-oriented digital-first strategy was proposed, which provides for a clear positioning of the hotel, personalized service and active use of digital technologies. Measures were also developed to improve the marketing complex and the economic efficiency of the implemented solutions was assessed. The results obtained confirm the competitiveness and potential of the hotel as a leader in the premium segment of the market.

Keywords: *marketing trends, hotel business, digital marketing, customer orientation, competitiveness, marketing complex.*

Article text. In today's difficult conditions of the hotel business in Ukraine and the growth of competition in the premium services segment, the development of effective marketing trends is of particular importance. They not only allow hotel and restaurant enterprises to maintain their positions in the market, but also contribute to their strengthening. The use of innovative approaches in marketing activities is becoming a key factor in success in the hospitality industry, especially given the digital transformation of the industry and changing consumer preferences. The relevance of the study is due to the need to adapt marketing trends of hotel and restaurant enterprises to the modern realities of doing business. These realities include the strengthening of the role of digital technologies, increasing requirements for service personalization and increasing competitive pressure on the national market of hotel services in the premium segment. This becomes especially important for hotels in the high price segment, which are focused on providing exceptional quality service [1, p.25-26].

Everything is changing so rapidly in today's world. New technologies and new business development tools are born. This change is also very evident in the hospitality industry. This

business sector is located in every corner of the world. From latitude to the North Pole, it is specific to each region.

The development of hotels around the world is uneven. The establishment and development of market relations in the Ukrainian economy requires the development of a market orientation towards market business conditions and the development of market-oriented markets. Therefore, it is necessary to develop new marketing trends that distinguish one hospitality industry company from another in the hospitality industry [2, p.65-66].

Since the main function of the hospitality industry is to create and maintain positive experiences and relationships with customers, marketing is one of the most important ways to ensure the success of the industry.

The World Tourism Organization uses the term adventure tourism as a broader concept that includes ecotourism. However, ecotourism, although it has an adventure element, does not always mean pure adventure. Therefore, it is fair to assume that the concepts of «adventure tourism» and «ecotourism» overlap in many ways, but the first does not absorb the second. Active types of tourism include types of recreation and travel, entertainment, sports (rock climbing, sports games, rafting on raging rivers, underwater tourism, safaris, etc.), which require significant physical stress and are not available to all categories of tourists [3, p. 71-72].

Active include various adventure tours, for example: – adventure travel, visiting exotic places, volcanoes, islands, waterfalls, etc. Usually this is a non-standard tour to exotic and ecologically clean nature reserves, associated with unusual trips, non-traditional means of transport. – a tour to places of disasters and extreme situations, for example, viewing executions, public massacres, etc. disaster tour. – nature safari, hunting, fishing, photo hunting, trips on snowmobiles in winter or on jeeps in hard-to-reach areas. – walking or hiking tour tourist routes. Tracking tour – a walking tourist route or walk. Usually the length of the route is from 2-6 and even up to 20-50 km. – self drive itineraries tours in own or rented cars. There is a category of travelers who cannot part with their car even on vacation[4, p.134-139].

The business elite prefers rest tied to work – exhibitions, congresses, seminars. It is possible to combine not only visits to different cities and countries, but also types of tours: skiing with skiing, recreation on lakes with an excursion program, health procedures with meditation. For the VIP segment, active types of recreation are in a special fashion today – mountain skiing, scuba diving, yachting, mountain biking, hunting, golf. The main difference between a regular tour operator and a VIP is an individual approach to the client, which subsequently determines the price of the issue [5, p.20-22].

The specificity of VIP tourism lies precisely in the individuality and high cost of the offered services. The portrait of a VIP 382 client is quite simple – it is a prosperous businessman, a well-known personality, and no matter how strange it sounds – government employees and officials. Such people, due to their financial situation, want and can afford appropriate treatment in everything, including tourism.

So, the latest step in the evolution of the hotel industry based on marketing:

1. Personalized marketing allows hotels to deploy personalized content to target customers through automated technology and customer intelligence collection. Hotels widely use this marketing strategy to get closer to potential customers and learn about their preferences and tastes to encourage them to return. Marketers use customer data to plan and launch marketing campaigns.

2. Artificial Intelligence Artificial intelligence streamlines the process and provides valuable information at the right time. The use of artificial intelligence can save employees time and provide personalized service to customers.

3. Customer Experience Marketing. Due to the high level of competition in the hospitality industry, customer experience is essential to gaining loyalty. Keep an eye out for potential customer reviews on competitors' websites and offer services that meet your standards. This information is analyzed and used to identify service systems, applications and services. In the hotel it also allows you to see what can be improved in the different offers available to customers.

4. Influencer Marketing. Influencer marketing is becoming increasingly popular. This is a great opportunity to stay on trend among competitors. This marketing strategy is about increasing awareness of hotel brands and increasing direct bookings.

5. User Generated Content. This strategy is becoming increasingly popular among business owners. The hospitality industry is no exception. Your work includes customer reviews and ratings. picture. The use of hashtags, as well as geolocation, is central to this approach.

6. Augmented Reality. Augmented reality is one of the most exciting strategies in hotel marketing. This device works by using computer technology to change the way people see their surroundings. You can entertain your guests. Let your guests see virtual images of your hotel statues.

7. Video marketing. There are a variety of ideas for creating video content in hotels. In 2022, video has emerged as a new medium to connect with target audiences.

8. Remarketing. This marketing strategy involves re-engaging with potential customers who have interacted with the landing page but have not yet booked a room. With remarketing strategies for these customer segments, you can run various promotions to increase their conversion at the point of purchase.

9. It is now a new way of communication between guests and hotel managers. The hotel's CEO launched a messaging app that allows guests to communicate directly with the hotel staff. A dedicated staff member interacted with the guest and the order went through smoothly. Chatbots are professional computer systems that talk to users. Marketers use chatbots on websites to create first impressions. They are small windows on the website that can be used. They will have the opportunity to say hello and ask a few questions that will be answered in the program [6, p.45-46].

Today, blog marketing or blogging is especially relevant for large companies in the hospitality industry. This makes it possible to make such complex marketing tools as market research and testing of hotel and restaurant products more accessible (through direct communication between the blogger and the users of his content), helping companies grow and adequately respond to negative situations. Blogs are also used as a marketing and advertising tool for events or promotions, and allow customers to interact by expressing their comments and suggestions. In the hotel and restaurant business, blogs can be used to inform the audience about their own achievements and successes.

Informing customers and potential customers about new events, promotions, special offers and other aspects can contribute to repeat visits and attracting new customers. One of the popular trends in hotel and restaurant marketing recently is the branding and geomarketing strategy. Branding includes actions aimed at creating and managing trademarks. And the concept of geomarketing is based on traditional marketing principles for the hospitality industry sector and modern methods of processing geographic data using GPS and Internet technologies. In practice, the implementation of geomarketing turns out to be very flexible, as it can change its structure and interaction with the market and buyers of the corresponding product depending on their unique characteristics, level of market development, goals, objectives and conditions of activity.

Conclusions. Research into current marketing trends in the hospitality industry indicates a significant increase in the role of digital technologies in attracting and retaining customers. One of the main trends is the active use of social media and online booking platforms, which allow hotels to communicate directly with customers.

Personalisation of services is becoming an important tool, allowing for a better understanding of customer needs and creating unique offers. Prospects for further research in this area include an analysis of the effectiveness of new technologies, such as artificial intelligence and big data, in anticipating customer needs and improving interaction with them. Research into the impact of sustainable development and environmental awareness on hotel marketing strategies is also relevant.

Bibliography:

1. Bilim O. S. Management of the development of tourism in the field of health improvement. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 Management. Kherson National Technical University, Kherson, 2021. 233 p.
2. Marchenko N. I., Dietrich I. V. Prospects for the application of Wellness innovations in the hospitality industry. Scientific notes. 2020. Volume 31 (70) No. 6 Part 2. P. 65-70.
3. Lubtsov A. M., Priymak T. Yu. Innovative trends in wellness tourism. International multidisciplinary scientific journal "ΛΟΓΟΣ. The art of scientific thought". No. 10. URL: https://www.researchgate.net/publication/339038581_INNOVACIJNI_TETENTEN_WELLNESS_TURIZMU/
4. Regional directions of the strategy of cluster development of the tourism and hospitality sector: monograph. / general editors: I.V. Davydenko, O. L. Mykhailiuk. Kyiv: FOP Gulyaeva V.M., 2024. 270 p.
5. Tarasyuk G. M., Chagaida A. O., Sokolovska I. O. Promising directions of hotel business development to ensure financial stability of the hospitality industry of Ukraine. Tavrichesky National University named after V. I. Vernadsky. Series: Economics and Enterprise Management. 2020. Issue 55-2. P. 17–23.
6. Yavorska G. Wellness concept in the hotel industry. Innovations in the development of food technologies and the hospitality industry in the context of modern trends in the hotel and restaurant business: collection of abstracts of the 1st All-Ukrainian Scientific-Practical Conference, May 13, 2020. Ternopil, 2020. P. 63.

338.48:004

DIGITAL TECHNOLOGIES IN TOURISM MARKETING AND LOGISTICS

SALENKO Lada

Assistant of tourism business and recreation
Odesa National University of Technology,
Odesa

salenkolada@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-4393-719X>*

Abstract: *The modern tourism market is actively transforming under the influence of digital technologies, reshaping approaches to marketing and logistics. The use of artificial intelligence, Big Data, mobile applications, and blockchain technologies enhances the personalization of tourism services, optimizes tourist flow management, and improves logistics efficiency. Innovative marketing strategies based on consumer behavior analysis help increase customer engagement and refine communication with target audiences. The digitalization of logistics contributes to the automation of booking processes, service quality improvement, and the sustainable development of the tourism sector. Exploring current trends in digital technologies in tourism will help identify promising directions for the advancement and enhancement of tourism services.*

Keywords: *digital technologies, tourism marketing, logistics, artificial intelligence, Big Data, mobile applications, blockchain, personalization, consumer behavior, automation, sustainable development, tourism services.*

The text of the article: Digital technologies have become a driving force behind the transformation of modern tourism, impacting all aspects of the industry — from marketing and logistics to the creation of new tourist services. As competition in the tourism market continues to grow and consumer demands for convenience and personalized services increase, the application

of digital tools has become a necessity for tourism companies seeking to maintain their competitiveness.

The use of digital technologies in marketing not only allows for effective targeting of audiences through personalized advertising campaigns but also significantly improves customer interaction by providing intuitive platforms for booking and travel planning. The logistics of tourism are also undergoing significant changes due to automation and the implementation of intelligent systems, which contribute to the optimization of transport flows, improved customer service, and reduced costs.

Furthermore, digitalization in tourism not only enhances efficiency but also promotes sustainable tourism development by reducing the environmental impact through the use of eco-friendly technologies and resource optimization. Given the global trends toward the integration of digital solutions in various sectors of the economy, the study of modern digital technologies in tourism is highly relevant, as it allows for an assessment of the real advantages and challenges of implementing these technologies and contributes to finding optimal approaches for their use in a changing market.

Thus, exploring the impact of digital technologies on tourism marketing and logistics is crucial for the further development of the industry, as it not only improves the quality of tourist services but also ensures the long-term sustainability and competitiveness of tourism businesses. The rapid advancement of digital technologies is reshaping the tourism industry, impacting both marketing and logistics. The integration of digital tools and platforms in these areas enhances the overall efficiency, customer experience, and sustainability of the tourism sector. This article explores the role of digital technologies in transforming tourism marketing and logistics, with a particular focus on personalization, automation, and the use of emerging technologies like artificial intelligence (AI), Big Data, and blockchain.

In tourism marketing, personalization has become a key focus. Digital tools enable businesses to collect and analyze customer data, which helps in creating tailored offers and experiences for individual travelers. For instance, travel agencies and online platforms use AI-driven recommendation systems to suggest personalized destinations, accommodations, and activities based on past behaviors and preferences. This personalization fosters deeper customer engagement and increases the likelihood of conversion. Additionally, Big Data analytics plays a crucial role in understanding consumer behavior and optimizing marketing strategies. By collecting vast amounts of data from various sources (social media, booking platforms, search engines), tourism companies can identify patterns and trends in tourist preferences. This data-driven approach enables more effective targeting of marketing campaigns and the creation of dynamic pricing models, which respond to real-time market demands. Social media platforms and digital marketing tools have revolutionized how tourism businesses promote their services. Platforms like Instagram, Facebook, and YouTube are central to destination marketing, allowing tourism boards and businesses to showcase their offerings through engaging visual content. Additionally, user-generated content (UGC) has become a powerful marketing tool, as travelers often trust recommendations and reviews from other customers over traditional advertisements.

In tourism logistics, automation has greatly improved the efficiency of booking and reservation systems. With the rise of online travel agencies (OTAs) and direct booking platforms, customers can book flights, hotels, and tours with ease. AI-powered chatbots and virtual assistants help automate customer support, answering inquiries and providing real-time assistance to travelers. This reduction in manual processes leads to faster and more accurate bookings, improving customer satisfaction. Logistics in tourism also involves managing a complex network of suppliers, including hotels, airlines, transportation providers, and tour operators. Digital technologies help streamline supply chain management by providing real-time tracking of resources and inventory. Automated systems ensure that there are no disruptions in the supply chain, which is essential for providing a seamless travel experience. For example, AI-driven systems can predict demand for accommodations and services, allowing businesses to optimize their inventories and prices. Blockchain technology is beginning to have a significant impact on

tourism logistics, particularly in terms of transparency and security. By using blockchain, tourism companies can ensure secure and transparent transactions, reducing the risk of fraud and enhancing trust among customers. Blockchain also enables the secure sharing of information between multiple parties in the tourism supply chain, improving coordination and reducing errors in the booking process [1].

One of the key advantages of digital technologies in tourism is their potential to promote sustainable practices. For example, digital platforms help tourists make more environmentally responsible decisions, such as selecting eco-friendly accommodations or choosing modes of transport with lower carbon footprints. Furthermore, the ability to track and analyze travel behavior allows tourism businesses to develop strategies that minimize the environmental impact of their operations. Digital technologies also enable more efficient resource management. Smart tourism infrastructure, such as smart energy systems and waste management solutions, can reduce the carbon footprint of tourism operations. Real-time monitoring of resource consumption, such as energy and water usage in hotels, allows for better management and sustainability practices.

The future of tourism marketing and logistics lies in the further development of AI and machine learning. AI can enhance personalization even more by predicting travelers' needs and preferences based on data analysis. Machine learning algorithms will continue to improve the accuracy of recommendations, helping tourism businesses provide hyper-personalized experiences. Additionally, AI will play a larger role in optimizing logistics, ensuring that travel and tourism services are offered efficiently. Virtual reality (VR) and augmented reality (AR) are emerging technologies that have the potential to revolutionize both marketing and logistics in tourism. In marketing, VR can provide virtual tours of destinations, allowing travelers to experience a location before booking. AR, on the other hand, can enhance the travel experience by providing real-time, location-based information to tourists through their smartphones. The adoption of blockchain technology is expected to expand in the tourism sector, particularly through the use of smart contracts. These digital contracts allow for automated, secure, and transparent transactions without the need for intermediaries. This could lead to significant cost reductions and improve the efficiency of logistics in tourism, from bookings to payments.

In tourism marketing, digital technologies are primarily used to enhance customer engagement through personalized content, targeted campaigns, and improved communication channels. Traditional marketing methods are being replaced by data-driven strategies that allow for precise targeting of potential travelers. This section highlights the key elements driving the digital revolution in tourism marketing.

1. **Personalization and Customer Insights** Personalization is at the core of modern tourism marketing. With the help of Big Data, AI, and machine learning, businesses are now able to deliver personalized offers based on individual customer preferences and behavior. For example, a traveler's past booking history, browsing patterns, and even social media activity can be analyzed to suggest destinations, accommodation, and experiences that match their interests. This personalized approach not only enhances the customer journey but also increases conversion rates and customer loyalty.
2. **AI-Driven Marketing and Automation** AI and automation tools are streamlining marketing efforts and enabling tourism businesses to interact with customers more efficiently. Chatbots, powered by AI, are becoming increasingly popular as they provide instant responses to customer queries, 24/7. These AI systems can handle routine tasks such as booking inquiries, product recommendations, and customer support, allowing businesses to allocate human resources to more complex issues. Furthermore, AI enables the creation of predictive models that forecast customer behavior, helping businesses anticipate travel trends and customer demands.
3. **Digital Advertising and Social Media** Digital advertising and social media platforms are central to contemporary tourism marketing strategies. Through targeted ads on platforms like Google, Facebook, Instagram, and YouTube, tourism businesses can reach a global audience with highly customized campaigns. Influencer marketing is another growing

trend, where tourism brands collaborate with social media influencers to promote destinations and services to their followers. User-generated content (UGC) also plays a crucial role, as potential tourists trust peer reviews and experiences more than traditional advertisements. Leveraging social media platforms for marketing provides a cost-effective way to engage with both existing and potential customers [2].

4. Content Marketing and Virtual Experiences Content marketing has become one of the most effective strategies in tourism marketing. High-quality content, including blogs, videos, and virtual tours, helps engage travelers and provides valuable information about destinations, services, and activities. Virtual and augmented reality (VR and AR) are being integrated into marketing strategies to offer prospective travelers immersive experiences. For example, a tourist destination can offer virtual reality tours of historical sites, allowing customers to explore them from the comfort of their homes. These digital experiences create excitement and motivate customers to book trips.

While marketing is essential for attracting customers, logistics plays a crucial role in ensuring the smooth operation of tourism services. Digital technologies are improving logistical processes such as booking, transportation, accommodation, and tour management. This section discusses how digital tools are optimizing logistics within the tourism sector.

1. Streamlining the Booking and Reservation Process One of the most significant contributions of digital technologies in tourism logistics is the automation and streamlining of booking and reservation processes. Online Travel Agencies (OTAs) like Booking.com, Expedia, and Airbnb have revolutionized how travelers book accommodations, flights, and tours. These platforms use AI algorithms to suggest options based on the user's preferences, ensuring that travelers find what they need more efficiently. Furthermore, integration of payment systems, loyalty programs, and customer feedback loops helps provide a seamless experience for travelers from the moment they plan their trip to when they arrive at their destination.
2. Supply Chain Management and Coordination Managing the supply chain in tourism involves coordinating services from a wide array of suppliers, including hotels, airlines, tour operators, transport companies, and local guides. Digital platforms help tourism providers manage these suppliers more effectively by offering real-time tracking and monitoring of services. For example, using cloud-based systems, a tour operator can ensure that all aspects of a package tour, such as transportation, accommodation, and activities, are properly coordinated. AI and machine learning can help predict demand for services based on factors such as seasonality, local events, and customer preferences, allowing businesses to better manage resources and avoid overbooking.
3. Blockchain and Transparency in Transactions Blockchain technology has the potential to transform tourism logistics by providing secure, transparent, and tamper-proof transactions. Blockchain allows for the creation of smart contracts, which automatically execute transactions when certain conditions are met, reducing the need for intermediaries and minimizing the risk of fraud. For example, blockchain can be used in hotel booking systems to verify transactions between hotels and customers, ensuring that both parties fulfill their obligations. This technology is particularly useful in international tourism, where cross-border transactions need to be secure and reliable.
4. Transportation and Travel Management Systems Transportation plays a vital role in tourism logistics, and digital technologies are improving travel management in numerous ways. Online platforms allow tourists to compare and book transportation options, including flights, trains, buses, and car rentals, all in one place. Furthermore, GPS and location-based services provide real-time updates on travel routes, helping tourists navigate unfamiliar destinations. Smart transportation systems, such as autonomous vehicles, are also being explored as potential game-changers for the tourism sector. These innovations promise to make travel more efficient, cost-effective, and environmentally friendly.

Sustainability and Digitalization in Tourism

As sustainability becomes a priority for both businesses and consumers, digital technologies are playing a significant role in fostering sustainable practices in tourism. The integration of smart systems, data analysis, and eco-friendly technologies is helping businesses reduce their environmental footprint while promoting responsible tourism.

1. **Eco-Friendly Travel Solutions** Digital platforms are encouraging tourists to make more sustainable travel choices by promoting eco-friendly accommodations, green transport options, and low-carbon footprint activities. For instance, platforms like EcoBnb and Green Key certification highlight hotels and services that meet sustainability standards. Travelers are increasingly seeking out environmentally responsible options, and digital platforms are making it easier for them to make informed choices. AI and Big Data can also be used to predict the environmental impact of tourism activities, helping businesses and destinations adopt greener practices.
2. **Smart Tourism Infrastructure** Smart cities and smart tourism infrastructure are key components of sustainable tourism. IoT (Internet of Things) technology is being used to monitor resource consumption, such as energy and water usage, in real-time, enabling more efficient management. For example, smart lighting systems in hotels and tourist attractions can reduce energy consumption, while automated waste management systems help minimize waste. These innovations are helping tourism destinations meet sustainability goals and reduce their impact on the environment [3].

Digital technologies are significantly transforming the tourism industry, particularly in the areas of marketing and logistics. The application of advanced tools, such as artificial intelligence (AI), Big Data, mobile applications, and blockchain, is revolutionizing how businesses engage with customers, manage resources, and streamline operations. This ongoing digital transformation not only improves operational efficiencies but also creates new opportunities for satisfying the needs of modern tourists. In this section, we explore the practical application of innovative digital tools in tourism and their impact on operational activities and customer experience.

Practical Aspects of Digital Technologies in Tourism Marketing

1. **Digital Marketing via Social Media and Online Platforms** One of the primary tools for digital marketing in tourism is social media. Tourism brands actively use Instagram, Facebook, and YouTube to promote their services. A practical example is the tourism company "Ukraine Tourism," which launched an interactive campaign on Instagram where users could participate in contests, share photos of their travels across Ukraine, and receive discounts on future tours. This approach not only increases audience engagement but also uses user-generated content for further promotion.
2. **Mobile Applications for Personalizing Tourist Services** Mobile applications have become an essential tool for personalizing the tourist experience. A successful example is the "TripAdvisor" app, which allows tourists not only to find reviews about hotels and restaurants but also to receive personalized recommendations based on their past searches and interests. This helps businesses create more accurate marketing campaigns that meet the individual needs of clients.
3. **Data-Driven Digital Campaigns** Tourism companies are increasingly using Big Data to analyze tourist behavior. For instance, Customer Relationship Management (CRM) systems help collect and analyze data on website visits, interactions with advertising campaigns, and other activities, enabling the development of precise marketing strategies. A relevant example is Malta's campaign to attract tourists, which used search query data and social media to predict tourist flows and conduct targeted advertising campaigns.

In conclusion, digital technologies are playing a pivotal role in reshaping the tourism industry, particularly in the areas of marketing and logistics. The rapid evolution of these technologies offers tourism companies new opportunities to enhance their operational efficiency, better serve customers, and stay competitive in a dynamic market. By leveraging digital marketing tools, businesses can reach and engage their target audience more effectively, offering personalized experiences that cater to the diverse needs of modern travelers. Additionally, the

integration of digital platforms for booking and customer service automation significantly reduces operational costs and improves the customer experience.

In logistics, the adoption of digital technologies such as intelligent transportation systems and blockchain enhances the security, transparency, and efficiency of operations. These innovations also contribute to the sustainable development of tourism, allowing for smarter resource management and eco-friendly practices.

The research underscores the importance of digitalization in the tourism industry, highlighting not only the practical benefits but also the challenges associated with its implementation. As the industry continues to evolve, staying ahead of technological trends and adapting to the changing needs of tourists will be crucial for the long-term success and sustainability of tourism businesses.

Thus, the study of digital technologies in tourism marketing and logistics is essential for understanding how to optimize operations, improve customer satisfaction, and contribute to the sustainable growth of the industry. The ongoing digital transformation holds significant potential for enhancing the competitiveness and resilience of the tourism sector in the face of future challenges.

Bibliography:

1. Buhalis, D., & Law, R. (2008). *Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the internet – The state of eTourism research*. *Tourism Management*, 29(4), 609-623.
2. Gretzel, U., Sigala, M., & Xiang, Z. (2015). *Smart tourism: Foundations and developments*. *Electronic Markets*, 25(3), 179-188.
3. Koo, C., & Park, J. (2017). *The role of digital marketing in tourism: A literature review*. *Journal of Tourism Research*, 14(1), 45-60.

UDC 659.127.8:004.738.5

INFLUENCER MARKETING AS AN EFFECTIVE BRAND-BOOSTING FORCE IN THE DIGITAL ENVIRONMENT

TIURINA Dina

PhD in Pedagogy, Associate Professor,
Department of Management,
National University of Civil Defense of
Ukraine, Cherkasy, Ukraine

7114729@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-1506-5849

LYKHYKH Valeriia

student, V. N. Karazin Kharkiv National
University Kharkiv, Ukraine

valeriia.lykhykh@student.karazin.ua

Abstract. *The article highlights the growing influence of influencers as a key to brand promotion on the Internet. The author justifies the importance of applying a company strategy aimed at actively promoting its products by collaborating with influencers and bloggers. In the context of digitalization, the role of influencer marketing as a replacement for traditional marketing is constantly growing. The article examines statistical data on the impact of the influential market and analyzes the economic performance using the example of the Rhode company. Social networks have an increasing impact on the daily lives of humanity, and therefore contribute to the development of brands. By involving influencers in the process of promoting companies' products and building greater trust between them and the audience than the company*

can do, brand awareness and market reach increase and this contributes to the formation of a positive attitude towards the products, resulting in increased sales.

Keywords: *influencer marketing, influencer, marketer, advertising, brand, social media, influence, products*

Nowadays digital technologies and social media have become an integral part of day-to-day life, directly influencing a person's choices. Usually, the user may not even be aware of the influence they are exposed to on the Internet. Marketers have already researched and identified this tendency, which is why good specialists have suggested long ago that their company presents its products in a digital environment.

However, taking into account new trends, promoting a company's products by the brand itself is not as effective. Therefore, successful companies collaborate with influencers and bloggers to directly advertise the product on their social media pages. Some researchers believe that people trust celebrities less than influencers when it comes to product advertisement. We believe this is because celebrities, such as successful actors or singers, are perceived as being much more distant from the average person than micro-influencers. The latter are more accessible and open to audience questions, which they regularly answer, give advice, etc. This can also be explained by the fact that micro-influencers only create a perfect image on the Internet, and most of them do not cover all the details of their personal lives, the big problems they encounter, etc. And since they may have a large number of followers, this is often not enough for the paparazzi to follow them wherever they go. That's why more famous stars, actors, singers are constantly discussed by a large number of people, the paparazzi don't let them pass, and journalists write countless articles with false gossip about them. That is why their image in the eyes of many people is distorted and lower than that of their favorite bloggers. In particular, a survey by Influencer.co found that 92% of consumers trust micro-influencers more than traditional celebrity endorsers [1].

With the advent of social networks, the number of their users is constantly growing and every year, according to the author, this trend will go up. Especially with the beginning of the COVID-19 pandemic, when the whole world was closed at home, people began to adapt to a remote form of work and study, and began to spend most of their free time on the Internet. Thus, many new professions have appeared online, or those that previously worked offline have adapted to the new conditions. In these circumstances, bloggers and influencers, who had also developed before, started growing their popularity steadily in 2020. There are now a large number of influencers, the largest number of whom work on the TikTok platform, a little less on Instagram, YouTube and Pinterest. Most of them, in order to reach a wider audience, maintain pages on several platforms simultaneously. This has a very positive impact on the sales of products of companies that collaborate with these influencers, because for them it also means that more people will discover their product and show the will to buy it. Seeing a beautiful picture on the Internet, they idealize the lives of influencers and strive to be like them. Followers begin to copy their favorite bloggers, and against this background, they are determined to have everything that this blogger has. This is where marketers start their work, contacting influencers, sending them their products to promote, and then leaving the work to the power of the internet and trust, the emotional connection that can only exist between people. If an influential blogger speaks highly of a particular brand, its reputation immediately grows in the eyes of their audience. They may not even know anything about the brand's products, or they may know about it but never use it. But if a person hears a nice comment from an influencer, sees how he uses this product, or what a nice outfit he has put on using some branded clothing, then the person will feel the desire to buy this thing.

However, there are some drawbacks, including the problem of finding influencers who match the brand's values. Given the large number of bloggers, this problem may seem insignificant, but it can still sometimes slow down the process of product promotion and often takes up quite a lot of time and effort. Therefore, many brands have begun to use artificial

intelligence in their activities, which speeds up and facilitates searches notably, as well as saves the company costs.

According to Figure 1, we can observe the rapid growth of the influencer marketing market over the past 10 years. Starting from 2014, when the total market volume was 1.4 billion US dollars, and at the end of 2019, when the total market volume was 6.5 billion US dollars, this period accounts for the introduction of influencer marketing and the beginning of its use by some companies, although not on such a large scale. As we can see from the graph, the period from 2020 to 2025 covers the rapid development of this area due to the beginning of the pandemic. This period started with \$9.7 billion and grew to \$24 billion in 2024. Some experts predict that the influencer marketing market will reach its peak in 2025 and will amount to \$32.55 billion [2].

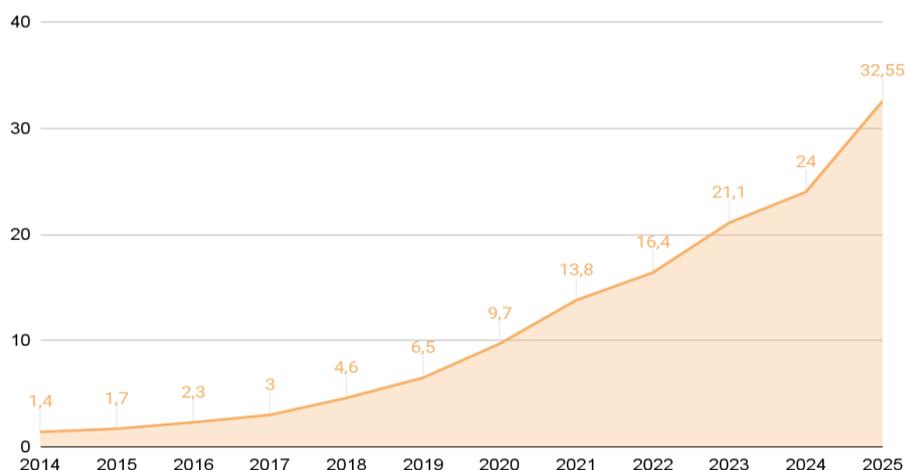


Figure 1: Market size of influencer marketing (in USD Billion)

Note. Own development based on [2]

There are currently 5,818 companies known to be offering and promoting their products and services on the influencer marketing market [2]. This figure reached its peak last year and is expected to grow even more in 2025.

If we look at Table 1, we see that the largest number of influencers publishing content on social media are located in the United States. In 2024, 18 903 860 posts were published, which equaled 22,7%. Brazil is in second place with 12 034 485 posts. Behind it we can see India, where the number of influencer posts reached 5 576 769 [2].

Table 1: Prevalence of influencer marketing by country

Country	Count of Posts	Percentage, %
United States	18 903 860	22,7
Brazil	12 034 485	14,5
India	5 576 769	6,7
Indonesia	3 104 724	3,7
United Kingdom	2 818 065	3,4
Japan	2 215 092	2,7
Spain	1 947 962	2,3
Germany	1 717 057	2,1
Italy	1 673 182	2,0
France	1 659 377	2,0

Note. Own development based on [2]

Let's look at the impact of influencer marketing on sales using the example of Rhode, a cosmetics brand owned by Hailey Bieber. Since its inception, the brand has been actively

distributing content with products on various platforms in the digital environment. This strategy significantly increases the popularity and recognition of the beauty brand. The company collaborates with micro-influencers, sending them its products without forcing them to publish promotional content. This move encourages bloggers to publish content in a more casual style, which has an even more positive impact on product advertising, and the aesthetic packaging attracts the eye of the audience i.e. potential consumers. Data for 2024 shows that Rhode's products have increased in popularity thanks to the chosen strategy. Accordingly, last year there was a 45% increase in Earned Media Value. The effectiveness of attracting and collaborating with influencers is also evidenced by the fact that the launch of Lip Phone Case in 2024 brought \$8.3 million in Earned Media Value, which embraced 31.9% engagement of potential consumers on Instagram. Thus, by actively using influencer marketing, Rhode managed to gather around itself a significant audience that is impressed by the brand's values and positioning, among which authenticity and minimalism in skin care are key.

Thus, we can conclude that influencer marketing is indeed an effective means of promoting a brand in the digital environment and has a number of advantages directly for the brand they advertise. Influencers in recent years have become people whom the audience feels the most trust and is ready to trust their opinions about a particular product. Therefore, it is advisable for companies to continue to engage in cooperation with bloggers on social media in order to increase market coverage and increase profits.

Bibliography:

1. Influencer Marketing in 2023: The Future of Brand Promotion. URL: https://avalan.io/resources/influencer-marketing-in-2023?utm_source=chatgpt.com (date of appeal 02.04.2025)
2. Influencer Marketing Benchmark Report 2025. URL: <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-benchmark-report/> (date of appeal 02.04.2025)
3. Ujjawal K., Kumari M., Danish G., Khushi B. Influencer Marketing: Changing the Game. *International Journal for Multidisciplinary Research*. 2025. Vol. 7, No. 1. P. 1-8.
4. Reshetnikova O., Borovyk T., Senko I. Marketing in social networks as a tool for brand promotion and increase of sales. *Economy and society*. 2024. No. 65.

UDC 004.738.5:339.138

FEATURES OF DIGITAL STRATEGY FOR PROMOTING SERVICE BUSINESS

TRIFONOVA Larisa
PhD, university lecturer
Moldova State University
Chisinau, Republic of Moldova,
larisa.trifonova@usm.md
ORCID ID: 0000-0002-2080-9750

Abstract. *The article discusses the features of developing a digital strategy to promote a service business. Key digital marketing tools and features of their application are analyzed. Particular attention is paid to the formation of the strategy structure taking into account the specifics of service companies and the changing behavior of service consumers in the digital environment. The findings emphasize the need for an integrated approach to digital promotion to improve the competitiveness of businesses in the service sector.*

Keywords: *services marketing, digital strategy, promotion, service business, services marketing.*

The digital era has changed the format of interaction between consumers and service companies. The service business today is undergoing changes associated with the development of communication tools and the growing influence of digital strategies on customer behavior. Interaction with consumers goes beyond traditional channels and is increasingly carried out through social networks, instant messengers and specialized online platforms. This requires service businesses not only to be present in the digital environment, but also to implement innovative marketing tools that provide a personalized and convenient user experience.

The pace of communication is increasing with the expectation of faster and more personalized communication, and the widespread use of mobile devices allows for on-the-go consumption of information and online shopping. According to research by Global Industry Analysts Inc. (GIA), the global digital marketing and advertising market is expected to reach US\$1.1 trillion by 2030 [3, p. 142]. According to the International Telecommunication Union (ITU), the number of Internet users in 2024 was 5.5 billion, an increase of 227 million compared to 2023 [7, p. 9]. With unprecedented growth in web traffic, competition for user attention is intensifying. To thrive, companies need to implement new communication tools and channels, demonstrating flexibility in adapting to constant changes and innovations in the digital environment. Among the many available platforms, it is important to choose those that most effectively contribute to achieving the goals of the service business. A key guideline for successful and long-term growth is a marketing strategy that helps to set priorities, select tactics and tools, optimize processes, and measure the results of achieving goals and make adjustments to current actions. Digital marketing is an activity aimed at promoting goods and services, as well as brands, through digital channels such as the Internet, mobile applications, and social networks [10]. This approach differs from traditional marketing due to its high flexibility and ability to adapt to changes in real time. Unlike classical methods, digital marketing allows for more accurate tracking of audience behavior and prompt adjustment of advertising campaigns depending on the data received. The main differences between digital and classical marketing are shown in Table 1.

Table 1. Comparative characteristics of digital marketing and traditional marketing

Criteria	Digital marketing	Traditional marketing
Communication channels	Online (e.g. websites, mobile apps, etc.)	Offline (e.g. print media, television, etc.)
Target audience	Detailed targeting settings that allow you to segment your audience based on various criteria	Mass audience defined by socio-demographic characteristics in media kits of placement partners
Personalization	Ability to create personalized advertising messages based on consumer behavior	Low degree
Interaction	Two-way interactive communication between advertiser and consumer	One-way communication from advertiser to consumer
Territorial coverage	Global	Limited by geography
Collection and processing of analytical data	Real-time, assessing the effectiveness of advertising campaigns with high accuracy and in terms of specific parameters	Limited by low automation and high cost of conducting research (surveys, in-depth interviews, etc.)
Cost	High variability from low to high budgets	Significant investment
Flexibility	Ability to conduct experiments and promptly make changes to current marketing activities	Need for pre-agreed campaigns for a long period, high financial and time costs

Source: compiled by the author

Digital marketing allows you to accurately segment your audience and track user behavior, which helps test hypotheses and adapt advertising campaigns. This increases reach and conversion through personalized content and targeting, improving competitiveness and customer loyalty. Unlike traditional methods, digital marketing provides accurate analytics and flexibility in adjusting strategies. A digital strategy is a structured plan for achieving an organization's long-term goals using digital technologies, where tactics outline specific steps [9, p. 287]. Strategy is necessary for a systematic approach to interacting with customers at all stages of the buying journey. For service companies with low competition, developing a digital strategy may be unnecessary. In such cases, basic market analysis and positioning are sufficient. As the business grows and customer acquisition costs increase, a digital strategy becomes a key tool for scaling and optimizing marketing.

Strategy development begins with analyzing the current situation, setting goals, selecting the target audience and communication channels. This is followed by creating content and advertising plans, as well as regular monitoring to adjust actions. The strategy defines priorities and necessary resources, including financial, human and technological, and also takes into account the ease of use of marketing tools and their integration with other services. When defining marketing goals, it is necessary to start from the business priorities of the company, this dependence is demonstrated in Table 2.

Table 2. The relationship between the goals of the service business, strategic and tactical goals in the digital strategy

Business goal	Strategic goal	Tactical goal
Formation of a strong brand	Increasing brand awareness and value for consumers Strengthening competitive positions	Expanding online presence Developing content marketing Managing online reputation
Increase in market share	Increase in sales and revenue Attracting new audiences	Increasing the average check Conversion optimization Lead generation
Strengthening consumer loyalty	Increase repeat sales frequency Reduce churn	Managing long-term relationships with consumers
Cost optimization	Increased return on marketing investment Reduced customer acquisition costs	Increase the effectiveness of advertising campaigns Increase organic traffic

Source: compiled by the author

A company's goals may include increasing revenue through brand development, scaling, strengthening loyalty, or optimizing costs. Digital marketing tools help achieve these goals by increasing sales, attracting new audiences, and improving the effectiveness of advertising campaigns. Goals are divided into strategic (long-term) and tactical (short-term). Thus, goals can be classified from general to specific with specific steps to achieve them. Depending on the goals, tactics can be aimed at active interaction with consumers (outbound marketing) or at creating conditions for their independent search (inbound marketing) [2, p. 74]. Developing a digital strategy begins with creating a portrait of the target audience, including demographic, behavioral, and psychographic characteristics [5, p. 36]. Successful communications require an audit of promotion materials and channels, which helps to identify the strengths and weaknesses of approaches and develop improvements. All actions should be evaluated using quantitative metrics. Campaign goals are set in accordance with the business strategy, and the plan includes a calculation of the necessary resources. Flexible project and time management helps you respond quickly to changes while maintaining focus on strategic initiatives. Regularly assessing results and challenges helps you adjust your actions to stay competitive in the face of digital transformation.

Digital marketing integration helps increase brand awareness, bookings through official

websites and direct channels, which strengthens customer loyalty. This includes methods of increasing online visibility, social networks, targeted advertising, email newsletters and specialized tools such as metasearch engines and dynamic pricing. A list of digital tools presented in Table 3.

Table 3. List of tools for digital strategy

Tool	Characteristics	Application features
Websites and landing pages	Company website and individual landing pages for a specific product, segment	Source of official information; main direct sales channel integrated with the booking module
Digital PR	Publications on media portals, reputation marketing	Interaction with journalists, press releases and news
Influencer marketing	Cooperation with bloggers and opinion leaders, ambassadorship	Reviews, recommendations, joint competitions, participation in events, promo posts
Social networks (SMM)	Maintaining official accounts, creating communities, two-way communication with subscribers	Dissemination of information by word of mouth, viral content, posting in third-party publics
Content marketing	Creating and distributing useful content	Articles, videos, guides, infographics, e-books, digests
Direct marketing	Personalized mailings via email and messengers, chat bots, personal calls	Information about special offers, seasonal promotions, planned events and activities
Search engine optimization (SEO)	Website optimization and improving its positions in search engines (Google, Bing and others)	Organic promotion by key queries, technical optimization, improving the authority of the site
Search engine advertising (SEM)	Paid advertising in search engines and on other sites	Contextual, banner, media and targeted advertising, remarketing
Geoservices	Placement on maps and integration with a navigator	Online showcase with services, photos and contact information, working with reviews
Metasearch engines	Comparison of prices on various aggregators (Google Hotel Ads, TripAdvisor, Trivago)	Connection to booking systems, tariff optimization

Source: compiled by the author

The website is the main channel for posting information and requires constant maintenance, which implies the involvement of professionals. Digital PR and the blogosphere help to increase brand awareness, but are more difficult to control, since they do not provide direct access to content. Social networks create a two-way connection with the audience, but information can be distributed both positively and negatively. Content marketing increases expertise, but it is difficult to assess its direct impact on bookings. Direct marketing is highly personalized and low-cost, but requires creating a recipient base with their consent. SEO improves website positions, but requires knowledge and time, while SEM gives quick results, but requires constant optimization. Geoservices and metasearch engines help to attract local users and those who are already at the selection stage. It is important to monitor reviews, since negativity can reduce ratings and trust. Data-driven marketing based on numbers and key performance indicators (KPIs) is increasingly used in decision-making, which increases productivity and helps achieve specific goals through the SMART system [5, p. 76], [6, p. 5]. The main groups of metrics are presented in Table 4.

Table 4. Main groups of metrics for measuring the effectiveness of a digital strategy

Metrics groups	Key metrics	Description
Audience acquisition metrics	Referral sources, leads, click-through rate (CTR), reach, impressions, cost per click (CPC), search lift, share of voice	Evaluate the effectiveness of user acquisition channels on the site
Engagement metrics	Number of interactions (likes, comments, reposts), time on site, viewing depth, bounce rate, post-view analytics	Show how interested users are in the content and how they interact with it
Conversion metrics	Conversion rate, cost per lead (CPL), cost per action (CPA), return on investment (ROI), average check, customer acquisition cost (CAC), return on marketing investment (ROMI), return on advertising investment (ROAS)	Measure the effectiveness of converting users into paying guests or performing target actions
Retention and loyalty metrics	Repeat purchases, satisfaction level (NPS, CSAT), customer lifetime value (LTV), customer churn (Churn), number of repeat transactions, retention cost (CRC), brand lift	Evaluate how successful the retention of guests and building long-term relationships with them is

Source: compiled by the author

Audience acquisition metrics evaluate traffic and the effectiveness of advertising campaigns, allowing you to identify the most effective channels and optimize resource allocation. Engagement metrics reflect user interest and content success, and conversion metrics evaluate the profitability of marketing efforts, showing how effectively the booking or purchase process is carried out. Retention and loyalty metrics help measure success in the field of repeat sales and also affect the long-term profitability of the company. The choice of metrics depends on the strategic goal of the company, for example, sales growth or cost optimization [4, p. 67].

In a growth strategy, the following metrics are important: leads, conversion, customer lifetime value (LTV), and average check, as well as brand strength, which affects the price [8, p. 65]. In an efficiency strategy with a focus on reducing costs, the most important metrics are customer acquisition cost (CAC) and customer retention cost (CRC). These metrics show how much it costs to attract a new customer or retain an existing one. An important element is the return on marketing investment (ROMI), which shows how profitable investments in marketing are, and the return on advertising spend (ROAS), which measures advertising revenue for each channel [5, p. 242]. If the metrics do not correspond to the company's goals, such metrics are called "vanity" because they may look attractive, but do not reflect the real success of the business [5, p. 238]. For example, if the goal is to increase sales, and metrics such as the number of views or clicks are high, but users do not make purchases, these metrics have no practical value.

Next, personalized strategies are developed using the RDB model and a calendar plan using Agile. Testing ideas and evaluating results are carried out through end-to-end analytics, which allows you to track results in real time and model various scenarios based on predictive data. The algorithm is presented as a diagram in Figure 1.

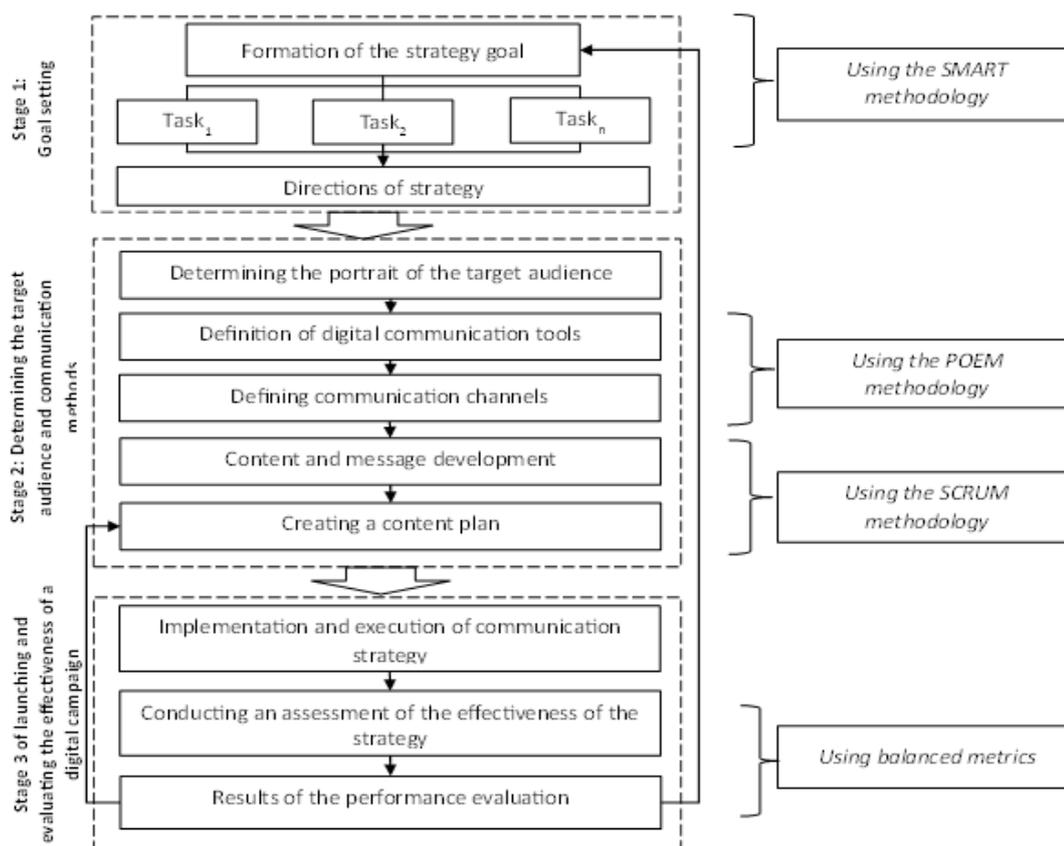


Fig. 1. Algorithm for developing a digital strategy for companies representing the service business

Source: compiled by the author

The presented diagram clearly demonstrates the full cycle of developing a digital strategy for a company operating in the service sector, from setting goals to monitoring results and subsequent adjustments. An important aspect is the cyclical nature, showing that based on the assessment results, the process returns to setting goals, ensuring continuous improvement of the strategy. Each stage is supplemented with an appropriate methodology or tool, which makes the algorithm more structured and applicable in practice. The use of the POEM methodology allows you to effectively integrate different communication formats into a single digital strategy and optimally distribute resources between them. The same marketing message can be distributed through all three types of media, for example, when running a campaign, the main traffic can be directed to the landing page on the official website (own media resource), while users, by the principle of "word of mouth", independently distribute information on social networks (purchased media resource) and there, in order to attract the attention of a new audience, targeted advertising is additionally carried out (paid media resource). Using only one channel in marketing communications can negatively affect the customer experience and significantly reduces the opportunities for lead generation – the formation of a base of potential consumers [1, p. 12.]. It is necessary to use different channels, allowing them to choose a convenient way for them to interact with the company.

In conclusion, the author notes that the effectiveness of a digital strategy in the service business directly depends on the correct selection and application of metrics that correspond to the strategic goals of the organization. It is important to carefully consider the indicators of customer engagement, conversion and retention, as well as the ratio of costs of attracting and retaining customers. The use of an algorithm for developing a digital strategy, including an analysis of the current situation, setting goals according to the SMART methodology, choosing communication channels and creating personalized strategies, contributes to the successful implementation of the company's goals in a rapidly changing market. To maintain competitiveness and sustainable

growth, service companies need to regularly review their digital strategy, adapting it in response to changes in the external environment and internal business needs. This requires the implementation of a systematic approach to data analysis, the use of end-to-end analytics and testing various hypotheses, which allows you to optimize marketing efforts and increase their profitability. The author recommends regularly reviewing and adjusting the digital strategy, taking into account changes in the market and technology. Using flexible methodologies such as Agile, as well as mixing different marketing tools (such as content marketing, SEO and social media) allows you to achieve a balance between responsiveness to change and resilience to external challenges.

Bibliography:

1. Ahmad A. Digital transformation metrics: a conceptual view. In: Journal of Management Information and Decision Sciences, 2021, № 7, p. 1-18.
2. Dolbec P.Y. Digital Marketing Strategy. Montreal: Concordia University Press, 2021. - 245 p.
3. Global Industry Analysts Inc. (GIA). Digital Advertising and Marketing – Global Strategic Business Report, 2025, № MCP-1585, edition 19. - 1043 p.
4. Gobble M.A. M. Digital strategy and digital transformation. In: Research-Technology Management, 2018, №5, p. 66-71.
5. Grayson R. Foundations in Digital Marketing. Victoria B.C.: BCcampus, 2023. - 247 p.
6. Institute for Corporate Productivity. The Future-Ready Culture Executive Brief, 2024. - 11 p.
7. International Telecommunication Union (ITU). Measuring digital development: Facts and Figures, 2024. - 42 p.
8. Nozak W. Search Hustle: Digital Marketing Strategies. USA: Kindle Publishing, 2024. - 366 p.
9. Olson E.M. Business strategy and the management of digital marketing. In: Business horizons, 2021, №2, p. 285-293.
10. American Marketing Association (AMA). <https://www.ama.org/>.

UDC 338.4:339.9:62

LATEST TECHNOLOGIES IN GLOBAL LOGISTICS

ZAKHARCHENKO Lolita

Professor of the Department of Economics
Odesa Polytechnic National University
Odesa, Ukraine

zakharchenko.l.a@op.edu.ua

ORCID ID: 0000-0001-8771-2729

SAMVELIAN Oleksandr

4th year student

Major «Economics»

Odesa Polytechnic National University
Odesa, Ukraine

6981899@stud.op.edu.ua

ORCID ID: 0009-0004-1427-3330

***Abstract.** Logistics industry is undergoing a significant transformation driven by rapid technological advancements in areas such as artificial intelligence (AI), data analytics, automation, blockchain, digital twins, and the Internet of Things (IoT). These innovations are reshaping supply chain operations globally by enhancing efficiency, transparency, and reliability. Automation and robotics are revolutionizing warehousing and transportation through improved*

efficiency, accuracy, and reduced reliance on manual labor. AI-powered tools enable predictive analytics, dynamic routing, and augmented intelligence, providing data-driven insights to optimize logistics processes. IoT devices offer real-time visibility of shipments, promoting predictive maintenance and operational efficiency. Blockchain technology offers enhanced security and transparency by creating tamper-proof records across complex supply networks. Digital twins allow simulation and optimization of logistics operations, facilitating better decision-making through virtual modeling. Together, these technologies are fostering a more resilient, efficient, and adaptable logistics ecosystem. This paper discusses the implementation of these technologies in the global context and offering a comprehensive overview of the evolving logistics landscape.

Keywords: *logistics, artificial intelligence, the Internet of Things, digital twins, blockchain.*

Logistics plays a key role in modern trade and the economy as a whole. However, due to the development of modern technologies, logistics has begun to change and develop in many directions. In order to remain competitive and meet the increased demands of customers, logistics companies have to implement the latest developments in their activities to optimize them and achieve the best results. One of the most visible transformations in logistics is the rise of automation and robotics, particularly in warehousing and cargo handling. Warehouses around the world are increasingly adopting robotic systems to accelerate sorting, packing, and storage operations. In fact, warehouse operations have undergone significant changes in recent years as companies invest in automated equipment.

From autonomous guided vehicles and conveyor systems to advanced picking robots, the goal is to boost efficiency and reduce reliance on manual labor. For example, Boston Dynamics unveiled “Handle,” a fully autonomous robot capable of unloading trucks and moving boxes throughout a warehouse [2]. By integrating robotics, warehouses can operate faster and with fewer errors, enabling higher throughput to meet growing e-commerce demand.

Automation is not confined to warehouses – it is also transforming transportation and delivery. Self-driving vehicles and delivery drones promise to revolutionize how goods move in the near future. While fully autonomous trucks and aerial drones are still largely in trial phases, logistics leaders have made strategic investments in this area. For instance, UPS partnered with autonomous trucking startup TuSimple to test self-driving freight deliveries in Arizona, aiming to improve service and efficiency [8]. Drones are likewise being explored for last-mile delivery and even infrastructure inspections. Austrian Airlines, for example, uses drone aircraft to perform routine aircraft maintenance inspections, reducing costs and workload on technicians [1]. Ukraine has also begun experimenting with autonomous delivery. Nova Poshta, the country’s leading private parcel delivery company, conducted a series of drone delivery tests in 2021, flying parcels between major cities over 500 km apart [7]. These early projects indicate the potential of autonomous vehicles to enhance delivery speed and reach, especially for remote areas or urgent shipments.

Beyond physical robots, logistics companies are also automating repetitive administrative and data processing tasks through robotic process automation (RPA) [5, 9]. Software “bots” can streamline back-office operations such as shipment scheduling, invoice processing, and customs documentation, freeing up human staff for more complex decision-making. The adoption of RPA in supply chain management is part of the broader digitalization trend, allowing firms to handle higher volumes with greater accuracy. Modern technologies like RPA, in conjunction with other innovations, have the potential to radically streamline logistics processes, cutting costs and boosting productivity. Recognizing this, experts advocate for actively implementing such solutions to address bottlenecks and improve efficiency in all links of the logistics chain.

The complexity of modern supply chains has made artificial intelligence (AI) and data-driven decision-making indispensable in logistics [5]. Over the past few years, some logistics providers worldwide have integrated AI solutions such as intelligent transport management, predictive demand planning, and dynamic routing into their workflows. These tools help shippers and carriers anticipate conditions and make optimal decisions in real time. For example, machine

learning models can ingest historical shipment data, weather and traffic information, and customer demand signals to forecast volumes and determine the most efficient delivery routes. A key area of impact is predictive analytics, which leverages big data to enable proactive logistics management. By analyzing past and real-time data, predictive models can optimize routes, reduce fuel consumption, and prevent delays before they occur. For instance, an AI system can dynamically reroute trucks to avoid congestion or adjust delivery schedules in anticipation of a surge in demand. Such data-driven route optimization not only cuts transportation costs but also improves on-time delivery performance and customer satisfaction. Predictive analytics is also invaluable for demand and capacity planning. Another aspect of AI in logistics is the concept of augmented intelligence, where AI supports human decision-makers rather than replaces them. In practice, this means combining human expertise (contextual knowledge, intuition, and flexibility) with AI's data-crunching power. For example, planners can use AI-generated insights as a guide while still applying their judgment to handle exceptions or strategic decisions. This synergy allows repetitive and time-consuming tasks to be automated by AI, while professionals focus on supervision and complex problem-solving. As a result, logistics staff can manage growing volumes and complexity with greater effectiveness, guided by AI recommendations.

The Internet of Things (IoT) has become a game-changer for logistics by enabling real-time visibility and control across the supply chain [9]. IoT refers to networks of physical sensors and devices (attached to vehicles, containers, pallets, infrastructure, etc.) that collect and transmit data about the location, condition, and environment of goods in transit. In freight transportation, IoT devices can provide live tracking of shipments, monitor temperature and humidity for perishable cargo, and detect security breaches or delays. This wealth of real-time data is transmitted via cellular or satellite networks – increasingly leveraging high-speed 5G connectivity – to cloud platforms where it can be analyzed and acted upon instantly. The result is end-to-end visibility: companies and customers can know exactly where a shipment is and its status at any given moment. IoT technology also enables predictive maintenance and greater operational efficiency. Connected sensors on trucks, ships, and cargo containers continuously monitor asset performance and usage. This information can be used to schedule maintenance only when needed or before a breakdown occurs, reducing downtime. In warehouses, IoT-tagged inventory allows automatic stock monitoring and reordering. For instance, connected IoT devices let warehouse operators track inventory levels, vehicles, and equipment through cloud-based dashboards. Shipping companies are equipping containers with IoT sensors to report their location and condition (such as temperature or shock events) in real time, enabling better control over global shipments. One example is the use of “smart containers” that communicate their status; this has been facilitated by industry initiatives to standardize data exchange for IoT-enabled containers. By using real-time telemetry, companies can improve fuel efficiency (through optimized driving behavior and route adjustments), perform preventative maintenance on vehicles, and avoid cargo spoilage or loss. Fully integrated supply chains that utilize IoT and real-time data have been found to operate significantly more efficiently – one analysis noted that companies with end-to-end supply chain integration are about 20% more efficient than those without [3].

Another technology attracting considerable attention in logistics is blockchain [4, 5], which is essentially a decentralized digital ledger that records transactions in a secure and transparent manner. In supply chain contexts, blockchain can be used to create tamper-proof records of shipments, contracts, and payments that are shared among multiple parties (manufacturers, carriers, forwarders, buyers) without a single point of control. The promise of blockchain lies in increasing trust and data integrity across complex logistics networks. Overall, the use of blockchain in transportation and logistics can simplify processes and provide a high level of data security and confidence among stakeholders.

One more important thing to discuss is digital twin. A digital twin is a virtual replica of a physical object, process, or system, continuously updated with real-world data [6]. In logistics, digital twin technology is emerging as a powerful tool for simulation and optimization. By creating a digital mirror of a warehouse, a vehicle fleet, or an entire supply chain, companies can run

experiments in the virtual world to predict outcomes in the real world – without disrupting actual operations. This concept allows logisticians to test “what-if” scenarios and refine their strategies in a risk-free environment, leading to better-informed decisions. Digital twins have garnered attention as one of the most exciting modern trends in logistics technology. Unlike traditional static computer models, a digital twin remains in sync with its physical counterpart through live data feeds (often via IoT sensors). This synchronization means the virtual model reflects wear and tear, inventory changes, and other dynamic factors that simpler simulations might miss. The result is a highly accurate simulation platform. For example, a warehouse operator can maintain a 3D digital twin of a distribution center and use it to experiment with changes in layout or the introduction of new automation equipment. Before physically rearranging aisles or installing a new conveyor, they can adjust the virtual warehouse and observe how it impacts throughput, labor productivity, and order accuracy. This saves time and cost by identifying the optimal configuration digitally. Indeed, logistics facilities are starting to use digital twins to design more efficient workflows – a logistics center can create a digital twin and use it to test various operational scenarios, thereby enhancing efficiency and avoiding costly real-world trial-and-error.

At a broader level, digital twins can be applied to supply chain networks and transportation routes [9]. A shipping company might develop digital twins of its shipping containers or vessels, using real-time sensor data on cargo conditions to detect potential issues and optimize handling. In freight transportation, a digital twin of a trucking network could simulate different routing strategies under various conditions (peak season surges, border closures, road construction, etc.) to find the best contingency plans. Delivery networks could link digital twins with real-time tracking information to continuously refine delivery schedules for maximum timeliness. An important synergy exists between digital twins and other technologies: IoT provides the data streams that keep the twin updated, while AI algorithms can analyze twin simulations to uncover improvements. For instance, data from a fleet’s IoT devices can feed into a digital twin of the fleet, and AI can then predict maintenance needs or optimal dispatch patterns within that virtual model. Because digital twin technology is still relatively new in logistics, many implementations are in pilot stages. However, interest is strong due to the substantial potential benefits. Companies report that using digital twins helps them identify bottlenecks and test enhancements virtually before investing in physical changes. As computing power and data availability have grown, digital twins have become more feasible to deploy even for complex systems like global supply chains. In the coming years, we can expect digital twins to play a larger role in logistics planning – from the design of smarter warehouses to real-time digital oversight of end-to-end supply chain operations.

To sum up all of the above, it can be noted that in recent years, technological progress has reached the logistics industry. Integration with artificial intelligence, the Internet of Things, blockchain and digital twins give logistics companies the opportunity to develop, optimize activities, increase transparency and efficiency of all processes. Although all these technologies are just beginning to be implemented, it is already clear that the digitalization process cannot be stopped because it gives companies the opportunity for multiple growth, and for consumers, an improvement in the services they receive. Therefore, it is extremely important for logistics companies to learn how to use all existing opportunities as effectively as possible, and those enterprises that can master new technologies to the greatest extent will become new leaders in the world of logistics.

Bibliography:

1. Austrian Airlines Relies on Innovative Drone Technology for Aircraft Inspections. URL: <https://www.austrianairlines.ag/en/2019/09/06/austrian-airlines-relies-on-innovative-drone-technology-for-aircraft-inspections/>.
2. Boston Dynamics’ legacy robots. URL: <https://bostondynamics.com/legacy/>.
3. From robots to digital twins: latest logistics trends in 2020. URL: <https://mum-net.com.ua/en/ot-robotov-do-czifrovyh-dvojniov-novejshe-trendy-logistiki-v-2020-godu/>.

4. How to improve logistics in 2025. URL: <https://haski.ua/blog/yak-pokrashhyty-logistyku-v-2025-roczy>.
5. Ivanov, Y., Nahai, D., & Sokhan, T. *Logistics in the modern conditions of Ukraine's economic development. Scientific Notes of V.I. Vernadsky*. 2025. №1. – 72-77 p. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-11>
6. Logistics trends in 2025. URL: <https://haski.ua/blog/trendy-logistyku-v-2025-roczy>.
7. Nova Poshta Performs Second Drone Delivery Of Parcels From Kyiv To Lviv. URL: https://en.cfts.org.ua/news/nova_poshta_performs_second_drone_delivery_of_parcels_from_kyiv_to_lviv.
8. UPS buys stake in tusimple, testing self-driving trucks in Arizona. URL: <https://www.reuters.com/article/technology/ups-buys-stake-in-tusimple-testing-self-driving-trucks-in-arizona-iduskcn1v51em/>.
9. Zrybnieva Iryna. Analysis of the newest technologies, methods and approaches in logistics, their impact on supply chain optimization and increase of productivity. *Economy and Society*. 2024. №60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-60>

УДК 339.138

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ КОНЦЕПЦИИ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОГО МАРКЕТИНГА

ГРИБОВ Андрей,

кандидат экономических наук, доцент
учреждение образования «Гродненский
государственный аграрный университет»
г. Гродно, Республика Беларусь
mr.andrey.gribov@yandex.ru
ORCIDID:0000-0001-6459-5806

ХАТЕНЕВИЧ Татьяна,

кандидат юридических наук, доцент
учреждение образования «Гродненский
государственный аграрный университет»
г. Гродно, Республика Беларусь
tx16101979@gmail.com
ORCIDID: 0009-0001-0731-1712

***Abstract.** The article examines the issues of improving the strategic management of an enterprise by introducing the concept of socially responsible marketing into its activities. Various approaches of researchers to defining the concept and characteristics of socially responsible marketing are analyzed. The need for further development of the concept of socially responsible marketing at enterprises in the context of building a socially oriented market economy is substantiated.*

***Keywords:** socially responsible marketing, enterprise management strategy*

В настоящее время в контексте целей устойчивого развития уделяется большое внимание сбалансированности социального, экологического и экономического аспектов развития конкретной страны и мирового сообщества в целом. Ориентация экономик отдельных стран только на финансовые показатели ведет к нарастанию разнородных конфликтов, как социальных, так и природно-антропогенных. В итоге повышение внимания мировой общественности к глобальным проблемам современности повлекло за собой появление во второй половине – конце XX века концепции социально ответственного маркетинга. Данная концепция видоизменила идею классического маркетинга, ставящей во

главу угла исключительно прибыль субъекта хозяйствования. В соответствии с учением социально-этичного маркетинга предприятие должно добиваться сбалансированности трех факторов: получаемой прибыли, потребностей покупателей и интересов общества. Компании, которые проводят политику социально ответственного маркетинга не только в экологическом, но и культурном, и нравственном компонентах формируют положительный образ организации в сознании целевой аудитории, что способствует в будущем росту значений экономических показателей. Актуальным и своевременным представляется определение основных направлений повышения возможностей социально ответственного маркетинга белорусских компаний как одной из наиболее прогрессивной и актуальной стратегии развития.

Концепция социально ответственного маркетинга является результатом зарождения в конце 60-х - начале 70-х годов прошлого века теории о социальной ответственности бизнеса в таких странах как США, Германия, Япония, Великобритания. Это явление также называют корпоративной социальной ответственностью [3]. Оба термина (социальная ответственность бизнеса и корпоративная социальная ответственность) были заимствованы в русский язык как перевод с английского «*corporate social responsibility*» и являются практически синонимами. Вклад в развитие концепции социально ответственного маркетинга внесли экономисты Х. Боуэн (предложил ставшую классической трактовку определения социальной ответственности) [4], М. Фридман (подчеркнул важность соблюдения закона) [5], А. Кэрролл (предприятия, не способные получать прибыль, не могут исполнять другие обязательства) [6], К. Дэвис и Р. Блумсторм (экологическая ответственность является неотъемлемой частью корпоративной социальной ответственности) [7]. Белорусский ученый В. Л. Дудкин рассматривал корпоративную социальную ответственность в институциональном контексте конфессиональных социально-экономических доктрин [2].

Усовершенствованной версией доктрины корпоративной социальной ответственности является концепция корпоративного гражданства, получившая широкое распространение в конце 1990-х годов [8; 9; 2]. Ее отличие в том, что она строится не столько на помощи тем, кто в этом нуждается, сколько на развитии конструктивных отношений с гражданами, социальными институтами и организациями, в той или иной мере причастными к деятельности отдельной корпорации, включая местные сообщества и органы власти. «Пытаясь стать «ответственными гражданами», корпорации, взявшие на вооружение данную концепцию, фактически стремятся к интеграции в гражданское общество» [9].

Фундаментальная основа социальной ответственности применительно к маркетингу была сформулирована во второй половине – конце XX века Ф. Котлером, согласно которому при выстраивании рекламной кампании происходит перенос акцента с самого товара и его производства на удовлетворение потребностей покупателя, этичность и социальную пользу. В предисловии к своей одной из последних книг Ф. Котлер отмечает: «Всем, кто работает в бизнесе и маркетинге, стремится к удовлетворению потребностей клиентов и повышению благосостояния общества» [10].

Необходимо отметить отсутствие комплексных методологических исследований, касающихся проблем внедрения в практическую деятельность концепции социально ответственного маркетинга в научных трудах отечественных и зарубежных авторов. Определенный вклад в развитие теоретико-методологического обоснования понятия социально ответственного маркетинга, его принципов и основных параметров внесли как белорусские, так и российские исследователи (И. Л. Акулич, В. С. Голик [11], В. Н. Алексеевич, Т. И. Курьян [12], И. Ю. Бочарова [13], Л. Г. Пасечник, В. Д. Марданова [14] и др.). Подобные изыскания немногочисленны и затрагивают лишь выборочные элементы реализации данной маркетинговой стратегии в организациях реального сектора экономики. В отдельных диссертационных работах рассматриваются вопросы внедрения концепции социально ответственного маркетинга в управление предприятием определенной отрасли

(И. Г. Муравьева), вопросы корпоративной социальной ответственности в социально-экономических процессах (В. Л. Дудкин) [1; 2]. Тем не менее, в целом не представлена социальная ответственность применительно к стратегии маркетингового управления, а зарубежные исследования социально ответственного маркетинга лишь частично преломляются к условиям современной белорусской экономики.

Положения социально ответственного маркетинга опираются на представления о социально-ориентированном этическом управлении бизнесом, социально-этичном менеджменте. Как отмечает И. Г. Муравьева, «исток этого направления управленческой науки находится в методологии следующих концепций: институционализм, экономическая теория, экономическая социология, экономическая психология, экология человека и др.» [1]. Концепция имеет междисциплинарный характер, что подтверждает ее важную роль в упорядочении взаимодействия общественных интересов в бизнесе.

Белорусский исследователь В. Л. Дудкин указывает, что «... современная экономическая теория носит сознательно «неэтический» характер, что привело к фрагментарности и оторванности экономической науки от социокультурного и исторического контекста, а сама ее сущность значительно обеднена из-за возникшей дистанции между экономикой и этикой» [2]. Этот пробел надлежит заполнить. Появляется важная проблема применения нравственных критериев к неличностным субъектам, а в общественном сознании утверждается мнение о необходимости оценки бизнеса, организаций, институтов и правительств с позиций морали [2].

Формулировка общепринятого понятия, признаков и принципов социально ответственного маркетинга относится к достаточно дискуссионным вопросам. Например, социально ответственный маркетинг также именуют социально-этичным маркетингом, отождествляют с ним [12]. Смежной категорией является маркетинг взаимоотношений, что требует дополнительных исследований для разграничения указанных понятий.

Как содержание, так и сущностные признаки социально ответственного маркетинга у каждого исследователя приобретают специфические черты. Так, В. Н. Алексиевич и Т. И. Курьян формулируют следующее определение: «социально ответственный маркетинг – это улучшение качества жизни посредством производства безопасных продуктов питания, соблюдения прав человека, создания хороших условий труда для работников, реализацию социально ориентированных политик и программ, направленных на повышение уровня жизни, создание совместных проектов с государственными организациями» [12, с. 165]. И. Л. Акулич и В. С. Голик считают, что «государство должно быть партнером бизнеса, так как в условиях открытой экономики его успешное динамичное развитие является основой роста и независимости любой страны. Поэтому только с помощью учета проблем отдельного предприятия государственными органами, индивидуального подхода к каждому из них может быть достигнута основная цель – максимизация эффекта от деятельности отдельной фирмы. В этом действии, как и полагают авторы, и заключается значение социально ответственного маркетинга во взаимоотношениях «государство – бизнес» [11, с. 52].

И. Г. Муравьева предлагает свое авторское определение социально ответственного маркетинга, которое заключается в установлении потребительских предпочтений, ожиданий заинтересованных групп и интересов общества, их удовлетворение более эффективными, чем у конкурентов способами при сохранении и укреплении благополучия потребителя и общества в целом [1, с. 9]. Автор добавляет к этому определению примат долгосрочного устойчивого развития общества и принцип отчетности перед ним. Принцип обеспечения устойчивости означает, что текущая деятельность не ограничивает экономические, социальные и экологические возможности для жизнедеятельности будущих поколений. Достижение баланса прибыли компании, удовлетворения потребностей потребителя и общественных интересов всего человечества должно проходить взаимосвязано и ответственно [1, с. 9].

Вышеприведенные интерпретации изучаемого понятия показывают, что ученые, занимающиеся данной проблематикой, придают серьезное значение государственным

интересам (которые являются отражением мнения большинства членов общества) при реализации концепции социально ответственного маркетинга. При этом учитываются проблемы безопасности, прав человека и уровня жизни населения. Различные точки зрения объединяет то, что бизнес, преследуя цель извлечения максимальной прибыли, должен учитывать социальные потребности покупателей (как фактических, так и потенциальных) товаров и услуг. В данном аспекте присутствует множество вариаций того, что именно следует понимать под социальными потребностями и интересами. Достаточно очевидно, что это в первую очередь, забота об экологии, а значит и безопасности производимой продукции, на что обращалось и ранее внимание авторами. Во-вторых, это учет интересов трудового коллектива в целом и каждого работника в частности. В-третьих, это реализация комплекса разнообразных социальных программ, ориентированных на широкого потребителя. основополагающее в социально ответственном маркетинге – это то, что товар (услуга), который продвигается на рынке не просто соответствует ряду параметров качества, а продукт, который обладает сформированной ценностью в сознании отдельного покупателя и общества в целом.

Таким образом, в практическом преломлении понятие социально ответственного маркетинга основано на концепции социальной ответственности бизнеса и управленческих концепциях маркетинга. Современный маркетинг представляет собой результат преобразования инструмента сбыта готовой продукции в политику упорядочения рыночных отношений при учете задачи согласования интересов социальных институтов и экономических субъектов рынка. Социально ответственный маркетинг может привести к успеху организации в получении прибыли и служении обществу лишь в долгосрочной перспективе. Считается, что произошла эволюция маркетинга в социально ответственный маркетинг. Это указывает на необходимость трансформации маркетинговой деятельности большинства отечественных предприятий.

Проведенный анализ литературных источников позволил сформулировать авторское определение социально ответственного маркетинга предприятия как маркетинга, направленного на получение прибыли в долгосрочной перспективе с учетом интересов потребителей продукции, работников организации, общества в целом при одновременном соблюдении правовых и этических норм, заботе об окружающей среде и тесном взаимодействии с государственными институтами.

Библиография:

1. Муравьева, И. Г. Внедрение концепции социально-ответственного маркетинга в стратегическое управление предприятиями табачной отрасли :автореф. дис. ... канд. эконом. наук : 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (экономика предпринимательства) / И. Г. Муравьева, Пенза, Пензенский государственный университет, 2005 – 28 с.
2. Дудкин, В. Л. Корпоративная социальная ответственность в институциональном контексте конфессиональных социально-экономических доктрин :автореф. дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.01 / В. Л. Дудкин, Минск, Белорусский государственный университет, 2022 . – 22 с.
3. Смирнова, Е. В. «Пирамида» корпоративной социальной ответственности и ее применение в Казахстане / Е. В. Смирнова // Экономика и статистика. – 2015. - № 3. – С. 121-128.
4. Maignan, I. Ferrel, O.C. Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework / I. Maignan, O.C. Ferrell // Journal of the Academy of Marketing science. – 2004. – Т.32. - № 1. – Р. 3-19.
5. Friedman, M. The social responsibility of business is to increase its profits / M. Friedman // New York Times Magazine. – 1970.- Т. 13. – Р. 32-33.

6. Carroll, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders / A. B. Carroll // Business horizons.- 1991. – Т. 34. - № 4. – Р. 39-48.
7. Davis, K. Business and society: environment and responsibility / K. Davis, R. L. Blomstorm// Ethical theory of business . – 1975. – Р. 95.
8. Грекова, Г. И. Корпоративное гражданство: концептуализация понятия и этапы формирования / Г. И. Грекова, А. В. Кузьмин [Электронный ресурс] // Киберленинка. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnoe-grazhdanstvo-kontseptualizatsiya-ponyatiya-i-etapy-formirovaniya> Дата доступа: 26.03.2025.
9. Киварина, М. В. Корпоративное гражданство: модели развитых стран / М. В. Киварина [Электронный ресурс] // Киберленинка. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnoe-grazhdanstvo-modeli-razvityh-stran-1> Дата доступа: 26.03.2025.
10. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Филип Котлер ; Пер. с англ. – М. : Альпина Пблишер, 2023. – 242 с.
11. Акулич, И. Социально ответственный маркетинг / И. Акулич, В. Голик // Наука и инновации. – 2012. – № 6 (112). – С. 51–53.
12. Алексиевич, В. Н. Социально ответственный маркетинг в Республике Беларусь / В. Н. Алексиевич, Т. И. Курьян // Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы : сб. трудов XII международной научно-практической конференции. Ответственный редактор К.К. Шебеко, 2018. – С. 164–165.
13. Бочарова, И. Ю. Социально-этичный маркетинг в повышении корпоративной социальной ответственности / И. Ю. Бочарова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2012. – № 10 (46). – 50 с.
14. Пасечник, Л. Г. Социально-ответственный маркетинг при организации производства / Л. Г. Пасечник, В. Д. Марданова // Приоритетные направления регионального развития : сб. ст. по материалам II Всероссийской (национальной) научно-практической конференции с международным участием. Под общей редакцией И. Н. Миколайчика– Курган, 2021. – С. 218-223.

УДК338.476.3

АНАЛИЗ МОДЕРНИЗАЦИОННОГО ПРЕОБРАЗОВАНИЯ КАНАЛОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ СЫРЬЕВЫХ СОЕВЫХ БОБОВ: ИННОВАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ

ЛЮ Хуэйцзин

Кандидат наук в области национальной
экономики и управления

Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия

Горки, Беларусь

liuhuijing2025@163.com

ORCID ID: 0009-0005-7892-7855

***Abstract.** This study focuses on the modernization transformation process of the distribution channels for soybeans in China, systematically analyzing the evolution of traditional distribution channels, the practical outcomes of innovative models, as well as the challenges and future trends of transformation. The research shows that the soybean distribution system in China is undergoing profound changes, transitioning from a traditional decentralized model to a modern intensive model, which is reflected in three important shifts: the reduction of intermediary links, the growth of e-commerce, and the improvement of the futures market functions. Innovative models*

such as the "Company + Base + Farmer," "Cooperative + Farmer," digitally managed joint logistics, and blockchain-based tracking have significantly improved distribution efficiency. However, issues such as information gaps, low standardization levels, insufficient alignment of interests, and regional logistics barriers still limit the overall efficiency of the channels. Future transformation of distribution channels will be characterized by four main trends: digital transformation of the entire supply chain, green low-carbon development, deep integration of the industrial chain, and expanded international cooperation. This study holds significant reference value for promoting the modernization of the soybean distribution system in China.

Keywords: *Soybean Distribution Channels, Modernization Transformation, Innovative Models, Digital Transformation, Green Low-Carbon Development*

Каналы распределения сырьевых соевых бобов, являясь важной связующей нитью между производством и переработкой, их эффективность и инновации в моделях напрямую влияют на общую конкурентоспособность цепочки поставок. Китай, будучи крупнейшим в мире импортером и потребителем соевых бобов, переживает глубокую трансформацию своей системы распределения от традиционной к современной. Данное исследование направлено на анализ закономерностей эволюции каналов распределения сырьевых соевых бобов в Китае, инновационных моделей и тенденций их будущего развития, с целью оптимизации системы распределения и повышения эффективности цепочки поставок, предоставляя теоретическую основу и практическое руководство.

В данном исследовании применяются методы многокейсного анализа и сравнительного исследования, с использованием полевых исследований, обзоров литературы и анализа данных, для систематического изучения преобразований каналов распределения сырьевых соевых бобов в Китае. Объектами исследования являются представительные предприятия и модели распределения в северо-восточном регионе, регионе Хуанхэ-Хай и основных перерабатывающих зонах на юге. Исследовательская структура делится на три части: первая — это обзор истории изменений традиционных каналов распределения; вторая — оценка практических результатов инновационных моделей распределения; третья — анализ вызовов, с которыми сталкивается преобразование, и будущих тенденций.

Results and Discussion

Система распределения сырьевых соевых бобов в Китае претерпела глубокие преобразования, переходя от традиционной децентрализованной модели к современной интенсивной модели, что проявляется в трех основных изменениях:

Во-первых, промежуточные звенья постепенно сокращаются, а модель прямых продаж быстро развивается. Все больше перерабатывающих предприятий устанавливают долгосрочные контрактные отношения с производственными базами, фиксируя поставки сырья через заказное сельское хозяйство и уменьшая количество звеньев в цепи поставок. Например, группа «Бэйдаохуан» разработала модель заказного сельского хозяйства «компания + база + фермер», которая охватывает более 50% посевных площадей соевых бобов в провинции Хэйлунцзян, обеспечивая прямые поставки качественных соевых бобов от поля до перерабатывающего завода, сокращая промежуточные звенья и снижая затраты на распределение примерно на 15%, при этом доходы фермеров увеличиваются более чем на 12%. Таблица 1 демонстрирует основные характеристики традиционных и современных каналов распределения.

Во-вторых, электронные коммерческие платформы стремительно развиваются, полностью изменяя традиционные способы торговли. Исследование, проведенное Цзэн и др. (2023) на основе панельных данных 31 провинции Китая за 2014-2020 годы, показало, что плотность логистики оказывает значительное влияние на развитие электронной коммерции, одновременно оптимизируя экономическую структуру. По данным Министерства сельского хозяйства и сельских дел, в 2023 году объем сделок с соевыми бобами и продуктами через электронные коммерческие платформы составил 760

миллиардов юаней, что на 28,6% больше по сравнению с предыдущим годом. Типичный пример — платформа электронной коммерции сельскохозяйственной продукции "Нянь Нянь Фэн" от Alibaba, которая с помощью анализа больших данных и интеллектуального сопоставления напрямую соединяет высококачественные соевые бобы с северо-востока с перерабатывающими предприятиями на юге. Платформа ежегодно обрабатывает около 5 миллионов тонн соевых бобов, сокращая среднее количество этапов обращения на 2,1, а эффективность сделок увеличивается более чем на 35%.

Таблица 1. Сравнение характеристик традиционных и современных каналов распределения

Характеристические измерения	Традиционные каналы распределения	Современные каналы распределения
Этапы обращения	5-7, наценка посредников составляет 20%-30%	2-3, в основном прямая продажа
Организационная форма	Децентрализованное управление, каждый сам по себе	Интегрированная работа, совместная выгода
Способы торговли	Очная торговля, асимметрия информации	Электронные торговые платформы, прозрачные и эффективные
Формирование цен	Следует за рынком, значительные колебания	Сочетание спотовых и фьючерсных сделок, относительно стабильное
Контроль качества	Этапы распределены, трудно отследить	Полный контроль, стандарты едины
Структура затрат	Высокие логистические затраты и высокие транзакционные затраты	Явно выраженный эффект масштаба, снижение затрат и повышение эффективности

В заключение, функции фьючерсного рынка становятся все более совершенными, а механизмы ценообразования и хеджирования рисков постоянно усиливаются. Исследование Лю Цзыхао и Фу Чжйи (2019) показывает, что функции ценообразования на рынке фьючерсов на соевые бобы в нашей стране продолжают улучшаться, что не только предоставляет базу для ценообразования в спотовой торговле, но и снижает риски рыночной волатильности через механизмы хеджирования. Согласно данным Даляньской товарной биржи, в 2023 году объем торгов фьючерсами на соевые бобы достиг 530 миллионов контрактов, что на 31,4% больше по сравнению с прошлым годом, а количество промышленных клиентов, участвующих в хеджировании, увеличилось на 25%, что значительно повысило толщину и глубину рынка.

С учетом интеграции отраслей и технологического прогресса каналы распределения сырьевых соевых бобов в Китае демонстрируют различные инновационные модели (таблица 2).

Модель «Компания + База + Фермер» стала основной формой интеграции в цепочке поставок соевых бобов. Исследование, проведенное Цзянь Ляньчжоу и др. (2003), указывает на то, что перерабатывающие предприятия, создавая сырьевые базы, предоставляют фермерам всестороннюю поддержку в виде сортов, технологий и финансирования, формируя тем самым тесное сообщество интересов. Проект «2553», реализованный Цзюсань зерно и масло в провинции Хэйлунцзян (где 20% финансирует компания, 5% — фермеры, 50% — банковские кредиты, 5% — государственные субсидии), показал значительные результаты, охватив посевные площади в 1,2 миллиона му, обеспечив стандартизированное земледелие и интенсивное управление, качество соевых бобов достигло экспортных стандартов, а годовой доход фермеров увеличился примерно на 30%.

Таблица 2. Сравнение инновационных моделей распределительных каналов сырья соевых бобов в Китае

Инновационная модель	Ключевые характеристики	Типичные примеры	Эффективность реализации
Компания + база + фермер	Ведущая роль перерабатывающих предприятий в создании системы координации цепочки поставок	Проект '2553' компании 'Цзюсань зерно и масло'	Площадь посевов составляет 1,2 миллиона му, доходы фермеров увеличились на 30%.
Кооператив + фермер	Специализированные кооперативы интегрируют ресурсы мелких фермеров, создавая эффект масштаба.	Объединение специализированных кооперативов по соевым бобам Вучаня, провинция Хэйлуцзян.	Интеграция 23 кооперативов, охват 12 тысяч фермеров, единая продажа увеличивает доход на 15%.
Цифровая платформа для совместной логистики	Обеспечение взаимовыгодного сотрудничества через платформу	Программа прямого подключения фермеров Хэма Сяншэн	Доставка в течение 48 часов, снижение потерь свежести на 50%, увеличение доходов фермеров на 25%
Применение технологии блокчейн	Полная прослеживаемость, повышение прозрачности сделок и уровня доверия	Проект блокчейн глобальной цепочки поставок соевых бобов Группы COFCO	Сроки расчетов сокращены с 10-15 дней до 1-2 дней

Модель «кооператив + фермер» в полной мере использует связующую роль организации фермеров. Исследование Цуй Фалиня (2014) показало, что специализированные кооперативы, интегрируя ресурсы мелких фермеров, формируют эффект масштаба на этапах закупки производственных ресурсов, продвижения технологий и продажи продукции, что значительно повышает переговорные возможности фермеров и их конкурентоспособность на рынке. Специализированный кооператив по соевым бобам в городе Вучан провинции Хэйлуцзян объединил 23 местных кооператива, охватывающих 12 тысяч фермерских хозяйств, что позволило унифицировать закупку сельскохозяйственных ресурсов и сэкономить 12% затрат, а также унифицировать продажи и увеличить доходы на 15%, что эффективно повысило уровень организации выращивания соевых бобов.

Цифровые платформы, способствующие совместным логистическим моделям, переопределяют распределительные структуры. Механизм совместной логистики «Фермер + Потребитель», предложенный Чжоу и др. (2024), благодаря возможностям платформы обеспечивает взаимовыгодное сотрудничество — снижает логистические затраты, уменьшает углеродные выбросы, повышает эффективность доставки, одновременно значительно снижая потери продукции и увеличивая доходы фермеров. На практике программа прямого подключения фермеров Хэма Сяншэн напрямую связывает высококачественные соевые бобы из Сюйцюаня, провинция Цзянсу, с потребительским рынком Шанхая, обеспечивая завершение процесса от сбора урожая до конечной доставки в течение 48 часов. При этом уровень потерь свежести снижается более чем на 50%, а доходы фермеров увеличиваются на 25%, удовлетворенность потребителей возрастает на 32%.

Применение технологии блокчейн вдохнуло новую жизнь в каналы распределения. Исследование Чжэна и Чжоу (2023) показывает, что интеграция логистики сельскохозяйственной продукции на основе интеллектуальной блокчейн-технологии может обеспечить как минимум 40% дополнительной прибыли. Группа COFCO в 2022 году реализовала проект «Блокчейн глобальной цепочки поставок соевых бобов», охватывающий весь процесс от Бразилии, США и других стран-производителей до портов Китая, включая ключевые данные, такие как сертификация происхождения, контроль качества, логистические траектории и информация о таможенном оформлении. Благодаря автоматическому выполнению платежей через смарт-контракты традиционный срок

расчетов в торговле сократился с 10-15 дней до 1-2 дней, что значительно повысило эффективность использования средств.

Хотя каналы распределения сырьевых соевых бобов в Китае достигли значительного прогресса, они все еще сталкиваются с рядом глубоких проблем, требующих решения:

Явление информационной разобщенности по-прежнему широко распространено, что ограничивает общую эффективность каналов. Согласно исследованию Китайской ассоциации логистики и закупок, проблема информационных островов в цепочке поставок соевых бобов является актуальной: степень соответствия информации между производственным и перерабатывающим секторами составляет менее 65%, прозрачность информации о запасах лишь 42%, а уровень несоответствия между решениями по выращиванию и рыночным спросом превышает 20%.

Низкий уровень стандартизации увеличивает затраты на распределение и риски качества. В настоящее время в Китае для закупки соевых бобов применяется национальный стандарт «GB1352-2009 соевые бобы», однако на практике существуют проблемы с несоответствием исполнения, различиями в методах тестирования и т.д. Различия в стандартах между регионами и предприятиями приводят к путанице в классификации, и доля некачественной продукции достигает более 30%, что вызывает потери ресурсов и ценности.

Механизм связи интересов нуждается в доработке, а основа сотрудничества в цепочке поставок остается нестабильной. Исследования в отрасли показывают, что противоречия интересов между фермерами, производящими соевые бобы, и перерабатывающими предприятиями сосредоточены на следующих аспектах: неясное распределение рисков при колебаниях цен, несовершенство механизма «качество за цену» и недостаточная защита выполнения контрактов.

Явные региональные логистические барьеры ограничивают оптимальное распределение ресурсов. По расчетам Китайской ассоциации логистики, логистические затраты от районов производства соевых бобов до основных перерабатывающих районов составляют 15%-20% от общих затрат, а в пиковые периоды нехватка транспортных мощностей достигает около 20%. Затрудненная логистика между регионами напрямую ограничивает рациональное движение ресурсов и их эффективное распределение.

Смотря в будущее, преобразование каналов распределения сырьевых соевых бобов в Китае демонстрирует четыре ключевые тенденции:

Во-первых, ускорение цифровой трансформации всей цепочки поставок. Технологии Интернета вещей, больших данных и искусственного интеллекта будут глубоко интегрированы на всех этапах распределения, что позволит реализовать функции интеллектуального прогнозирования запасов, оптимизации маршрутов в реальном времени и автоматического предупреждения о рисках, что в целом повысит эффективность распределения ресурсов. Ожидается, что к 2025 году уровень цифровизации в цепочке поставок соевых бобов превысит 50%, что позволит перейти от 'цифрового восприятия' к 'умному принятию решений'.

Во-вторых, концепция зеленой низкоуглеродной экономики становится все более популярной. Согласно данным Зеленого логистического подразделения Китайской ассоциации логистики и закупок, в 2023 году доля новых энергетических транспортных средств в области логистики соевых бобов достигла 12%, что на 3.8 процентных пункта больше по сравнению с прошлым годом; доля навалочных перевозок увеличилась до 78%, что позволило сократить использование упаковочных материалов примерно на 30%; количество проектов по экологической модернизации складских помещений увеличилось на 42%, а удельное потребление энергии снизилось примерно на 15%.

Третье — углубление интеграции цепочки поставок. С 2020 года в Китае ежегодно происходит более 30 случаев слияний и поглощений в соевом секторе, что сопровождается как продлением цепочки поставок, так и горизонтальной экспансией. Ведущие компании создают полный цикл от генетической селекции, посевных площадей, логистики хранения

до переработки и продаж через слияния, реорганизации и стратегическое сотрудничество. Ожидается, что в течение следующих пяти лет доля рынка десяти крупнейших компаний в соевом секторе вырастет с текущих 60% до более чем 75%.

Четвертое — расширение международного сотрудничества. В 2023 году объем инвестиций китайских компаний в зарубежные цепочки поставок соевых бобов достиг 2,8 миллиарда долларов США, что на 35% больше по сравнению с прошлым годом. Государственные предприятия, такие как COFCO и Sinograin, инвестируют в строительство логистических баз для хранения зерна в таких странах, как Бразилия, Аргентина и Россия, создавая глобальную цепочку поставок соевых бобов и способствуя оптимизации правил мировой торговли соевыми бобами и интеграции стандартных систем.

Каналы распределения сырьевых соевых бобов в Китае переживают глубокие преобразования, переходя от традиционных к современным, от разрозненных к централизованным, от региональных к глобальным. Инновации организационных моделей, таких как «Компания + база + фермер» и «Кооператив + фермер», в сочетании с развитием технологий, таких как электронная коммерция и блокчейн, значительно повысили эффективность распределения и уровень координации в цепочке поставок. Тем не менее, такие проблемы, как информационная разобщенность, недостаточная стандартизация, неразвита механизма распределения прибыли и явные региональные барьеры, по-прежнему ограничивают общую эффективность распределительной системы. В будущем, с учетом тенденций цифровой трансформации всей цепочки, зеленого низкоуглеродного развития, углубления интеграции цепочки поставок и расширения международного сотрудничества, уровень модернизации каналов распределения сырьевых соевых бобов в Китае будет продолжать расти, обеспечивая надежную поддержку для гарантии безопасности поставок соевых бобов и содействия устойчивому развитию отрасли.

Библиография:

1. У Й., Хаасис Х. Д. Грузовая деревня как путь к устойчивой логистике сельскохозяйственных продуктов в Китае. Журнал чистого производства, 2018.196, 1227-1238.
2. Цзэн Й., Го Х., Лю Й. Плотность логистики, развитие электронной коммерции и экономическая реструктуризация: доказательства из Китая. Исследования транспорта, часть E: Обзоры логистики и транспорта, 2023.171, 102936.
3. Хао Л., Вэй Ф. Исследование функции обнаружения цен на фьючерсном рынке сои в Китае. Теория и практика цен, 2019.(5),89-92.
4. Чжоу Дж., Цзюнь Й., Хун Л. Текущее состояние и меры по развитию перерабатывающей отрасли сои в нашей стране. Обработка зерна, 2003. 28(5), 4-6.
5. Линь Ц. Механизм работы и оценка эффективности специализированных кооперативов по сое. Экономика сельских районов Китая, 2014. (7), 63-71.
6. Чжоу М., Ван Х., Ли Й. Механизм совместной закупки в логистике сельскохозяйственной продукции между фермерами и потребителями. Международный журнал производственной экономики, 2024.270, 108940.
7. Чжэн Й., Чжоу Л. Интеграция логистики сельскохозяйственной продукции на основе умного блокчейна. Компьютеры и промышленная инженерия, 2023. 176, 109019.
8. Китайская ассоциация логистики и закупок. Отчет о развитии логистики сои в Китае. Пекин: Издательство материальных ресурсов Китая, 2023.
9. Министерство сельского хозяйства и сельских дел. Отчет о развитии электронной коммерции в сфере сельскохозяйственной продукции в Китае. Пекин: Издательство сельского хозяйства Китая, 2023.
10. Ю З. И., Ли В. Сравнительное исследование инновационных моделей распределительных каналов для сои. Исследования в области коммерческой экономики, 2022. (15), 112-115.

СЕКЦИЯ 4
БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ

CZU 657:658:63

PARTICULARITĂȚILE PRODUCȚIEI AGRICOLE ȘI SARCINILOR
CONTABILE ÎN CONTEXTUL SPECIFICULUI LOR

CERGA Tatiana,

doctor în economie, conferențiar universitar,
Universitate de Stat din Comrat, Republica
Moldova.

tatiana.cherga@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-3892-0542

***Abstract:** Agricultural enterprises, like any other, are required to maintain accounting records. Accounting serves as an information base for the management and control of the financial activities of an agricultural enterprise, allowing for an objective assessment and identification of hidden, unused opportunities for improving work results. But the reflection of financial and economic transactions in such organizations has a number of features, therefore this study is very relevant.*

***Key words:** agriculture, agricultural enterprises, crop production, livestock farming, specifics, production cycle, seasonality.*

Întreprinderile agricole, ca oricare altele, sunt obligate să țină evidența contabilă. Contabilitatea servește ca bază de informații pentru gestionarea și controlul stării activităților financiare și economice ale unei întreprinderi agricole, permițând o evaluare obiectivă și identificarea oportunităților ascunse, neutilizate, pentru îmbunătățirea rezultatelor muncii.

Cu toate acestea, reflectarea tranzacțiilor financiare și economice în astfel de organizații are o serie de caracteristici. Sunt cauzate, în primul rând, de factori sezonieri. Ponderea mare a cifrei de afaceri la întreprindere și durata ciclurilor de producție sunt de asemenea importante. Specificul activităților din acest domeniu determină nuanțele contabilității în diferite ramuri ale agriculturii.

În același timp, întreprinderile agricole includ întreprinderi și organizații care produc animale de fermă și produse vegetale [1].

Specificul agriculturii este că procesul de producție este legat de pământ și de organismele vii: animale de fermă și plante, care acționează ca obiecte de muncă. În același timp, o parte semnificativă a ciclului de producție este un impact vizat asupra organismelor vii: creșterea acestora în anumite condiții cauzate de condițiile climatice naturale. Ca urmare, ciclul de producție în agricultură este mult mai lung decât în alte industrii, ceea ce se reflectă în organizarea contabilității [2].

Activitatea agricolă poate fi numită specifică și din punct de vedere contabil deoarece ciclul efectiv de producție nu coincide întotdeauna cu anul de raportare. Multe companii se confruntă cu acest fenomen. Acest lucru este valabil mai ales pentru companiile angajate în cultivarea culturilor de iarnă (semănatul se efectuează în toamna anului curent, recolta se colectează în anul următor). Întrucât ciclul de producție în agricultură poate dura de la câteva luni până la un an sau câțiva ani, costul de producție se calculează o dată pe an.

Datorită influenței factorilor naturali, întreprinderile agricole se caracterizează printr-o durată semnificativă a proceselor de producție, care în majoritatea industriilor se extinde dincolo de anul calendaristic. Prin urmare, în contabilitate este necesară diferențierea costurilor în funcție de ciclurile de producție care nu coincid cu anul calendaristic:

- cheltuielile anilor anteriori pentru recolta din anul curent,
- cheltuielile din anul curent pentru recoltele din anii următori etc.

Astfel, pentru optimizarea contabilității în agricultură, se obișnuiește să se diferențieze costurile pe perioade:

- recolta curentă (costuri pentru recolta curentă);
- viitor (costuri curente pentru recolta de anul viitor);
- trecut (cheltuieli ale perioadei trecute pentru recolta din anul curent).

Costurile directe de producție sunt alocate contului 811 „Activități principale”. Pentru a afișa costurile pe perioade, se deschid subconturile corespunzătoare.

Distribuția costurilor are și unele particularități. Costurile sunt recunoscute ca obiecte contabile independente intermediare. La sfârșitul fiecărei perioade de raportare, se obișnuiește să le distribuți pentru analiza costurilor pe an. Costurile în producția de compensare sunt luate în considerare în primul rând la costul planificat. Dacă ciclul de producție al unei întreprinderi agricole se încadrează în anul curent, se poate forma costul real al produselor fabricate.

Adesea, o întreprindere implementează mai multe cicluri de producție simultan. Rezultatele unui astfel de ciclu pot fi utilizate în altul. Astfel de tranzacții sunt clasificate ca cifra de afaceri internă și sunt reflectate în mod corespunzător în conturile contabile. În acest caz, înregistrările nestandarde sunt utilizate pe debitul contului 811 „Activități de bază” și creditul conturilor 811 „Activități de bază”, 216 „Produse” și 215 „Producția în curs de execuție”.

În general, cu cât activitățile unei întreprinderi agricole sunt mai complexe și multidirecționale, cu atât contabilitatea va avea mai multe nuanțe.

Un contabil al unei întreprinderi agricole ar trebui să acorde atenție faptului că confirmarea tranzacțiilor cu terenuri necesită utilizarea unor forme speciale de documentație primară. Sunt aprobate prin ordine ale ministerelor superioare.

În agricultură, principalul și constant mijloc de producție este pământul, care prezintă caracteristici semnificative de depozitare și utilizare în procesul de producție agricolă, ținând cont de condițiile naturale și meteorologice specifice. Terenul este un factor natural, este considerat un mijloc fix al agriculturii, nu este supus deprecierei și amortizării, dar sunt finanțate măsuri de creștere a fertilității acestuia [3].

Vorbind despre producția agricolă, nu putem să nu remarcăm caracterul sezonier al acesteia. Aceasta din urmă se datorează caracteristicilor climatice ale regiunilor în care se desfășoară această activitate. Procesul de muncă nu coincide întotdeauna în timp cu producerea produselor: forța de muncă este cheltuită pe tot parcursul anului, în timp ce produsele vegetale sunt obținute de obicei într-o anumită perioadă a anului.

Din punct de vedere de justiție, factorul sezonier influențează modificarea perioadelor de nefuncționare și activitate. Adică lipsa veniturilor în extrasezon este destul de logică. Dar este extrem de important să clasificați corect elementele de cheltuieli în timpul perioadei de nefuncționare.

În extrasezon trebuie reflectate în contabilitate următoarele cheltuieli:

- curente;
- perioade viitoare;
- asociate cu active.

Dacă o întreprindere nu vinde produse ca tranzacție financiară și economică, atunci costurile directe nu apar în contabilitate. Odata cu începerea perioadei de activitate se reia reflectarea acestora în evidența contabilă. Costurile directe includ:

- amortizarea mijloacelor fixe;
- costuri direct legate de procesele de producție;
- remunerarea lucrătorilor implicați în producția principală.

Costurile indirecte, care includ, de exemplu, salariile administrației, trebuie să se reflecte constant în evidența contabilă a unei întreprinderi agricole.

Reflectarea costurilor de amortizare are și specificul sezonier. Rata anuală de amortizare, conform actualei SNC „Particularitățile contabilității în agricultură”, este investită în sezon. Adică, în scopuri contabile, taxele de amortizare sunt utilizate numai în perioada de activitate a întreprinderii. Contabilitatea fiscală a deprecierei diferă de contabilitate. Principiul sezonității nu

se aplică aici. În consecință, pentru o întreprindere agricolă, prezența unei diferențe temporare de impozit în timpul ciclului de muncă sezonier este norma.

În același timp, producția vegetală este unul dintre sectoarele de frunte ale întreprinderilor agricole. Cultivarea plantelor are caracteristici semnificative care afectează organizarea contabilității costurilor: cheltuielile sunt suportate în mod inegal pe o perioadă semnificativă de timp (ani), produsele sunt obținute pe măsură ce culturile se maturizează, de obicei o dată pe an, este nevoie de diferențierea cheltuielilor din anul curent pentru recolta anilor curenti și viitori, în unele industrii cheltuielile sunt suportate simultan pentru cultivarea multor culturi proprii, cheltuielile de îngreșăminte, producția de produse individuale etc.

Cele mai importante caracteristici ale industriei includ următoarele [4, p.69]: În primul rând, prețul de cost al cerealelor, al furajelor și al altor produse vegetale este stabilit numai după recoltare, de obicei la sfârșitul anului, spre deosebire de produsele întreprinderilor industriale, care sunt calculate în principal lunar. Contabilitatea costurilor de producție în producția vegetală este astfel structurată încât să permită rezumarea lunară a costurilor tipurilor individuale de muncă pe culturi sau grupe omogene ale acestora, iar la sfârșitul anului să se calculeze costul real al produselor recoltate. Această structură contabilă face posibilă controlul conformității cheltuielilor cu volumul de muncă, calitatea și timpul de finalizare a acestora și obținerea randamentului.

A doua caracteristică a contabilității în întreprinderile agricole se datorează procedurii stabilite de evaluare a produselor pe parcursul anului. Produsele sunt primite și anulate ca cheltuieli în cursul anului la prețul de cost planificat; ajustat la costul real numai după întocmirea estimărilor costurilor de raportare la sfârșitul anului. Furajele și semințele din recolta din anul curent sunt anulate ca cheltuieli la prețul de cost planificat, cu ajustarea ulterioară la prețul de cost real.

În al treilea rând, unificarea în contabilitate a principalelor tipuri de obiecte de muncă (semințe și furaje) cu partea de marfă a produselor sub denumirea generală „Produse agricole”, deoarece sursa principală de creare a stocurilor de semințe și furaje este producția efectivă de produse. În bilanțele de raportare, produsele rămase sunt distribuite între articole separate în funcție de scopul lor: furaje, semințe, material săditor și partea de mărfuri pentru vânzare.

A patra trăsătură a contabilității este determinată de sistemul de documentare, care prevede, în special, contabilitatea produselor în timpul asamblării și expedierii lor pe teren, precum și controlul asupra zonelor de transport și depozitare a acestora.

Caracteristicile biologice ale plantelor și animalelor agricole sunt legate de faptul că dintr-o singură cultură sau tip de animale se obțin mai multe tipuri de produse. În acest sens, este nevoie de o diferențiere adecvată a costurilor în contabilitate [4, p.126].

Producția de produse finite este programată pentru a coincide cu maturizarea plantelor și creșterea animalelor. Prin urmare, în multe industrii (în special în producția de culturi), producția are loc dintr-o dată în timpul perioadei de recoltare. Toate acestea impun cerințe stricte asupra organizării contabilității pentru producția de produse, vânzarea acestora și contabilitatea materialelor.

O parte semnificativă a produselor producției interne din agricultură intră în circulația internă, adică pentru consum intra-agricol (intra-industrial și inter-industrial):

- produse vegetale - pentru semințe, pentru hrana animalelor etc.,
- produse zootehnice - pentru hrana animalelor, pentru îngreșăminte în producția vegetală.

Toate acestea dictează necesitatea organizării în contabilitate a unei reflectări clare a mișcării produselor în toate etapele cifrei de afaceri interne.

Datorită influenței factorilor climatici naturali în agricultură, în special în industriile de cultivare a plantelor, există încă o sezonalitate semnificativă. Contabilitatea reflectă sezonalitatea muncii și a costurilor și este ea însăși într-o oarecare măsură influențată de acest factor: în perioada de muncă agricolă majoră și de recoltare, volumul de muncă contabilă crește, iar în perioada de reducere sezonieră a muncii și a costurilor scade.

Particularitățile contabilității în agricultură includ, de asemenea, importanța excepțională a înregistrării primare a volumului producției (la momentul primirii sale), deoarece în agricultură,

spre deosebire de multe alte ramuri ale producției materiale, nu există o relație funcțională directă între volumul costurilor de producție și producția (care este de obicei utilizat în alte industrii pentru controlul ulterior).

În același timp, următoarele ar trebui atribuite particularităților contabilității.

Există multe întreprinderi care operează în sectorul agricol. Specializarea fiecăruia dintre ele determină în mare măsură specificul contabilității. În special, aceleași tipuri de activități pot fi clasificate diferit în scopuri contabile. Un exemplu simplu este fânul. Pentru o întreprindere agricolă specializată în creșterea animalelor (îngrășarea animalelor), o astfel de producție va fi auxiliară, iar pentru o întreprindere care recoltează culturile corespunzătoare și produce furaje combinate din acestea, va fi cea principală. Contabilitatea, în consecință, trebuie furnizată în moduri diferite.

Costurile pentru producția primară se înregistrează de întreprinderea agricolă în contul 811 „Activități de bază”. Dacă producția este auxiliară, se utilizează contul 812 „Activități auxiliare”. De asemenea, este obișnuită deschiderea de subconturi pentru optimizarea procedurilor contabile și sistematizarea datelor reflectate.

Cu toate acestea, trebuie remarcat faptul că, în ciuda tuturor caracteristicilor unice ale contabilității în agricultură, aceasta are trăsături comune care sunt caracteristice contabilității în orice sector al economiei naționale: este construită pe un singur plan de conturi unificat, folosește registre contabile standard și aceleași forme și metode de organizare a muncii contabile.

Bibliografie

1. Особенности учета на сельскохозяйственных предприятиях. [Resursa electronica] <http://www.molдаудитинг.md/ru/page/nsbu-6-osobiennosti-uchieta-na-siel-skokhoziaistviennykh-priedpriiatiiakh> (cit. 12.03.25).
2. Standardele naționale de contabilitate aprobate prin ordinul Ministerului Finanțelor al Republicii Moldova nr. 118 din 06.08.2013. [www. cu completări și modificări ulterioare. mf.gov.md](http://www.mf.gov.md)

УДК 657

PROVOCĂRI ȘI SOLUȚII PENTRU ASIGURAREA TRANSPARENȚEI FINANCIARE

POPOVICI Angela,

Doctor în economice, conferențiar universitar, Academia de Studii Economice din Moldova

popovici.angela.alexandru@ase.md

ORCID: 0000-0002-8844-0304

CAUȘ Lidia,

Doctor în economice, conferențiar universitar, Academia de Studii Economice din Moldova

caus.lidia.ion@ase.md

ORCID: 0000-0003-3203-3221

Abstract. *Financial transparency is a key pillar for the sustainable operation of economic entities, influencing investor confidence, the stability of financial markets, and the overall business climate. Deficiencies in transparency can lead to significant risks, such as reduced investment flows, increased financial fraud, and heightened economic vulnerability.*

This article examines the fundamental challenges of financial transparency, with a particular focus on the impact of regulations, compliance with international standards, and the adoption of digital technologies in financial reporting. The research combines a critical analysis

of the literature with relevant case studies, including those from the Republic of Moldova, to highlight both the barriers and opportunities for improving financial transparency.

The study's findings show that, while the implementation of international standards and the digitalization of accounting processes are essential steps towards enhancing transparency, their effectiveness is hindered by legislative gaps, insufficient oversight mechanisms, and resistance from certain economic entities to change. In this context, the article proposes measures to strengthen transparency, including legislative reforms, enhanced audit mechanisms, and the promotion of professional ethics among accounting specialists. Additionally, it emphasizes the need for closer cooperation between the public and private sectors to create a fair and sustainable financial environment.

Keywords: Financial transparency, international standards, financial regulations, digitalization, financial reporting, audit, professional ethics, legislative reforms.

Jel Classifications: M 40, 41

Transparența financiară este recunoscută la nivel global ca un pilon fundamental al bunei guvernări economice și al stabilității piețelor financiare. Aceasta presupune ca informațiile financiare relevante să fie accesibile, clare și corecte, astfel încât să permită evaluarea corectă a performanței economice a entităților și să faciliteze deciziile informate ale investitorilor și părților interesate. În acest sens, transparența este esențială pentru construirea încrederii între toate părțile implicate în procesul economic – de la investitori, la consumatori și autorități de reglementare.

În Republica Moldova, transparența financiară rămâne o provocare majoră. Deși au fost făcute progrese semnificative în ceea ce privește alinierea la reglementările internaționale, implementarea efectivă a acestor standarde este încă incompletă și inegală. Conformitatea cu Standardele Internaționale de Raportare Financiară (IFRS), digitalizarea proceselor contabile și consolidarea unui cadru de reglementare coerent sunt esențiale pentru îmbunătățirea transparenței financiare în Republica Moldova.

În acest context, articolul de față își propune să analizeze principalele provocări cu care se confruntă sectorul financiar din Republica Moldova, precum și soluțiile care pot fi aplicate pentru a îmbunătăți transparența financiară, având în vedere atât realitățile economice ale țării, cât și tendințele globale.

Transparența financiară în Republica Moldova se confruntă cu mai multe provocări esențiale care afectează eficiența și corectitudinea raportării financiare. Aceste obstacole sunt legate atât de reglementările interne, cât și de contextul economic global, iar abordarea lor necesită măsuri bine structurate și colaborare între autoritățile de reglementare, mediul de afaceri și instituțiile educaționale. În tabelul 1, sunt prezentate principalele provocări cu care se confruntă sectorul financiar din Republica Moldova, care constituie un punct de plecare pentru identificarea soluțiilor adecvate.

Tabelul 1. Provocările transparenței financiare în Republica Moldova

Provocare	Descriere
Inconsistențele legislative și reglementative	Lipsa unei armonizări complete între reglementările naționale și IFRS, care duce la incoerență în aplicarea acestora
Mecanismele de supraveghere insuficiente	Capacitățile limitate ale autorităților de reglementare pentru a monitoriza și controla eficient piețele financiare și pentru a asigura respectarea reglementărilor financiare
Digitalizarea insuficientă a proceselor contabile	Reticența la adoptarea tehnologiilor digitale și lipsa unui cadru legislativ adecvat pentru implementarea soluțiilor digitale în raportarea financiară
Etica profesională și educația financiară	Deficiențele în formarea continuă a profesioniștilor din domeniul financiar și lipsa unui accent suficient pe etica profesională, ceea ce afectează transparența raportării

Sursa: Elaborat de autor în baza Banca Națională a Moldovei (2023), Comisia Națională a Pieței Financiare (2025), UNDP Moldova (2023) [1,4,5].

Pentru o înțelegere aprofundată a provocărilor întâmpinate în promovarea transparenței financiare, în continuare vom explora fiecare dintre acestea. Vom evidenția nu doar natura obstacolelor existente, ci și modul în care acestea influențează procesul de raportare financiară și alinierea la standardele internaționale, oferind o imagine clară asupra complexității problemelor cu care se confruntă entitățile economice în contextul actual.

Inconsistențele legislative și reglementative. Una dintre principalele provocări în asigurarea transparenței financiare în Republica Moldova este inconsistența între legislația națională și standardele internaționale de raportare financiară, precum IFRS [1,2]. Deși au existat progrese semnificative în implementarea acestor standarde, reglementările naționale nu sunt întotdeauna aliniate complet cu cerințele internaționale. În special, Întreprinderile Mici și Mijlocii (IMM-urile) nu sunt obligate să aplice aceleași standarde ca entitățile mari sau cele listate pe piețele financiare, ceea ce creează un cadru juridic inegal și confuz. Această inconsistență duce la dificultăți în procesul de raportare financiară și face dificilă comparabilitatea datelor financiare între diferitele entități, afectând încrederea investitorilor.

Mecanismele de supraveghere insuficiente. Transparența financiară este strâns legată de capacitatea autorităților de supraveghere de a implementa și monitoriza reglementările financiare. În Republica Moldova, autoritățile care reglementează sectorul financiar, cum ar fi Autoritatea Națională de Supraveghere Financiară (ANAF) se confruntă cu lipsuri în ceea ce privește resursele financiare și umane. Aceasta limitează capacitatea lor de a monitoriza și controla activitățile economice și financiare, făcând mai dificilă prevenirea abuzurilor sau a fraudelor. În plus, autoritățile naționale nu colaborează întotdeauna suficient de eficient pentru a asigura o supraveghere financiară coerentă, ceea ce poate crea lacune în reglementarea piețelor și riscuri pentru stabilitatea acestora.

Digitalizarea insuficientă a proceselor contabile. În contextul economic global, digitalizarea reprezintă o oportunitate majoră pentru îmbunătățirea transparenței financiare. Tehnologiile digitale, cum ar fi soluțiile de raportare financiară electronică și utilizarea blockchain-ului pentru trasabilitatea tranzacțiilor, pot contribui semnificativ la îmbunătățirea transparenței și la reducerea riscurilor de fraudă. Totuși, în Republica Moldova, digitalizarea proceselor contabile este încă într-un stadiu incipient. Multe întreprinderi nu au implementat încă soluții digitale avansate pentru raportarea financiară din cauza costurilor inițiale ridicate, lipsei de pregătire a personalului și a unei infrastructuri tehnologice insuficiente. În plus, nu există un cadru legislativ clar care să sprijine în mod uniform adoptarea acestor tehnologii, ceea ce limitează dezvoltarea unei economii digitale transparente [3,7].

Etica profesională și educația financiară. Un alt obstacol important în calea transparenței financiare este nivelul scăzut de educație financiară și etică profesională în rândul contabililor și managerilor financiari din Republica Moldova [6,9]. Deși există cursuri și programe de formare în domeniul contabilității și finanțelor, aceste programe nu pun întotdeauna un accent suficient pe etica profesională, aspect esențial pentru asigurarea unei raportări corecte și transparente. De asemenea, educația continuă în domeniul financiar este insuficientă, ceea ce înseamnă că mulți profesioniști nu sunt la curent cu cele mai noi standarde contabile și tehnologii de raportare. Lipsa unei culturi organizaționale puternice axată pe etica și responsabilitatea profesională poate duce la nereguli în raportările financiare și la scăderea încrederii publicului în integritatea informațiilor financiare [7].

Fiecare dintre aceste provocări afectează în mod direct transparența financiară și, implicit, stabilitatea economică a țării, subliniind necesitatea unor măsuri concrete pentru asigurarea acesteia. De exemplu, complexitatea reglementărilor poate fi abordată prin organizarea unor sesiuni periodice de instruire pentru contabili, iar fraudele financiare pot fi combătute prin consolidarea mecanismelor de control intern și audit. Pentru a rezolva aceste probleme, sunt necesare reforme legislative și instituționale profunde, investiții în educația financiară și adoptarea tehnologiilor digitale pentru raportarea financiară.

Pe măsură ce provocările devin tot mai evidente, implementarea unor soluții clare și eficiente devine esențială pentru modernizarea sectorului financiar. Soluțiile propuse vizează atât abordarea problemelor identificate, cât și alinierea reglementărilor naționale la standardele internaționale.

Aceste soluții nu se limitează la modificări legislative și reglementative, ci includ și stimularea digitalizării și educației financiare – factori esențiali pentru dezvoltarea unui sistem financiar transparent și stabil. Tabelul 2 sintetizează soluțiile prioritare ce trebuie implementate pentru a asigura o îmbunătățire reală a transparenței financiare în Republica Moldova.

Tabelul 2. Soluțiile pentru îmbunătățirea transparenței financiare

Soluție	Descriere
Reforma legislativă și alinierea cu standardele internaționale	Adoptarea unor reglementări contabile complete care să alinieze legislația națională cu IFRS pentru toate entitățile economice, inclusiv IMM-uri
Consolidarea mecanismelor de supraveghere și control	Îmbunătățirea resurselor autorităților de reglementare pentru a monitoriza mai eficient piețele financiare și a asigura respectarea reglementărilor de raportare financiară
Promovarea digitalizării și adoptării tehnologiilor moderne	Investirea în infrastructura digitală și crearea unui cadru legislativ pentru implementarea soluțiilor digitale în raportarea financiară (ex: blockchain, soluții de raportare electronică)
Îmbunătățirea educației financiare și eticii profesionale	Dezvoltarea unor programe de formare continuă axate pe etica profesională, IFRS și utilizarea tehnologiilor moderne în domeniul financiar

Sursa: Elaborat de autor în baza Banca Națională a Moldovei (2023), Comisia Națională a Pieței Financiare (2025), UNDP Moldova (2023) [1,4,5].

În cele ce urmează, vom analiza modul în care aceste soluții pot contribui la creșterea transparenței financiare, evidențiind beneficiile, provocările implementării și efectele pe termen lung asupra economiei.

1. *Reforma legislativă și alinierea cu standardele internaționale*, în special cu IFRS, sunt esențiale pentru creșterea transparenței financiare. În 2025, Banca Națională a Moldovei și Ministerul Finanțelor au făcut progrese semnificative în adaptarea reglementărilor naționale la aceste standarde, iar raportul anual al Băncii Naționale din 2023 subliniază necesitatea ca toate entitățile economice, inclusiv IMM-urile, să le aplice pentru a spori transparența și a atrage investitori străini [1]. Beneficiile includ creșterea încrederii investitorilor, îmbunătățirea accesului la finanțare și consolidarea guvernantei corporative. Provocările implementării constau în necesitatea de a actualiza legislația existentă și în adaptarea sectorului privat la noi cerințe, însă pe termen lung, această reformă va duce la o economie mai stabilă, transparentă și mai atractivă pentru investitori.

2. *Consolidarea mecanismelor de supraveghere și control*. Autoritățile de reglementare, precum Comisia Națională a Pieței Financiare (CNPF), au intensificat măsurile de supraveghere a piețelor financiare și monitorizarea respectării reglementărilor contabile, iar raportul anual al CNPF din 2025 subliniază progresele în acest domeniu, cu un impact pozitiv asupra transparenței financiare [5]. Această soluție contribuie la creșterea conformității financiare și îmbunătățirea încrederii investitorilor, prevenind abuzurile financiare și protejând piețele de manipulări. Totuși, implementarea unui sistem de control eficient presupune resurse financiare și umane considerabile și poate întâmpina rezistență din partea instituțiilor financiare, iar complexitatea pieței financiare impune o adaptare constantă a reglementărilor. Pe termen lung, aceste mecanisme de supraveghere contribuie la stabilitatea economică, atragerea de investiții și îmbunătățirea guvernantei corporative.

3. *Promovarea digitalizării și adoptarea tehnologiilor moderne*. Digitalizarea și implementarea tehnologiilor moderne joacă un rol esențial în creșterea transparenței financiare, având impact asupra entităților economice și economiei în ansamblu. Această soluție contribuie la eficientizarea proceselor financiare, reducerea riscurilor de fraudă și îmbunătățirea calității raportărilor. Digitalizarea proceselor contabile și implementarea tehnologiilor emergente, precum blockchain-ul și soluțiile de raportare electronică, sunt esențiale pentru reducerea riscurilor de

fraudă și îmbunătățirea eficienței financiare. Automatizarea proceselor minimizează erorile umane, facilitează accesul la date financiare în timp real și asigură trasabilitatea tranzacțiilor. De asemenea, digitalizarea simplifică raportarea și îmbunătățește comunicarea între companii, investitori și autorități.

Totuși, implementarea tehnologiilor moderne implică provocări precum costurile ridicate, rezistența la schimbare, riscurile cibernetice și necesitatea alinierii la reglementări. Pe termen lung, însă, digitalizarea aduce beneficii semnificative, contribuind la: creșterea atractivității pentru investitori, datorită transparenței sporite și accesului la informații fiabile, îmbunătățirea climatului de afaceri, prin reducerea corupției și promovarea concurenței loiale, modernizarea administrației publice, facilitând interacțiunea dintre companii și instituțiile de reglementare, precum și creșterea eficienței economice, prin optimizarea fluxurilor financiare și reducerea birocrăției. Prin urmare, digitalizarea și adoptarea tehnologiilor moderne reprezintă o soluție sustenabilă pentru creșterea transparenței financiare, având beneficii majore atât pentru mediul de afaceri, cât și pentru economia națională.

4. *Îmbunătățirea educației financiare și eticii profesionale.* Educația financiară și etica profesională sunt esențiale pentru creșterea transparenței financiare, reducerea riscurilor de fraudă și aplicarea corectă a IFRS. În 2025, Ministerul Finanțelor și UNDP Moldova au lansat programe de formare continuă pentru profesioniști, subliniind importanța educației financiare în instituțiile publice și private [2,4]. Aceste inițiative contribuie la consolidarea eticii profesionale, îmbunătățind responsabilitatea și transparența în gestionarea resurselor financiare. Beneficiile pe termen lung includ creșterea încrederii investitorilor, reducerea corupției și promovarea unei economii sustenabile. Provocările implementării sunt costurile inițiale și accesul limitat la formare, însă impactul asupra economiei este semnificativ, printr-o guvernare mai eficientă și un climat de afaceri mai transparent.

În concluzii menționăm că transparența financiară reprezintă un pilon fundamental al stabilității economice și al încrederii investitorilor într-o economie de piață. În Republica Moldova, deși s-au înregistrat progrese în acest domeniu, există încă numeroase provocări care împiedică realizarea unui sistem financiar pe deplin transparent și eficient. Printre acestea se numără incoerențele legislative, mecanismele insuficiente de supraveghere, reticența față de digitalizare și nivelul scăzut al educației financiare.

Pentru a îmbunătăți transparența financiară și a alinia reglementările naționale la standardele internaționale, sunt necesare măsuri concertate în mai multe direcții:

▪ *Reforma legislativă și conformarea la standardele internaționale.* O aliniere completă a legislației naționale la IFRS este esențială pentru sporirea comparabilității și credibilității raportărilor financiare. Deși Banca Națională a Moldovei și Ministerul Finanțelor au făcut pași importanți în această direcție, implementarea standardelor trebuie extinsă la toate categoriile de entități economice, inclusiv IMM-uri și organizații non-profit. În plus, armonizarea legislației trebuie să fie susținută de un cadru instituțional puternic, capabil să aplice și să monitorizeze noile reglementări.

▪ *Consolidarea mecanismelor de supraveghere și control.* Eficiența supravegherii pieței financiare depinde în mod direct de capacitatea instituțiilor de reglementare, precum CNPF, de a detecta și preveni practicile financiare riscante sau frauduloase. În acest sens, este necesară alocarea de resurse suplimentare, modernizarea sistemelor de monitorizare și îmbunătățirea cooperării între instituțiile de reglementare și actorii din sectorul privat.

▪ *Accelerarea digitalizării și utilizarea noilor tehnologii.* Implementarea unor soluții digitale moderne, precum blockchain-ul și raportarea financiară automatizată, poate contribui semnificativ la reducerea riscurilor de fraudă și la sporirea eficienței proceselor financiare. În prezent, digitalizarea raportărilor financiare este limitată din cauza costurilor ridicate și a unui cadru legislativ incomplet. Este esențială adoptarea unor politici care să stimuleze inovația digitală în domeniul financiar și să faciliteze tranziția către un sistem electronic integrat de raportare.

▪ *Îmbunătățirea educației financiare și a eticii profesionale.* Creșterea nivelului de educație financiară este un element esențial pentru îmbunătățirea transparenței. Mulți profesioniști din

domeniul financiar nu sunt pregătiți corespunzător pentru a face față cerințelor noilor reglementări și tehnologiilor emergente. Programele de formare inițiate de Ministerul Finanțelor și organizații internaționale, precum UNDP Moldova, trebuie extinse și adaptate la nevoile reale ale sectorului. În același timp, este necesară promovarea unor principii etice stricte în activitatea contabilă și de audit, pentru a asigura un climat de încredere în raportările financiare.

Pentru ca Republica Moldova să devină un mediu financiar stabil, atractiv pentru investiții și aliniat la cerințele europene, este esențial ca măsurile propuse să fie implementate într-un mod coordonat și sustenabil. O abordare fragmentată sau superficială a acestor probleme ar putea duce la perpetuarea deficiențelor existente și la o încetinire a procesului de integrare economică în Uniunea Europeană.

Prin urmare, este recomandat ca autoritățile să adopte o strategie națională coerentă pentru transparența financiară, care să includă:

✓ *Crearea unui cadru legislativ flexibil, dar riguros, care să permită adaptarea rapidă la schimbările economice internaționale.*

✓ *Creșterea capacității instituțiilor de supraveghere, prin investiții în tehnologii moderne și formarea continuă a specialiștilor.*

✓ *Extinderea procesului de digitalizare, prin stimulente fiscale pentru companiile care adoptă soluții tehnologice avansate.*

✓ *Implementarea unor programe naționale de educație financiară, destinate atât profesioniștilor din domeniu, cât și publicului larg, pentru a crește nivelul general de înțelegere a principiilor financiare.*

Dacă aceste măsuri sunt implementate cu succes, Republica Moldova va putea construi un sistem financiar transparent, stabil și competitiv, capabil să sprijine dezvoltarea economică sustenabilă și să faciliteze integrarea sa în piața europeană.

Bibliografie:

1. Banca Națională a Moldovei. (2023). *Raportul asupra stabilității financiare*. Disponibil: <https://www.bnm.md/ro/content/raportul-asupra-stabilitatii-financiare-2023>
2. Ministerul Finanțelor al Republicii Moldova. (2025). *Raportul asupra inflației nr. 1, 2025*. Disponibil: <https://www.bnm.md/ro/content/raport-asupra-inflatiei-nr-1-2025>
3. *Strategia de transformare digitală 2023–2030*. Disponibil: https://www.egov.md/sites/default/files/document/attachments/strategia_de_transformare_digitala_2023-2030.pdf
4. UNDP Moldova. (2023). *Raport privind governanța și transparența instituțională în sectorul public al Moldovei*. Disponibil la: <https://www.md.undp.org>
5. Comisia Națională a Pieței Financiare (CNPF). (2025). *Raport anual privind activitatea pieței financiare din Moldova și evoluțiile în reglementarea raportării financiare*. Disponibil: <https://www.cnpf.md>
6. GRAUR, Anatol. Provocările etice în profesia contabilă. In: *Învățământul superior contabil: provocări și soluții*, 17 noiembrie 2023, Chișinău. Departamentul Editorial-Poligrafic al ASEM, 2023, Ediția 2-a, pp. 35-37. DOI: <https://doi.org/10.53486/isc2023.11>
7. Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/35-37_54.pdf
8. LAZARI, Liliana, GRIGOROI, Lilia, BAJAN, Maia. Profesia contabilă: principii de etică și angajamentul față de interesul public. In: *International scientific conference on accounting: ISCA 2022*, Ed. 11, 1-2 aprilie 2022, Chișinău. Departamentul Editorial-Poligrafic al ASEM, 2022, Ediția 11, pp. 8-16. ISBN 978-9975-155-92-2.
9. Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/8-16_14.pdf
10. European Commission. (2025). *Annual Report on the State of Financial Reporting and Transparency in Eastern Europe: The Case of Moldova*. Disponibil la: <https://ec.europa.eu>
11. Manualul privind Codul etic internațional pentru profesioniștii contabili, inclusiv Standardele Internaționale privind Independența. IFAC, Ediția 2018, ISBN: 978-1-60815-369-5 <https://mf.gov.md/sites/default/files/legislatie/Codul-etic-2018.pdf>

НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ ОТРАЖЕНИЯ В УЧЕТЕ ЭКСПОРТНЫХ ОПЕРАЦИЙ, СВЯЗАННЫХ С ОКАЗАНИЕМ УСЛУГ АВТОТРАНСПОРТНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

ГЕРАСИМОВ Михаил

доктор экономических наук,
конференциар-университар
Молдавская Экономическая Академия,
мун. Кишинэу, Республика Молдова,
maiklgheri@mail.ru
ORCID ID: 0000-0001-5992-7298

Abstract the issues of correctness of reflection in accounting of export services at motor transport enterprises have always been of particular interest. The article examines the specifics of calculations and accounting

Keywords: *export, import, services, accounting, economic transactions, income, expenses*

Экспортно-импортные операции всегда представляли интерес в практике учетной работы предприятий. Предприятия могут как импортировать и экспортировать товары, основные средства и другие активы, так и услуги в отношении этих операций. Автотранспортные предприятия (АТП) непосредственно оказывают такие услуги другим предприятиям. Для начала необходимо дать определение понятиям экспорта и импорта.

Итак, **импорт услуг** - оказание юридическими и физическим и лицами – нерезидентами Республики Молдова юридическим и физическим лицам – резидентам Республики Молдова или нерезидентом, для которых местом поставки является Республика Молдова.

По определению, **экспорт услуг** представляет собой оказание услуг юридическими и/или физическими лицами – резидентами Республики Молдова юридическим и/или физическим лицом – нерезидентом Республики Молдова, местом поставки которых не является Республика Молдова [1].

Для правильности определения места поставки при оказании услуг необходимо пользоваться положением статьи 111 Налогового Кодекса [1].

Местом поставки услуг признается место нахождения недвижимого имущества, если услуги связаны с этим имуществом.

Рассмотрим конкретный пример.

Пример 1. Автотранспортное предприятие SRL «Alfa-T» оказало услуги по перевозке товарно-материальных ценностей иностранному клиенту стоимостью 5000 Евро по курсу 19,2464 лея за 1 Евро или эквивалент в сумме 96 232 лея (5000 × 19,2464). При пересечении границы, на таможене Республики Молдова произведены выплаты за: таможенные процедуры, загрязнение окружающей среды, санитарно-эпидемиологические услуги и др. Оплата услуг по перевозке была осуществлена по курсу 20,7065 лея за 1 Евро. Таможенные выплаты на территории иностранного государства были оплачены водителем, которому ранее был выдан аванс в размере 800 Евро по курсу 19,2325 за 1 Евро. После оказания услуг по перевозке грузов иностранному заказчику водитель (подотчетное лицо) представил авансовый отчет, подтверждающий:

- выплаты на иностранной таможене – 1400 леев;
- расходы на проживание и суточные – 750 Евро по курсу 20,7125;
- оставшаяся часть иностранной валюты (50 Евро) была возвращена в кассу по курсу 20,7125 лея.

Согласно приведенному условию будут составлены следующие бухгалтерские записи, предложенные автором согласно [2]:

1. Выдача из кассы аванса водителю в иностранной валюте 7581 лея (800 × 19,2325):

Дебет 226 «Дебиторская задолженность персонала», субсчет 2261 «Дебиторская задолженность подотчетных лиц» 15386 лей,
Кредит 241 «Касса» 15386 лей.

2. Оплата услуг, связанных с таможенными процедурами и другими услугами на территории Республики Молдова:

Дебет 712 «Расходы на реализацию», субсчет 7129 «Прочие расходы на реализацию» 1400 леев,

Дебет 226 «Дебиторская задолженность персонала», субсчет 2261 «Дебиторская задолженность подотчетных лиц» 1400 леев

3. Обоснование осуществленных расходов: 15534,38 леев (750 × 20,7125):

Дебет 811 «Основная деятельность» 15534,38 леев

Дебет 226 «Дебиторская задолженность персонала», субсчет 2261 «Дебиторская задолженность подотчетных лиц» 15534,38 леев

4. Начисление иностранному заказчику за оказанные автотранспортные услуги 96232 леев (5000 × 19,2464):

Дебет 221 «Коммерческая дебиторская задолженность», субсчет 2212 «Коммерческая дебиторская задолженность из-за рубежа» 96232 лея

Кредит 611 «Доходы от продаж», субсчет 6113 «Доходы от оказания услуг» 96232 лея

5. Возврат использованного аванса в кассу в размере 120 леев в национальной валюте и 50 Евро эквивалентом 1035,63 лей (50 × 20,7125):

Дебет 241 «Касса» 1035,63 лея,

Дебет 226 «Дебиторская задолженность персонала», субсчет 2261 «Дебиторская задолженность подотчетных лиц» 1035,63 лея

6. Отражение курсовой разницы по авансу подотчетного лица в размере 1110,00 лея (14424,38-15534,38):

Дебет 226 «Дебиторская задолженность персонала», субсчет 2261 «Дебиторская задолженность подотчетных лиц» 1110 лей

Кредит 622 «Финансовые доходы» 1110 лей.

7. Поступление иностранной валюты в погашение дебиторской задолженности заказчика услуг в размере 103532,50 лея (5000 × 20,7065):

Дебет 243 «Текущие счета в иностранной валюте» 103532,50 лей,

Кредит 221 «Коммерческая дебиторская задолженность», субсчет 2212 «Коммерческая дебиторская задолженность из-за рубежа» 103532,50 лей

8. Отражение положительной курсовой разницы, возникшей в расчетах с заказчиком автотранспортных услуг 7300,50 лея (96232 – 103532,50):

Дебет 221 «Краткосрочная дебиторская задолженность по торговым счетам», субсчет 2212 «Коммерческая дебиторская задолженность из-за рубежа» 7300,50 лея,

Кредит 622 «Финансовые доходы» 7300,50 лея.

На наш взгляд, финансовые доходы при оказании экспортных услуг должны отражаться в составе доходов операционной деятельности предприятия, так как они связаны с его основной деятельностью. Кроме того, недостаточно четко и ясно изучена в Республике Молдова специфика АТП в плане учета доходов и расходов. Конечно же, необходимо применять и требования Национальных Стандартов Бухгалтерского Учета (НСБУ) [3], где отмечено, что информация должна быть читаемой и понятной для пользователей.

Библиография:

1. Codul fiscal al Republicii Moldova [online]. Disponibil: <http://lex.md/fisc/codfiscaltxtru.htm>
2. Planul general de conturi contabile [online]. Disponibil: <https://www.contabilsef.md/ro-planul-general-de-conturi-contabile-ru-en-46679/>
3. Standardele Naționale de Contabilitate [online]. Disponibil: <https://mf.gov.md/sites/default/files/legislatie/>

УДК 657.1

НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ УЧЕТА ДОХОДОВ И РАСХОДОВ ПЕРЕВОЗОК ГРУЗОВ АВТОТРАНСПОРТНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ НА УСЛОВИЯХ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ ОПЛАТЫ

ГЕРАСИМОВ Михаил

доктор экономических наук,
конференциар-университар
Молдавская Экономическая Академия,
мун. Кишинэу, Республика Молдова,
maiklgheri@mail.ru
ORCID ID: 0000-0001-5992-7298

Abstract the author of this article, the peculiarities of accounting for revenues and costs of freight road transport enterprises on a basis and recommendations for improving accounting in accordance with national and international standards.

Keywords: *income, expenses, accounts, accounting records, motor transport enterprises*

Производственной базой всех автотранспортных предприятий (АТП) в Республике Молдова, которая кроме пассажирских, осуществляет и грузовые перевозки, являются: грузовые автомобили, прицепы и полуприцепы. Исследования позволили установить, что бухгалтерский учет работы, выполненной подвижным составом грузовых автомобилей, на наш взгляд, необходимо вести по каждой автотранспортной единице в отдельности. Это позволит получить информацию, способствующую определению эффективности и целесообразности эксплуатации каждого автотранспортного средства.

На наш взгляд при проведении исследований, аналитический учет этих доходов и расходов автотранспортными предприятиями вовсе не ведется. Исходя из этого, считаем целесообразным предложить для детализации информации по учету доходов и расходов от перевозок грузов, которая необходима менеджерам и руководству предприятия, открыть следующие счета аналитического учета к счету 611 «Доходы от продаж», субсчету 6113 «Доходы от оказания услуг» [1]:

- 61131 «Доходы от оказания услуг по перевозке грузов внутри страны»;
- 61132 «Доходы от оказания услуг по междугородним перевозкам грузов»;
- 61133 «Доходы от оказания услуг по международным перевозкам грузов».

Наряду с предложенной номенклатурой аналитических счетов по учету доходов от перевозок грузов к счету 711 «Себестоимость продаж» [1], субсчету 7113 «Себестоимость оказанных услуг» открыть соответствующие субсчета:

- 71131 «Себестоимость услуг по перевозке грузов внутри страны»;
- 71132 «Себестоимость услуг по междугородним перевозкам грузов»;
- 71133 «Себестоимость услуг по международным перевозкам грузов»

По всем видам грузовых перевозок учет можно вести по перевозкам, оплаченным: по часовому тарифу, по расценкам за количество тонно-километров, отдельно по нулевому пробегу и т.д.

Если перевозка, грузов согласно договорным обязательствам, оформляется двумя документами (например, до границы Республики Молдова – один документ, а от границы до получателя услуг, находящегося в другой стране, – другой документ), перевозка, оформленная первым документом, не считается экспортом. Перевозка, оформленная по сегменту от границы нашей страны до места назначения (место нахождения получателя – другая страна), квалифицируется как международная (экспортная) перевозка.

Независимо от вида автотранспортного средства, посредством которого осуществляется перевозка грузов, а также от того, кто является получателем в международном режиме, услуги по перевозке на все расстояния, включая расстояние, пройденное по территории Республики Молдова, считаются экспортной перевозкой, если оформляются одним междугородным документом. Согласно ст. 104 Налогового кодекса Республики Молдова международные грузовые и пассажирские перевозки (экспорт услуг) считаются поставками, облагаемыми НДС по нулевой ставке [2].

Документами, подтверждающими экспорт услуг по перевозке грузов, являются:

– международная транспортная накладная CMR;

– путевой лист грузового автомобиля;

– приказ о командировании, командировочное удостоверение и авансовый отчет;

– единый таможенный расчет платежей;

– налоговая накладная таможенной службы за оказание услуг автотранспортному предприятию и др.;

– счета (квитанции) по выплатам, осуществленным на территории других стран в иностранной валюте иностранными таможенными и др.

Как свидетельствует практика учета операций по грузовым перевозкам, на предприятиях возникает вопрос об установлении момента признания дохода.

Например, предприятия устанавливают моментом признания дохода день, когда от заказчика на текущий счет предприятия зачислены денежные средства. В частности, это относится к вышеуказанным предприятиям, что противоречит основополагающему принципу Национального Стандарта Бухгалтерского Учета (НСБУ) «Доходы» [3] – начисления.

Расчеты по перевозке грузов выполняются согласно ранее заключенному договору. Налоговая накладная, выписанная заказчику, должна выдаваться автотранспортным предприятием после оказания услуг по перевозке или при выполнении соответствующего этапа данных услуг, как правило, в конце отчетного периода (месяца). Тариф устанавливается отдельно для нулевого пробега, пробега без груза, пробега с грузом или для объема работ, выполненных в т/км.

Иногда автотранспортное предприятие оказывает услуги по перевозке грузов через 2-3 и более дней после поступления наличных денежных средств от клиента. Согласно требованиям НСБУ «Доходы» [3], доход не может быть признан, пока услуги не оказаны, а полученные денежные средства должны быть отражены как авансы полученные.

Если транспортные услуги оказываются в день поступления наличности, данное правило будет соблюдаться, то есть доход будет отражен.

Исследования показали, что многие автотранспортные и транспортно-экспедиционные предприятия, практикуют предварительную предоплату за автотранспортные услуги, которые будут оказаны в будущие периоды. В этом случае заказчик заказывает автотранспорт на определенную дату письменно, по интернету или по телефону. Диспетчер или другое уполномоченное лицо регистрирует заказ в специальном журнале, указывая заказчика (юридическое или физическое лицо), место погрузки и место

назначения груза, объем (количество в тоннах) и др. Заказ должен быть выполнен не менее чем за 24 часа.

На основании заказа осуществляется расчет, в котором определяется стоимость оказываемых услуг.

Предоплата может быть осуществлена в месяце оказания автотранспортных услуг или в следующем месяце. Естественно, возникает вопрос: как правильно отражать суммы предоплаты, а также доход от грузоперевозок. На наш взгляд, если следовать положениям НСБУ «Доходы» [3] и IAS 18 [4, с.137-157] (доход признается лишь по мере оказания услуг), то в момент получения (перечисления) денежных средств в форме предоплаты, доход не следует признавать. Если же соблюдать принципы периодичности, соответствия и осмотрительности в случае, когда предприятие твердо уверено (за исключением форс-мажорных обстоятельств), что услуги по грузоперевозкам будут оказаны в отчетном месяце, в котором произведена предоплата, считаем, что будет правильным, если эту предоплату признать как доход.

Следовательно, возможны три варианта отражения сумм предоплаты и признания дохода по грузоперевозкам, а именно, предоплату следует отражать:

- а) как полученный аванс;
- б) как доход будущих периодов;
- в) как доход текущего периода, если в этом же периоде предусмотрено осуществить грузоперевозку.

Независимо от представленных нами вариантов, сумма предварительной оплаты определяется заранее, в зависимости от условий, согласованных сторонами: оплата по тарифу за единицу времени, или за единицу объема выполненных работ (т/км). Поэтому сумма предоплаты со стороны заказчика представляет не что иное, как оплату в окончательный расчет синтетических счетов бухгалтерского учета.

Следовательно, как правило, в этом случае дополнительных перечислений заказчиком или возврата денежных средств АТП не бывает.

В зависимости от представленных нами вариантов, отражения сумм предварительной оплаты, бухгалтерские записи по выполнению грузоперевозок будут составлены следующим образом.

Таблица 1. Бухгалтерские записи по осуществлению услуг, связанных с грузовыми перевозками на условиях предварительной оплаты (вариант рассмотрения)

№ п/п	Содержание операции	Корреспонденция счетов при отражении сумм предварительной оплаты как:					
		аванс		доход будущих периодов		текущий доход	
		Дебет	Кредит	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
1.	Поступление сумм предварительной оплаты от заказчика услуг в счет предстоящей грузоперевозки	241, 242	523	241, 242	535	241, 242	611
2.	Начислен НДС от суммы предварительной оплаты	225	534	241, 242	534	241, 242	534
3.	Оказаны услуги по грузоперевозкам и отражен НДС	221 221	611, 534	535	611	–	–
4.	Произведен зачет дебиторской задолженности суммой ранее полученной предварительной оплаты	523	221	–	–	–	–
5.	Принят в зачет (реверсирование) ранее начисленный бюджету НДС	534	225	–	–	–	–

Источник: разработана автором на основании Плана счетов [1]

Из представленных нами вариантов учета сумм предварительной оплаты и признанию дохода при осуществлении грузоперевозок более правильным, на наш взгляд, является первый:

– во-первых, он отражает получение денежных средств, расчеты между поставщиком и заказчиком услуг, а также НДС, начисленный бюджету и принятый в зачет, а главное, в целях налогообложения в аналитическом учете расчетов с заказчиками и в регистре учета продаж можно получить необходимую информацию для взаимной сверки: суммы НДС, начисленные у поставщика услуг, должны быть равны суммам НДС, принятым в зачет у заказчика (получателя услуг);

– во-вторых, четко соблюдается положение НСБУ «Доходы» и IAS 18 о непризнании дохода до оказания услуг;

– в - третьих, этот вариант применим в учетной практике, независимо от того, осуществлены ли грузоперевозки в месяц получения сумм предоплаты или в следующем месяце.

Во втором и третьем вариантах эти преимущества, за исключением отражения поступивших денежных средств и начисленного бюджету НДС, отсутствуют. К тому же в третьем варианте в момент получения предоплаты, когда грузоперевозки не осуществлены, признается текущий доход, а он еще не заработан.

Исследования также свидетельствуют о том, что на АТП, , соблюдение принципа соответствия требует одновременно с признанием дохода признать и соответствующую сумму себестоимости оказанных услуг, которая предопределила величину признанного дохода. Согласно этому принципу и соответствия, необходимо отразить себестоимость оказанных услуг, которая может быть измерена по плановой (нормативной) или фактической величине.

Если АТП определяет плановую или нормативную себестоимость услуг по грузоперевозкам, себестоимость продаж будет признана на момент признания дохода следующим произведением:

а) плановой (нормативной) себестоимости одного км, пройденного без груза, и фактического пробега без груза (км);

б) плановой (нормативной) себестоимости одного км, пройденного с грузом, и фактического пробега с грузом (км);

в) плановой (нормативной) себестоимости 1 т/ км и объема работы, выполненного в т/км и др.

В конце месяца определяется фактическая себестоимость оказанных транспортных услуг, сумма отклонений этой себестоимости от плановой (нормативной), которая списывается дополнительной бухгалтерской записью (если отклонения положительные) или сторнированием ее (если отклонения отрицательные).

Некоторые АТП, не определяют плановую (нормативную) себестоимость услуг по перевозке грузов. Следовательно, себестоимость продаж не может быть признана на момент признания дохода, полученного от оказания услуг до конца месяца. Признание себестоимости продаж как бы откладывается до конца месяца, когда будет определена фактическая себестоимость услуг по перевозке. Следовательно, составляется лишь одна бухгалтерская запись на сумму фактической себестоимости продажи услуг. Естественно, возникает вопрос о нарушении принципа соответствия в данном случае. Считаем, что никакого нарушения указанного принципа нет. Ведь в конце месяца, за один и тот же отчетный период и по всему объему оказанных услуг должен быть составлен расчет себестоимости проданных услуг о признании ее как расходы.

На наш взгляд, вариант определения себестоимости должен быть отражен в учетной политике предприятия.

1. Списание плановой или нормативной себестоимости оказанных услуг:

Дебет 711 «Себестоимость продаж», субсчет 7113 «Себестоимость оказанных услуг»,

Кредит 811 «Основная деятельность».

В конце месяца на основании расчетов (калькуляции) услуг по перевозке определяется сумма отклонений от плановой (нормативной) себестоимости оказанных услуг. В зависимости от характера отклонений составляется бухгалтерская запись.

2. Списание отклонений фактической себестоимости от плановой (нормативной) обычными цифрами (числами), когда сумма отклонений положительная:

Дебет 711 «Себестоимость продаж», субсчет 7113 «Себестоимость оказанных услуг»,
Кредит 811 «Основная деятельность».

Аналогичная бухгалтерская запись, но с отрицательными числами будет составлена при списании отрицательных отклонений фактической себестоимости от плановой (нормативной).

Когда АТП или транспортно-экспедиционное предприятие не исчисляет плановую (нормативную) себестоимость услуг по перевозке, оно отражает на протяжении месяца доходы, а в конце месяца – списание фактической себестоимости оказанных услуг без предварительного списания плановой или нормативной себестоимости бухгалтерской записью (2). Вариант с положительными цифрами.

Как показали исследования, в практике деятельности АТП нет четких правил для организации вопросов, связанных с получением некоторых видов доходов и расходов, в частности и нет четких рекомендаций как с теоретической, так и с практической точки зрения. Исходя из положений Учетной политики и НСБУ, а также Плана счетов, а также из предложенного нами, каждое АТП может принять должное решение, которое будет полезно как менеджерам, так и пользователям информации.

Библиография:

1. Planul general de conturi contabile [online]. Disponibil: <https://www.contabilsef.md/ro-planul-general-de-conturi-contabile-ru-en-46679/>
2. Codul fiscal al Republicii Moldova [online]. Disponibil: <http://lex.md/fisc/codfiscaltxtru.htm>
3. Standardele Naționale de Contabilitate [online]. Disponibil: <https://mf.gov.md/sites/default/files/legislatie/>
4. Григорой Л.Г., Дима М.А. Международные стандарты финансовой отчетности. Кишинев: Universul, 2009. 320 с.

УДК: 657.6:65.052:343.98

МОШЕННИЧЕСТВО С ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТЬЮ В ЭПОХУ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

СВИРИДЕНКО Лидия

университетский ассистент КГУ,

г. Комрат, РМ

lidiasvir@gmail.com

ORCID ID:0000-0003-3889-0056

Abstract: *The spread of technology in modern business has created new opportunities for financial reporting fraud. However, technological tools can also be used to detect and prevent fraud. Modern approaches to artificial intelligence (AI) may be more effective and accurate in identifying fraud, especially new types of fraudulent activity. While AI models can analyze data volumes too large for human processing, they still rely on human intuition, expertise, and analysis during training and for identifying bias and errors. Successful implementation requires careful planning, investment, and expertise.*

Key words: *Fraud, Financial Reporting, Artificial Intelligence, Digitalization, Audit, Traditional Approaches.*

Цифровизация мировой экономики создала беспрецедентные возможности для различных видов мошенничества, некоторые из которых могут быть связаны с фальсификацией финансовой отчётности или создавать в ней необходимость. Распространение технологий и их ускоренное внедрение во время пандемии COVID-19 изменили то, как компании ведут бизнес и предоставляют услуги. Это повысило потребность в инновационных методах контроля и других процессах для защиты от таких рисков. К счастью, технологии, которые могут быть одним из основных факторов, способствующих мошенничеству, также предоставляют инструменты для его предотвращения и выявления.

Мошенничество с финансовой отчётностью предполагает намеренное создание ложной или вводящей в заблуждение информации в финансовой отчётности. Такое мошенничество обычно совершается владельцами или управляющими, чтобы завысить финансовую прибыль или жизнеспособность или скрыть фактическую кражу. Согласно отчёту Ассоциации сертифицированных специалистов по борьбе с мошенничеством (ACFE) за 2024 год, это самая дорогостоящая категория мошенничества в организациях [1]. По данным SEC, неправильное признание доходов, манипулирование резервами и искажение инвентаризации являются одними из наиболее распространенных таких схем, причем финансовые директора (54%) и генеральные директора (31%) чаще всего являются виновниками.

Корпоративные провалы и скандалы по всему миру продолжают ставить под сомнение роль и ответственность аудиторов за своевременное выявление мошенничества, а также за информирование клиентов о мерах предосторожности. Ниже приведены примеры корпоративных провалов, в которых мошенничество сыграло свою роль:

1. Wirecard AG (2020), немецкая компания по обработке платежей, которая завышала свои доходы и прибыль, чтобы обмануть инвесторов и кредиторов, подала заявление о банкротстве в июне 2020 года, признав, что с её баланса исчезли 1,9 миллиарда евро (2,1 миллиарда долларов). Бывшему генеральному директору и другим руководителям компании были предъявлены обвинения в мошенничестве, манипулировании рынком и других преступлениях.

2. Luckin Coffee Inc. (2019), китайская сеть кофеен, была обвинена в фальсификации сделок на сумму более 300 миллионов долларов, что привело к резкому падению цен на её акции. Это привело к отставке генерального директора и главного операционного директора, исключению акций из листинга, расследованию со стороны Комиссии по ценным бумагам и биржам США и многочисленным судебным искам.

3. Steinhoff International Holdings NV (2017), международная компания по производству мебели и товаров для дома, объявила, что её генеральный директор подал в отставку после обнаружения «нарушений в бухгалтерском учёте», в том числе фиктивных или незаконных сделок на миллиарды долларов за несколько лет.

4. Toshiba (2015), японская компания по производству электроники, которая приобрела проблемный бизнес Westinghouse по строительству атомных электростанций, была уличена в том, что за несколько лет завысила свою прибыль на 1,2 миллиарда долларов, неправильно отражая ожидаемую прибыль и откладывая признание убытков. Это привело к отставке генерального директора и других топ-менеджеров компании, а также к штрафам со стороны регулирующих органов в Японии и США.

В результате этих корпоративных банкротств финансовые потери понесли не только инвесторы, кредиторы, сотрудники и другие заинтересованные стороны, но и общество в целом, в том числе из-за снижения доверия к аудиторам и регулирующим органам, а также к целостности финансовых рынков, что привело к росту транзакционных издержек и снижению эффективности рынка.

Мошенничество исторически представляло собой серьёзную угрозу для бизнеса для специалистов по независимому и внутреннему аудиту, поскольку и те, и другие считаются

наиболее ответственными за создание внутренних механизмов контроля, которые предотвращают или выявляют мошенничество. Согласно опросу, крупные аудиторские фирмы тратят до 20% валового дохода от аудиторских услуг на судебные разбирательства, урегулирование споров и страхование. Стандарты аудита, национальные стандарты бухгалтерского учета и законы РМ определяют обязанности аудиторов в отношении выявления мошенничества, и все же внешние и внутренние аудиторы выявляют лишь ограниченное число случаев мошенничества, примерно от 4 до 15%.

В марте 2023 года на международном уровне, был опубликован новый стандарт AS 1000 «Общие обязанности аудитора при проведении аудита», сославшись на «достижения в области технологий, влияющие на доступность электронных инструментов аудита и использование программного обеспечения для аудита». Международный совет по стандартам аудита и обеспечения достоверности (IAASB) изучал прорывные технологии на предмет их влияния на услуги аудита и обеспечения достоверности, чтобы иметь возможность надлежащим образом реагировать на повышенные риски, создаваемые технологиями.

IAASB рассматривает вопрос о том, должен ли аудит финансовой отчетности включать процедуры, которые в большей степени носят криминалистический характер, что повышает потенциальную необходимость прохождения аудиторами обучения по криминалистическому аудиту [2]. Можно обратить внимание, что методы судебно-медицинской экспертизы не отличаются качественно от аудиторских процедур, а скорее занимают промежуточное положение в существующем континууме стратегий тестирования, разработанных для подтверждения утверждений в финансовой отчетности.

Недавнее молниеносное увеличение вычислительной мощности и возможностей статистического моделирования облегчает борьбу с мошенничеством в режиме реального времени. Искусственный интеллект и машинное обучение создали или усовершенствовали различные алгоритмы обнаружения мошенничества, что стало шагом вперед по сравнению с традиционными подходами, основанными на правилах, которые требовали больше времени и усилий и приводили к большему количеству ложных срабатываний.

Недавний стремительный рост вычислительной мощности и возможностей статистического моделирования способствует борьбе с мошенничеством в режиме реального времени.

Искусственный Интеллект – это область компьютерных наук, которая занимается разработкой машин и систем для выполнения задач, обычно требующих человеческого интеллекта, таких как обучение, решение проблем и принятие решений. Искусственный Интеллект может быть мощным инструментом для выявления мошенничества в финансовой отчетности путём анализа закономерностей и аномалий в финансовых данных, выявления потенциальных рисков мошенничества и прогнозирования новых и возникающих видов финансового мошенничества. Но модели Искусственного Интеллекта необходимо обучать на большом количестве релевантных высококачественных данных и постоянно контролировать для обеспечения точности и эффективности.

Искусственный Интеллект включает в себя широкий спектр технологий, в том числе машинное обучение, обработку естественного языка, робототехнику, компьютерное зрение и экспертные системы. Эти технологии позволяют машинам анализировать большие объёмы данных, учиться на собственном опыте и принимать решения на основе меняющихся закономерностей и косвенно изменяющихся правил.

Машинное обучение (Machine Learning) – это разновидность Искусственного Интеллекта, которое включает в себя разработку алгоритмов для распознавания закономерностей в данных и составления прогнозов или принятия решений на основе представлений об этих развивающихся закономерностях. Правильные методы машинного обучения позволяют отличить мошеннические действия от законного поведения. Хотя часто считается, что они невосприимчивы к распространённым человеческим предубеждениям, поскольку работают с данными и алгоритмами, инструменты машинного

обучения всё равно могут отражать человеческие предубеждения и предрассудки своих создателей, что делает это предположение неточным.

Существует несколько типов алгоритмов машинного обучения, каждый из которых имеет свои сильные и слабые стороны. Наиболее распространёнными типами программ машинного обучения являются программы для обучения с учителем, которые предполагают обучение модели на размеченном наборе данных (например, для выявления мошенничества в финансовой отчётности), и программы для обучения без учителя (которые включают кластеризацию и обнаружение аномалий). К другим типам алгоритмов машинного обучения относятся обработка естественного языка и глубокое обучение, которое часто используется для распознавания изображений и речи, а также в других приложениях, требующих сложного извлечения признаков. Выбор варианта машинного обучения зависит от конкретной задачи, которую необходимо решить, и имеющихся данных.

Алгоритмы машинного обучения можно использовать для изучения финансовой отчётности, в том числе примечаний и разделов «Управление рисками» и «Анализ», чтобы выявить необычные формулировки или шаблоны, которые могут указывать на мошеннические действия или искажение информации.

Следующим мощным инструментом для выявления мошенничества в финансовой отчётности за счёт автоматизации анализа данных, непрерывного мониторинга, сокращения количества ошибок, совершаемых вручную, и усиления внутреннего контроля может стать роботизированная автоматизация процессов (Robotic Process Automation (RPA)). «Боты» RPA могут выполнять такие задачи, как ввод данных, извлечение данных и их обработка, с большей точностью и эффективностью, чем люди, повышая точность выявления мошенничества. Кроме того, RPA может усилить внутренний контроль за счёт автоматизации анализа финансовых данных и выявления потенциальных проблем, помогая организациям быстрее и эффективнее выявлять и устранять риски мошенничества.

Хотя интеллектуальный анализ данных и RPA — это отдельные инструменты, их можно использовать вместе для улучшения бизнес-процессов и принятия решений. Например, методы интеллектуального анализа данных можно использовать для выявления закономерностей и получения информации о больших наборах данных, которую затем можно использовать для автоматизации рутинных задач с помощью ботов RPA. Аналогичным образом, RPA можно использовать для сбора и анализа данных из нескольких источников, которые затем можно использовать для интеллектуального анализа данных и выявления закономерностей и тенденций.

Подходы к обнаружению мошенничества в финансовой отчётности с использованием Искусственного Интеллекта основаны на алгоритмах машинного обучения, которые анализируют прошлые примеры мошеннических и немошеннических финансовых данных. Эти алгоритмы могут автоматически выявлять закономерности и аномалии в данных, не полагаясь на заранее заданные правила, и, таким образом, могут быть более эффективными при выявлении новых и ранее неизвестных схем мошенничества, адаптируясь к изменениям в данных и ситуации с мошенничеством с течением времени. Кроме того, Искусственный Интеллект может анализировать большие объёмы данных быстрее и точнее, чем это могут сделать эксперты-люди вручную. Более раннее и эффективное выявление мошенничества сокращает финансовые потери организации, а возможность анализировать неструктурированные данные способствует потенциальной экономии.

Традиционные подходы к выявлению мошенничества в финансовой отчётности, основанные на правилах, предполагают использование набора заранее определённых критериев, которые запрограммированы на выявление конкретных закономерностей или аномалий в финансовых данных. Эти правила, как правило, основаны на экспертных знаниях и опыте и требуют вмешательства человека для обновления или изменения правил по мере появления новых схем мошенничества. Хотя традиционные подходы, основанные на правилах, эффективны при выявлении известных схем мошенничества, современные

подходы на основе Искусственного интеллекта обещают более точное и эффективное выявление мошенничества, особенно в условиях развития схем мошенничества и увеличения объёмов финансовых данных.

В таблице 1 представлены основные различия между традиционными подходами, основанными на правилах, и современными подходами на основе Искусственного Интеллекта к выявлению мошенничества в финансовой отчётности.

Хотя использование новых технологий для выявления мошенничества в финансовой отчётности может принести несколько преимуществ, следует оценить сопутствующие риски, в том числе следующие:

1. Риск чрезмерной зависимости: использование технологий потенциально может привести к предубеждениям, таким как ложное чувство безопасности, что в целом повышает риск чрезмерной зависимости от технологий и результатов проведённой аудиторской процедуры без учёта человеческого фактора при выявлении мошенничества. Чрезмерная зависимость от технологий может быть причиной или следствием недостаточного внимания или акцента на профессиональном суждении, опыте или профессиональном скептицизме.

2. Ложные срабатывания: использование Искусственного Интеллекта и анализа данных для выявления мошенничества в финансовой отчётности может привести к ложным срабатываниям, когда законные финансовые операции помечаются как мошеннические. Это может привести к ненужным расследованиям, увеличению расходов и репутационному ущербу.

3. Ограниченные обучающие данные: искусственный интеллект и аналитика данных используют исторические данные для выявления закономерностей и аномалий. Однако при ограниченном количестве обучающих данных точность моделей может снизиться.

4. Качество данных: эффективность Искусственного Интеллекта и анализа данных во многом зависит от качества используемых данных. Если качество данных низкое, модели могут неточно определять мошеннические действия.

5. Риски, связанные с кибербезопасностью: использование технологий может подвергать финансовые данные рискам, связанным с кибербезопасностью, таким как взлом и утечка данных.

6. Этические проблемы: использование Искусственного Интеллекта и анализа данных для выявления мошенничества вызывает этические опасения, связанные с конфиденциальностью, предвзятостью и возможностью непредвиденных последствий.

Короче говоря, хотя использование новых технологий может повысить эффективность выявления мошенничества, важно тщательно оценивать сопутствующие риски и разрабатывать соответствующие стратегии управления рисками.

Современные подходы на основе Искусственного Интеллекта могут обеспечить более точное и эффективное обнаружение мошенничества, чем традиционные методы, основанные на правилах, особенно в условиях развития мошеннических схем и увеличения объёмов и сложности финансовых данных. Ключевым преимуществом моделей ИИ является их способность анализировать неструктурированные данные, такие как текст и изображения, для выявления ключевых терминов и фраз, которые могут указывать на мошеннические действия. Однако у моделей ИИ есть и недостатки, такие как необходимость в высококачественных и полных данных для обучения моделей и возможность предвзятости или ошибок в моделях. Традиционные подходы к выявлению мошенничества в финансовой отчётности часто опираются на человеческую интуицию, опыт и анализ исторических данных. Многие считают, что аудит финансовой отчётности должен включать в себя более криминалистические процедуры

Таблица 1. - Искусственный интеллект против Традиционных методологий выявления мошенничества в финансовой отчетности.

Традиционные методологии	Методологии искусственного интеллекта (ИИ)
Население	
Ограниченный размер выборки	100%-ная совокупность
Используется относительно небольшой размер выборки (например, 5%) из-за нехватки времени и ресурсов. Это создает риск для выборки.	Процедуры могут быть выполнены на 100% популяции. Машинное обучение (ML) позволяет находить прогностические закономерности без риска выборки.
Гибкость	
Менее гибкие	Более гибкие
Ограничены в своих возможностях выявлять сложные и эволюционирующие схемы мошенничества.	Может со временем изучать новые данные и адаптироваться к ним, выявлять новые и формирующиеся модели мошенничества, что особенно актуально в тех случаях, когда мошеннические схемы со временем меняются.
Точность	
Меньшая точность	Большая точность
Это может привести к ложным срабатываниям или ложноотрицательным результатам, особенно если правила или пороговые значения определены нечетко, или когда происходят сложные, возникающие или новые виды мошенничества.	Могут обладать более высокой точностью, поскольку модели могут использовать алгоритмы машинного обучения, такие как нейронные сети и деревья принятия решений, для обнаружения сложных закономерностей и аномалий в данных, а также для обучения и совершенствования с течением времени.
Автоматизация	
Менее автоматизированный	Более автоматизированный
Может потребоваться проверка данных вручную, что может занять много времени и привести к ошибкам.	Можно автоматизировать многие аспекты обнаружения мошенничества, что позволит быстрее и эффективнее анализировать финансовые данные.
Качественный анализ данных	
Только количественный анализ данных	Количественный и качественный анализ данных
Они ограничены в своих возможностях оценивать качественные аспекты данных, например, пустые или неполные наборы данных, несогласованные форматы данных, дублирующиеся данные, различные шкалы измерений, человеческие ошибки.	В машинных системах используется несколько подходов к обнаружению аномалий обучения; например, различные инструменты бизнес-аналитики (Tableau, SPSS, SAS, Alteryx).
Неструктурированные данные	
Низкий	Высокий
Низкая способность анализировать неструктурированные данные.	Ключевым преимуществом является возможность анализа неструктурированных данных, таких как текст и изображения. NLP с помощью ML используется для выявления мошенничества и неверно истолкованной информации.
Скорость	
Извлечение данных	Оперативное подключение к данным через API или RTD
Данные необходимо извлекать из источников для дальнейшей обработки (или хранения), что может занять много времени и потребовать ручного вмешательства для обновления правил или пороговых значений.	Может анализировать большие объемы финансовых данных в режиме реального времени, ускоряя выявление потенциального мошенничества. Оперативное подключение к данным обеспечивается через интерфейс прикладного программирования или данные в реальном времени, которые обеспечивают доступ к облачным сервисам и управление ими.
Интерпретируемость	
Более понятная	Более сложная для интерпретации
Часто их легче интерпретировать, чем современные модели AI, поскольку правила четко определены.	Может зависеть от сложных алгоритмов, которые трудно интерпретировать.
Стоимость	
Может быть дешевле, не требуя такого же уровня технических знаний или вычислительных ресурсов.	Может быть дороже традиционных моделей, требуя специальных технических знаний или вычислительных ресурсов.

Источник: составлена автором

Несмотря на то, что новые технологии обладают значительным потенциалом для выявления мошенничества в финансовой отчетности, организации должны быть готовы к решению проблем, связанных с эффективным и этичным внедрением этих технологий. Это требует тщательного планирования, инвестиций в ресурсы и специалистов, а также приверженности принципам качества данных, конфиденциальности и безопасности.

Библиография

1. <https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2024/>
2. IAASB, “Предлагаемый международный стандарт аудита 240 (пересмотренный): обязанности аудитора в отношении мошенничества при аудите финансовой отчетности и предлагаемые соответствующие и вытекающие из этого поправки к другим МСА”, <https://tinyurl.com/yv5kxyye>, февраль 2024 г.

УДК 657.1

ВОПРОСЫ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЛАНА БУХГАЛТЕРСКИХ СЧЕТОВ

ЩЕРБАТЮК Василий

доктор экономических наук,
университетский конференциар,
г. Кишинев, Республика Молдова, СЕАА
vserb@mail.ru
ORCID ID: 0000-0003-0315-5705

***Abstract.** The role of accounting in the management of a modern market economy is revealed. The characteristics of two eponymous, but different Charts of Accounts for accounting the financial and economic activities of enterprises operating in the Republic of Moldova for 20 years, in 1993-2013 are given. Ways to improve them are proposed in order to increase the reliability of accounting and economic information and the quality of financial reporting.*

***Key words:** K. Yu. Tsygankov, accounting, balance sheet accounts, income and expenses.*

В современных сложнейших условиях социально-экономического развития Республики Молдова важное значение имеет бухгалтерский учет. Он представляет собой информационную модель предприятия и способствует рациональному и эффективному использованию трудовых, материальных и финансовых ресурсов, правильному составлению достоверной финансовой отчетности, выработке и принятию обоснованных оптимальных управленческих решений. Как справедливо отмечает известный российский ученый, доктор экономических наук профессор К. Ю. Цыганков, «без бухгалтерского учета капитализм не мог появиться» [8, с. 103], Рим покорял Европу в том числе и бухгалтерией, «которая привела к появлению в Европе капитализма» [8, с. 115].

Он также писал, что «бухгалтерия исчисляет целую систему экономических показателей – капитал, активы и обязательства, прибыли и убытки, амортизацию, резервы и т.д. Система эта создана очень давно – в процессе разработки бухгалтерии, ею продолжают пользоваться экономисты и финансисты, бухгалтеры и менеджеры – ничего лучшего пока создать не удалось [8, с. 113].

В современной теории и практике бухгалтерского учета используются различные методы, одним из которых являются счета. Они представляют собой способ группировки, текущего отражения и контроля в денежной оценке активов, капитала, обязательств, доходов, расходов, затрат и хозяйственных операций предприятий. В самом общем виде счета бухгалтерского учета – это, как правило, двухсторонние таблицы, в которых группируется и отражается информация об остатках учитываемых объектов на

определенную дату и их изменениях (увеличениях и уменьшениях) после совершения хозяйственных операций в отчетном периоде.

Бухгалтерские счета являются признаками классификации и основными носителями учетно-экономической информации, а также способом ее получения. Они открываются на каждый учетный объект, тесно связаны между собой и образуют информационные системы предприятий [4-7, 10].

Наличие множества объектов на предприятиях, подлежащих обязательному постоянному учету, вызывает необходимость открытия и систематического использования соответствующих счетов, которые объединяются в экономически однородные классы (группы), и таким образом формируются Планы счетов бухгалтерского учета или Счетные планы. Изначально они самостоятельно разрабатывались на предприятиях и этот порядок до сих пор сохранился в некоторых зарубежных странах. В других же этот вопрос решался раньше и решается сейчас более глубоко, продуманно и строго – в централизованном порядке, компетентными государственными органами (структурами) – министерствами финансов и др., включая бухгалтерское сообщество.

В разные годы в Союзе Советских Социалистических Республик, а значит, и в входившей в него Молдавской Советской Социалистической Республике, использовались различные типовые Планы счетов бухгалтерского учета:

✓ 1940-1954 гг. – План счетов текущего учета основной деятельности промышленных предприятий, утвержденный Народным комиссариатом финансов СССР 09.10.1940 г.;

✓ 1955-1959 гг. – Типовой план счетов бухгалтерского учета основной деятельности государственных промышленных предприятий союзного и республиканского подчинения и Инструкция по его применению, введенные в действие письмом Министерства финансов СССР от 04.11.1954 г. № 1149;

✓ 1960-1968 гг. – План счетов бухгалтерского учета производственно-хозяйственной деятельности предприятий, строек и хозяйственных организаций союзного, республиканского и местного подчинения и Инструкция по его применению, введенные в действие письмом Министерства финансов СССР от 28.09.1959 г. № 295;

✓ 1969-1985 гг. – План счетов бухгалтерского учета производственно-хозяйственной деятельности предприятий, строек и хозяйственных организаций, утвержденный письмом Министерства финансов СССР от 30.05.1968 г. № 130;

✓ 1986-1992 гг. – План счетов бухгалтерского учета производственно-хозяйственной деятельности объединений, предприятий и организаций и Инструкция по его применению, утвержденные приказом Министерства финансов СССР от 28.03.1985 г. № 40.

Как известно, Республика Молдова провозгласила себя независимой 27 августа 1991 г. Однако только через 16 месяцев, с 1 января 1993 г. приказом Министерства финансов от 3 марта 1993 г. введен в действие первый национальный План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятий [2]. В сокращенном виде он представлен в табл. 1.

План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятий также включал 9 забалансовых счетов, имевших трехзначные номера: 001 «Арендованные основные средства», 002 «Товарно-материальные ценности, принятые на ответственное хранение», 004 «Товары, принятые на комиссию», 006 «Бланки строгой отчетности», 007 «Списанная в убыток задолженность неплатежеспособных дебиторов» и др. На них методом однократной записи и на основании соответствующих первичных документов учитывались ценности, указанные в наименованиях данных счетов. Этот План счетов был рекомендован для всех предприятий, объединений и организаций народного хозяйства, ведущих бухгалтерский учет по двойной системе (кроме банков и бюджетных организаций), включая предприятия с участием иностранных инвесторов (совместные предприятия) и предприятия, полностью принадлежащие иностранным инвесторам.

План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятий

Наименование счета	Номер	Номер и наименование субсчета
Раздел I. Основные средства и другие долгосрочные вложения		
Основные средства	01	1. Производственные основные средства 2. Непроизводственные основные средства 3. Основные средства, приобретенные по лизингу
Износ основных средств	02	1. Износ собственных основных средств 2. Износ долгосрочно арендуемых основных средств 3. Износ собственных основных средств, приобретенных
Раздел II. Производственные запасы		
Материалы	10	1. Сырье и материалы 2. Покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия, 3. Топливо 4. Тара и тарные материалы 5. Запасные части 6. Прочие материалы 7. Материалы, переданные в переработку на сторону 8. Строительные материалы
Раздел III. Затраты на производство		
Основное производство	20	
Вспомогательные производства	23	
Общепроизводственные расходы	25	
Общехозяйственные расходы	26	
Раздел IV. Готовая продукция, товары и реализация		
Готовая продукция	40	
Товары	41	1. Товары на складах 2. Товары в розничной торговле 3. Тара под товаром и порожня 4. Покупные изделия 5. Предметы проката
Коммерческие расходы	43	
Издержки обращения	44	
Товары отгруженные	45	
Реализация продукции (работ, услуг)	46	
Раздел V. Денежные средства		
Касса	50	
Расчетный счет	51	
Валютный счет	52	1. Валютные счета внутри страны 2. Валютные счета за рубежом 2. Депозиты 3. Предоставленные займы
Раздел VI. Расчеты		
Расчеты с поставщиками и	60	
Расчеты с покупателями и заказчиками	62	1. Расчеты в порядке инкассо 2. Расчеты плановыми платежами 3. Векселя полученные 4. Расчеты по зачету взаимных требований и коопераций
Расчеты с бюджетом	68	По видам платежей
Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	69	1. Расчеты по социальному страхованию 2. Расходы по пенсионному обеспечению 3. Расчеты по медицинскому страхованию
Расчеты с персоналом по оплате труда	70	
Расчеты с подотчетными лицами	71	
Расчеты с разными дебиторами	76	
Раздел VII. Финансовые результаты и использование прибыли		
Прибыли и убытки	80	
Использование прибыли	81	1. Платежи в бюджет из прибыли 2. Использование прибыли на другие цели
Раздел VIII. Фонды и резервы		
Уставный фонд	85	
Резервный фонд	86	

Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	87	1. Нераспределенная прибыль (убыток) отчетного года 2. Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) прошлых лет
---	----	---

Раздел IX. Кредиты и финансирование

Краткосрочные кредиты банков	90	По видам кредитов
Долгосрочные кредиты банков	92	По видам кредитов
Кредиты банков для работников	93	По видам кредитов

Вполне обоснованно можно утверждать, что этот нормативный акт в целом почти полностью повторил План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятий, утвержденный приказом Министерства финансов СССР от 01.11.1991 г. № 56. Отличительные особенности и достоинства последнего, а следовательно и первого молдавского, Плана счетов следующие: состоит из 9 разделов, счета и субсчета имеют четкие, ясные, конкретные и лаконичные наименования, двухзначные номера счетов, наличие свободных номеров для дополнительных необходимых счетов, вначале указаны наименования счетов и затем их номера, что методологически очень правильно, так как суть или экономическое содержание всех бухгалтерских счетов в их наименованиях, формулируемых исходя из наименований совокупности всех объектов, учитываемых на каждом счете. Мы считаем, что из-за этого вышеуказанный союзный Счетный план с небольшими изменениями уже длительное время (более 30 лет) успешно используется для полного и всестороннего отражения всех хозяйственных процессов в рыночных экономиках Российской Федерации и Республики Беларусь, которые на несколько порядков больше и привлекательнее для иностранных инвесторов, чем молдавская экономика.

Спустя пять лет, с 1 января 1998 г. в Республике Молдова начали использовать новый одноименный, но совершенно другой План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятий [3]. Он разработан на основе Национальных стандартов бухгалтерского учета и с учетом требований составления финансовых отчетов и потребностей управленческого учета, утвержден и вступил в действие приказом Министерства финансов № 174 от 25 декабря 1997 г. и состоит из четырех разделов:

I. Общие положения – в нем дана краткая характеристика разделов этого нормативного акта, показана его сфера действия и связь с новыми формами финансовых отчетов, изложен порядок классификации и кодирования счетов:

II. Терминология – включает определения (дефиниции) основных терминов и понятий, приведенных в Плане счетов. При этом в качестве основы использована терминология, принятая в международной практике и содержащаяся в Национальных стандартах бухгалтерского учета;

III. Перечень счетов бухгалтерского учета – здесь представлены девять классов счетов, группы счетов, а также синтетические счета и субсчета. Эти классы счетов следующие: 1. Долгосрочные активы, 2. Текущие активы, 3. Собственный капитал, 4. Долгосрочные обязательства, 5. Краткосрочные обязательства, 6. Доходы, 7. Расходы, 8. Счета управленческого учета, 9. Забалансовые счета, и они кратко представлены в табл. 2;

IV. Методологические нормы применения счетов бухгалтерского учета – дана характеристика классов и групп синтетических счетов, этих счетов и приведена корреспонденция счетов по основным типам хозяйственных операций.

Таблица 2. III. Перечень счетов бухгалтерского учета

Код	Код	Код	
КЛАСС 1. ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ			
11			НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ
	111		Нематериальные активы
		1111	Организационные расходы
		1112	Цена фирмы (гудвилл)
		1113	Патенты
		1114	Товарные знаки
		1115	Лицензии
		1116	Программное обеспечение

		1117	Прочие нематериальные активы
		1118	Долгосрочно арендованные нематериальные активы
КЛАСС 2. ТЕКУЩИЕ АКТИВЫ			
21			ТОВАРНО-МАТЕРИАЛЬНЫЕ ЗАПАСЫ
	211		Материалы
		2111	Сырье и основные материалы
		2112	Покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия
		2113	Топливо
		2114	Тара и тарные материалы
		2115	Запасные части
		2116	Прочие материалы
		2117	Материалы, переданные в переработку
		2118	Строительные материалы
		2119	Материалы сельскохозяйственного назначения
КЛАСС 3. СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ			
31			УСТАВНЫЙ И ДОБАВОЧНЫЙ КАПИТАЛ
	311		Уставный капитал
		3111	Уставный фонд
		3112	Простые акции
		3113	Привилегированные акции
		3114	Вклады
		3115	Паи
КЛАСС 4. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
41			ДОЛГОСРОЧНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА
	411		Долгосрочные кредиты банков
		4111	Долгосрочные кредиты банков в национальной валюте
		4112	Долгосрочные кредиты банков в иностранной валюте
		4113	Отсроченные долгосрочные кредиты банков в национальной валюте
		4114	Отсроченные долгосрочные кредиты банков в иностранной валюте
		4115	Конвертируемая задолженность по долгосрочным кредитам банков
КЛАСС 5. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
51			КРАТКОСРОЧНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА
	511		Краткосрочные кредиты банков
		5111	Краткосрочные кредиты банков в национальной валюте
		5112	Краткосрочные кредиты банков в иностранной валюте
		5113	Отсроченные краткосрочные кредиты банков в национальной валюте
		5114	Отсроченные краткосрочные кредиты банков в иностранной валюте
		5115	Просроченные краткосрочные кредиты банков в национальной валюте
		5116	Просроченные краткосрочные кредиты банков в иностранной валюте
КЛАСС 6. ДОХОДЫ			
61			ДОХОДЫ ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
	611		Доходы от продаж
		6111	Доходы от реализации продукции
		6112	Доходы от реализации товаров
		6113	Доходы от оказания услуг
		6114	Доходы по строительным подрядам
КЛАСС 7. РАСХОДЫ			
71			РАСХОДЫ ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
	711		Себестоимость продаж
		7111	Себестоимость реализованной готовой продукции
		7112	Себестоимость проданных товаров
		7113	Себестоимость оказанных услуг
КЛАСС 8. СЧЕТА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА			
81			СЧЕТА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЗАТРАТ
	811		Основное производство
		8111	Прямые материальные затраты
		8112	Прямые затраты на оплату труда
		8113	Отчисления на социальное страхование и обеспечение
		8114	Косвенные производственные затраты
КЛАСС 9. ЗАБАЛАНСОВЫЕ СЧЕТА			
91			АРЕНДОВАННЫЕ ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ
	911		Арендованные нематериальные активы
	912		Арендованные долгосрочные материальные активы

Счета классов 1-7 были обязательными для всех предприятий, а классов 8-9 и субсчета всех классов имели рекомендательный характер и применялись по мере необходимости, исходя из особенностей деятельности предприятий и требований по раскрытию информации в финансовых отчетах, а также для целей анализа и контроля.

Предприятия могли вводить дополнительные субсчета классов 1-7, а также счета и субсчета классов 8-9 в соответствии с их информационными потребностями без дублирования и искажения Плана счетов бухгалтерского учета, который основан на классификации счетов по экономическому содержанию и включал только активные и пассивные счета.

Классы 1-7 состояли из счетов финансового учета. Эти счета использовались для обобщения информации, подлежащей отражению в финансовых отчетах и предназначенной для внутренних и внешних пользователей. Они подразделялись на балансовые счета (классы 1-5) и счета результатов (классы 6-7).

Балансовые счета предназначены для учета активов, собственного капитала и обязательств предприятия. В конце каждого отчетного периода сальдо (дебетовое или кредитовое) этих счетов отражается в бухгалтерском балансе.

Счета результатов предназначены для учета доходов и расходов предприятия. На отчетную дату кредитовые обороты счетов доходов и дебетовые обороты счетов расходов принимаются в расчет при исчислении показателей Отчета о прибыли и убытках.

План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятий распространялся на все юридические и физические лица, занимающиеся предпринимательской деятельностью и зарегистрированные в Республике Молдова, расположенные как на ее территории, так и за ее пределами, независимо от их отраслевой принадлежности, вида собственности и организационно-правовой формы (кроме банков и бюджетных организаций). Немного позднее он с незначительными изменениями был утвержден и введен в действие приказом Министерства финансов т.н. Приднестровской Молдавской Республики, где используется по настоящее время, а в Республике Молдова заменен с 01.01.2014 г. на аналогичный в целом по форме и содержанию Общий план счетов бухгалтерского учета [1, 9, 11].

Сравнение Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятий с выше представленным в табл. 1 и указанными другими Планами счетов убедительно показывает, что он очень сильно отличается от них своей формой, структурой и содержанием, которые весьма сложные. И это сильно затрудняло использование данного нормативного акта в учебном процессе высших и средних специальных учебных заведений и практике ведения бухгалтерского учета на предприятиях Республики Молдова.

Библиография:

1. Приказ Министерства финансов Республики Молдова «Об утверждении Общего плана счетов бухгалтерского учета» № 119 от 6 августа 2013 г. // Monitorul oficial al Republicii Moldova, 2013, № 177-181.
2. Приказ Министерства финансов Республики Молдова «Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятий» № 14-Р от 3 марта 1993 г. // Monitorul, 1993, № 88-91.
3. Приказ Министерства финансов Республики Молдова «Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятий» № 174 от 25 декабря 1997 г. // Monitorul oficial al Republicii Moldova, 1997 г., № 93-96.
4. Медведев М. Ю. План счетов бухгалтерского учета. Постатейные комментарии. – М.: Рид-групп, 2012.
5. Панков В. В. Институциональная теория бухгалтерского учета и аудита: учебное пособие. – М.: ИнформБюро, 2011.

6. Пушкар М. С., Чумаченко М. Г. Ідеальна система обліку: концепція, архітектура, інформація. Монографія. – Тернопіль: Карт-бланш, 2011.
7. Соколов Я. В. Основы теории бухгалтерского учета. – М.: Финансы и статистика, 2003.
8. Цыганков К. Ю. Роль двойной бухгалтерии в происхождении капитализма // Вопросы экономики, 2012, № 5.
9. Щербатюк В. В. Общий план счетов бухгалтерского учета: справочник. Изд. 2-е, доп. и перераб. – Кишинев, 2023.
10. Щербатюк В. В., Евдокимович В. И. Основы финансово-хозяйственного контроля: учебное пособие. – Кишинев: Европейский университет Молдовы, 2015.
11. Șcerbatiuc V. V. Planul general de conturi contabile: ghid. Ediția a II-a. – Chișinău, 2023.

СЕКЦИЯ 5
ФИНАНСЫ, БАНКОВСКАЯ СИСТЕМА И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ

UDC: 336

EROARELE MAJORE ÎN MANAGEMENTUL FINANTELOR PERSONALE

BATIȘCEV Ruslan

Doctor în economie, conferențiar
universitar,

Universitatea de Stat din Comrat, RM

batiscev78@mail.ru

ORCID ID: 0000-0002-0119-915X

***Abstract.** No one will deny that we live in unstable and not calm times. In these not very favorable conditions (decreasing purchasing power, increasing inflation and instability in the foreign exchange market), you need to learn how to properly manage your personal finances. Of course, it is better to learn from the mistakes of others, but sometimes you have to do it yourself. Consider the most common mistakes that occur in managing personal finances.*

***Key words:** finance, budget, investments*

Nimeni nu va nega că trăim într-o perioadă instabilă și nu calmă. În aceste condiții nu foarte favorabile (scăderea puterii de cumpărare, creșterea inflației și instabilitate pe piața valutară), trebuie să înveți cum să-ți gestionezi corect finanțele personale. Desigur, este mai bine să înveți din greșelile altora, dar uneori trebuie să o faci singur. Luați în considerare cele mai frecvente greșeli care apar în gestionarea finanțelor personale.

Finanțe fără buget. O persoană poate avea venituri lunare destul de mari, dar faptul că nu le poate cheltui corect și competent, combinat cu faptul că nu își poate planifica și prezice principalele încasări și cheltuieli în numerar, poate duce la consecințe foarte triste. Pentru a evita acest lucru, trebuie să planificați un buget personal.

Întocmirea și monitorizarea unui buget personal nu va dura mult timp, dar va oferi o mulțime de informații utile. [1]

Există două moduri de a menține un buget personal: prima este folosirea unei agende pentru adeptii stilului „vechi” și utilizarea unui smartphone sau computer pentru adeptii noului stil. De exemplu, în Excel sau în programe speciale de gestionare a bugetului familiei și a finanțelor personale, dintre care există deja câteva zeci. În metodologia menținerii unui buget personal, este necesar să se prevadă planificarea veniturilor și cheltuielilor, contabilizarea diferitelor conturi deschise și controlul atent al împrumuturilor și datoriilor, dacă există.

Plata comisioanelor pentru conturi și carduri bancare pe care nu le utilizați. Să ai conturi, carduri de debit și de credit este cu siguranță bun și convenabil, dar nu este întotdeauna posibil să ții evidența tuturor. Se poate întâmpla ca o persoană să nu mai folosească în mod activ cardul sau contul, cu toate acestea, banca va continua să-și perceapă taxele lunare de serviciu. Adăugați la aceasta taxa lunară pentru primirea notificărilor prin SMS, iar la „ieșire” putem avea o cheltuială serioasă și ineficientă de fonduri. Și dacă acestea nu sunt carduri obișnuite, ci premium? Prin urmare, merită să puneți lucrurile în ordine aici, iar dacă contul sau cardul nu este folosit, atunci petreceți puțin timp pentru a veni la bancă și a închide ceea ce nu folosiți.

Lipsa rezervelor financiare. Dacă o persoană nu are rezerve financiare pentru o zi ploioasă, atunci în cazul unei situații neprevăzute (probleme de sănătate, defecțiune a mașinii etc.), va trebui să facă un împrumut, să plătească cu cardul de credit sau să intre în noi datorii. Pentru a evita acest lucru, trebuie să începeți să vă constituiți rezerva de numerar și, ulterior, să aduceți dimensiunea acesteia la o sumă egală cu cheltuielile sale totale pe 5-6 luni.

Cheltuielile unei anumite persoane sunt mai constante decât veniturile și trebuie efectuate indiferent dacă aveți salariu, pensie etc. Plățiți pentru mâncare și îmbrăcăminte, facturile de utilități, vacanțe etc. va trebui oricum. Prin urmare, inițial, este necesar să se calculeze bugetul mediu anual al părții sale de cheltuieli. De exemplu, o anumită persoană cheltuiește în medie 10 mii de lei pe lună, apoi „airbag-ul” lui ar trebui să fie de aproximativ 50-60 de mii de lei. [1]

Nu lăsa testament. Trebuie să înțelegeți că nu veți putea trăi pentru totdeauna și, dacă aveți copii, proprietate comună, orice afacere, atunci în acest caz ar fi bine să folosiți serviciile unui notar și să întocmiți un testament. Dacă acest lucru nu se face, mai devreme sau mai târziu, între rude vor apărea situații conflictuale privind împărțirea bunurilor. Puteți face testament oricând și nu este necesar să așteptați pensionarea.

Nu vă asigurați viața. Dacă o persoană are părinți în vârstă și/sau copii mici, probabil că nu ar fi de prisos să-și asigure viața, deoarece în cazul unui rezultat nefavorabil al evenimentelor (pierderea sănătății, deces etc.), banii primiți de la compania de asigurare îi ajută pe cei dragi în momentele dificile. Totodată, perioada de asigurare ar trebui să acopere perioada până când copiii împlinesc cel puțin 20 de ani, iar părinții pot primi bani suficienți pentru a trăi pe o perioadă de 10-15 ani. În ciuda faptului că pe piața asigurărilor nu există atât de multe oferte legate de asigurările de viață, chiar și din această alegere slabă, poți alege un program de protecție care să se potrivească unei anumite persoane.

Lipsa unei strategii de investiții. Nu merită amânarea procesului de planificare și de realizare a investițiilor personale. La urma urmei, cu cât începi să investești mai devreme, cu atât următorii ani de viață în această lume instabilă vor fi mai confortabili. Dacă vorbim, să zicem, despre un tânăr modern, atunci nevoile lui în timpul nostru sunt practic nelimitate, dar posibilitățile reale sunt foarte limitate. Cheltuielile pentru locuință (în cazuri foarte rare - propriile dvs.), transport, mâncare și recreere, obligă bugetul personal să se echilibreze pe un prag, iar investițiile, de regulă, nu ajung mai departe de conversații.

Timpul trece repede, apoi apar banii gratis, dar nu mai avem 20-30 de ani, iar conștientizarea că „echilibrul” financiar nu este atât de bun. Prin urmare, punând bazele viitorului tău financiar prosper, trebuie să faci imediat, fără a amâna la infinit. Este foarte important să definiți clar obiectivele de investiții specifice și să înțelegeți cum pot fi atinse.

Reguli de bază pentru investițiile personale:

- formarea capitalului de pornire;
- investirea doar banii personali;
- creșterea continuă a capitalului investițional;
- implementarea reinvestirii;
- efectuarea de analiză;
- diversificarea portofoliului;
- adaptabilitate.

Dacă încă nu există nimic „meritător” la „bilanțul” personal (un apartament, o casă), atunci nu este de dorit să se angajeze în investiții riscante de bani, dar, dimpotrivă, este mai bine să se concentreze asupra obiectelor care aduc, poate puțin, dar sunt garantate (depozite, hârtie de valoare de stat).

Tabel 1. Tipuri de investiții după termeni și opțiuni

Tip de investitie	Opțiuni de atașare
Pe termen scurt și mediu	Achiziție de locuințe (casa, apartament). Dacă intenționați să cumpărați imobile pentru locuințe în următorii ani, nu este recomandat să participați la operațiuni de investiții asociate cu un grad ridicat de risc. Cea mai bună opțiune este să alegeți o opțiune care să ofere un venit stabil și de încredere. De exemplu, un depozit la o bancă.
Pe termen lung	Dacă nu există nicio problemă cu locuința, atunci puteți apela la operațiuni cu un anumit grad de risc. Deschiderea propriei afaceri, dobândirea unei cote în afacere. Situația economică din țară se poate schimba în orice moment, ceea ce va afecta negativ atât investițiile, cât și afacerile. Un grad ridicat de risc poate fi expus doar acelei părți a fondurilor, a cărei dispariție nu va afecta veniturile totale.

Sursa: elaborată de autor.

Dacă există o oportunitate de a investi pentru o perioadă mai lungă, atunci aici gama de investiții este extinsă semnificativ. Aceasta poate fi fie deschiderea unei afaceri, fie cumpărarea unei acțiuni la o afacere terță parte, achiziționarea de metale prețioase etc. Și nu uitați de diversificare, adică nu investiți într-un singur obiect de investiții, ci distribuiți-le în mai multe direcții.

Bibliografie:

1. Батищев Р. Основные ошибки при управлении личными финансами. Журнал Business Class. 2022, Nr. 166, с. 56-59. ISSN 1857-1638.

CZU: 336.71:005.334(478)

PROVOCĂRILE BASEL IV PENTRU SISTEMUL BANCAR AL REPUBLICII MOLDOVA

POSTOLACHE Victoria,

dr., conf. univ. Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, Republica Moldova,
vic.postolache@yahoo.com

ORCID ID: 0000-0003-4023-9705

BRANAȘCO Natalia,

dr., conf. univ. Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, Republica Moldova,

natali_bran@yahoo.com

ORCID ID: 0000-0002-7913-2131

***Abstract:** The changes that the global economy has undergone after the Covid 19 crisis have required adjustments not only in terms of digitalization and rapid adaptation to the deficient conditions at that time, but also the revision of the legal framework in the context of the same digitalization, being necessary to ensure the protection of customers' personal data and encrypted information processed by the bank. In this context, the Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) proposed the revision of the Basel III framework with the aim of improving the transparency, comparability and resilience of the global banking system and the development and gradual implementation of the Basel IV provisions.*

***Key words:** banking system, liquidity, solvency, risc protection, Basel III, Basel IV*

Succesul reformelor atribuite prin Basel III este unul remarcabil pentru Republica Moldova, fiind ajustat cadrul de relementare la condițiile realității din primii ani de implementare. Desigur că băncile comerciale au lucrat mult asupra adaptării și implementării normativelor economice recomandate de standardele Basel III, avînd și un impact pozitiv asupra imaginii sectorului bancar per ansamblu, fapt demonstrat prin rezultatele publicate de BNM. Impunerea unei supravegheri aspre a fost argumentată prin necesitatea prevenirii unor noi situații de criză generate de insuficiența capitalului sau a lichidităților.

Potrivit opiniei generale, capitalul bancar și lichiditatea au o importanță fundamentală în asigurarea stabilității sectorului bancar și a instituțiilor sale individuale. Capitalul bancar, după cum se știe, oferă mai multe posibilități de manevrare, are capacitatea de a absorbi pierderile, susține încrederea în băncile comerciale, iar în caz de criză limitează pierderile prin crearea și utilizarea ulterioară a unui fond de asigurare. Menținerea lichidității limitează riscul de faliment, sporește nivelul de solvabilitate și permite gestionarea profitabilității băncii într-un regim planificat.

De-a lungul istoriei sale, cerințele de reglementare privind capitalul propriu al băncilor și lichiditatea s-au schimbat. Totuși, a rămas neschimbată cerința privind asigurarea unui nivel suficient al capitalului propriu. Deși „suficiența capitalului” este un termen relativ, aceasta trebuie,

pe de o parte, să corespundă dimensiunii minime necesare, conform concepțiilor actuale, pentru crearea și funcționarea unei bănci, iar pe de altă parte, să fie adecvată condițiilor de activitate și riscurilor asumate. Din perspectiva suficienței sale, capitalul propriu al băncii reprezintă o „pernă de siguranță” pentru acoperirea oricăror pierderi.

Sistemul bancar al Republicii Moldova implementează prevederile Basel III atât pentru capitalul bancar cât și pentru indicatorul de lichiditate LCR, datele fiind prezentate în tabelul 1.

Tabelul 1. Evoluția suficienței capitalului bancar și a indicatorului de lichiditate

Indicatori	Perioada analizată						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Suficiența capitalului, %	26,55	25,25	27,07	25,89	29,25	29,91	26,32
Limita impusă de BNM	Rata fondurilor proprii totale ($\geq 10\%$)						
Lichiditatea curentă, %	54,64	50,65	50,56	48,57	-	-	-
Limita impusă de BNM	Lichiditatea curentă ($\geq 20\%$)				-	-	-
LCR, %	-	-	-	-	235,47	282,12	274,13
Limita impusă de BNM	-	-	-	-	Indicatorul de acoperire a necesarului de lichiditate (LCR) ($\geq 100\%$)		

Sursa: elaborat de autor în baza datelor de pe

<https://www.bnm.md/bdi/pages/reports/drsb/DRSB1.xhtml?id=0&lang=ro>

Datele reflectate în tabelul 1 indică că pentru anii 2018-2024 în sistemul bancar al Republicii Moldova nu au existat deficiențe pentru respectarea indicatorului suficienței capitalului, acesta depășind limita reglementată de BNM și a prevederilor Basel III.

Lichiditatea curentă a fost calculată și raportată de BNM în perioada 2018-2021, până la implementarea noului regulament de calculare a indicatorului de acoperire a necesarului de lichiditate [2] și a întrunit pe deplin cerințele impuse atât de BNM cât și de Basel III. Perioada 2022-2024, fiind una dificilă pentru economia globală, inclusiv și pentru Republica Moldova, a fost caracterizată pentru sectorul bancar autohton ca fiind una de creștere și expansiune rapidă a digitalizării serviciilor bancare, argumentul fiind inclus în valoarea indicatorului de acoperire a necesarului de lichiditate.

Din cele analizate rezultă că sistemul bancar național este pregătit și pentru recomandările Basel IV, care în condițiile actuale sistemul bancar global se dezvoltă către o rigiditate și mai mare în materie de supraveghere.

Basel IV reprezintă un standard propus pentru constituirea capitalului de rezervă al băncilor, menit să atenueze impactul riscului de criză financiară. Se preconizează că acesta va urma după Basel III și va presupune cerințe mai stricte privind capitalul, precum și o transparență mai mare a informațiilor financiare.

Basel IV va include:

1) cerința ca băncile să respecte plafoane mai ridicate ale coeficientului de levier (nivelul maxim inițial al coeficientului de levier va fi stabilit în continuarea cerințelor prevăzute în pachetul Basel III);

2) utilizarea unor modele mai simple sau standardizate pentru calculul cerințelor de capital ale băncilor, aplicabile uniform, în locul modelelor interne specifice fiecărei bănci (Comitetul de la Basel a propus elaborarea unor modele simplificate ca parte a finalizării Basel III);

3) transparență sporită privind capitalul de rezervă și alte date financiare [1].

Comitetul de la Basel și-a fixat un obiectiv ambițios: în viitor, băncile vor fi obligate să își evalueze riscurile și să își calculeze necesarul de capital utilizând modele standardizate. Această abordare ar trebui să faciliteze compararea riscurilor și a nivelurilor de capitalizare între diferite bănci, permițând identificarea rapidă a oricărei instabilități.

Totuși, atingerea acestui obiectiv este dificilă, iar riscul ca realitatea să difere semnificativ de rezultatul dorit este unul ridicat.

Cercetătorii Schneider, S., Schröck, G., Koch, Sh., Schneider, R. în studiul „Basel “IV”: What’s next for banks? Implications of intermediate results of new regulatory rules for European banks” argumentează nu doar necesitatea ajustării prevederilor Basel III, dar și explică ce modificări deja s-au realizat.

Tabelul 2 prezintă principalele ipoteze ale Basel IV, care sunt aplicate în mod obișnuit pe un eșantion de 130 de bănci. Acest scenariu de referință privind cadrul de reglementare este calibrat pentru perioada de după orice tranziție și reflectă cele mai recente ajustări cunoscute public, rezultate din reuniunea GHOS din martie 2017.

Aceste propuneri includ standardul revizuit pentru riscul de credit (Abordarea Standard – SA), metoda standard de măsurare a riscului operațional (SMA), revizuirea modelelor IRB, precum și un prag minim agregat pentru IRB (de aproximativ 75%, aplicat integral).

În plus, calibrarea ia în considerare ajustările și rafinările de reglementare aflate în discuție publică, cum ar fi includerea unor acțiuni de calibrare semnalate de surse din industrie și experți în politici de reglementare apropiați de Comitetul de la Basel (BCBS). Printre acestea se numără renunțarea la eliminarea modelelor IRB pentru expunerile către debitori mari (LDP – corporații cu active totale de peste 50 de miliarde de euro și instituții financiare), praguri mai mari pentru F-IRB (aproximativ 500 de milioane de euro față de 200 de milioane de euro în cifra de afaceri) și continuarea utilizării modelelor avansate pentru finanțarea specializată.

În final, scenariul include și implementarea noilor standarde de provizionare, impuse de IFRS 9, precum și evaluarea riscului suveran pe baza ratingurilor externe (o descriere detaliată a reglementărilor analizate se găsește în anexă). Deși acesta este un scenariu de referință probabil privind viitorul cadru de reglementare, el reprezintă totuși o viziune intermediară, întrucât nu toate regulile au fost încă finalizate [3, pp. 7-8].

Tabelul 2. Inițiativele și ipotezele cheie de reglementare ale scenariului Basel IV analizat pentru instituțiile europene

Inițiative	Ipoteze cheie ale scenariului	Standard finalizat
Revizuirea fundamentală a portofoliului de tranzacționare	- Presupunerea creșterii RWA (active ponderate la risc) pe baza abordării standardizate cu 80% și a creșterii RWA prin modelul intern cu 40% pentru băncile internaționale și 25% pentru băncile regionale	✓
Revizuirea abordării standardizate a riscului de credit (SA)	- Ponderi de risc bazate pe ratinguri de credit pentru bănci și corporații; - Ipoteză: 5% din expuneri trec printr-un proces de due diligence; - Expunerea IMM-urilor corporative primește o pondere de risc de 85%; - Ponderi de risc pentru ipoteci bazate pe raportul dintre împrumut și valoarea colateralului (LTV); - Ipoteză: 20% din expuneri sunt dependente de fluxurile de numerar ale proprietății; - Expuneri revolving calificate și alte credite de retail non-IMM primesc o pondere de risc de 75%; - Expunerile pe acțiuni și cele subordonate au ponderi de risc între 150-250%; - Ipoteza medie a ponderii de risc: ~200%	✗
Eliminarea IRB pentru portofoliile cu pierderi reduse (LDPs)	- Instituțiile financiare trec la F-IRB (Abordarea Fundamentală pe Ratinguri Interne); - Marile corporații (cifra de afaceri >50 miliarde EUR) trec la F-IRB; - Creditele specializate rămân sub A-IRB (Abordarea Avansată pe Ratinguri Interne); - Expunerea pe acțiuni trece la abordarea standardizată	✗
Pragul RWA pentru IRB	- Prag minim de 75% pentru abordarea IRB asupra activelor ponderate la risc	✓
Revizuirea riscului operațional	- Eliminarea abordării avansate de măsurare (AMA); - Aplicarea metodei standardizate de măsurare (SMA) pentru toate băncile	✓
IFRS 9	- Impact asupra capitalului CET1 prin reținerea profiturilor determinată de provizionarea bazată pe modelul așteptărilor de pierdere revizuite	✓
Ponderi de risc pentru expunerile pe obligațiuni suverane	- Aplicarea ponderilor de risc standardizate pentru expunerile pe obligațiuni suverane bazate pe ratingurile actuale S&P	✗

Sursă: McKinsey, Comitetul de la Basel pentru Supravegherea Bancară, www.bis.org/bcbs; Consiliul pentru Standarde Internaționale de Contabilitate (IASB), www.ifrs.org; Risk.Net

Analiza celor relatate în tabel ne sugerează că există multe întrebări în ceea ce privește revizuirea abordării standardizate a riscului de credit deoarece nu este suficient de clar cum vor fi

aplicate restricțiile noi și care va fi impactul acestora asupra sistemului bancar în general și asupra băncilor comerciale în particular. De asemenea, sunt discuții și la capitolul ponderi de risc pentru expunerile pe obligațiuni suverane. Aplicarea ponderilor de risc pentru expunerile pe obligațiuni suverane în funcție de ratingurile S&P a fost propusă, însă nu a fost finalizată. Această măsură ar putea avea diverse implicații pentru băncile europene care dețin volume mari de obligațiuni suverane, afectând indirect stabilitatea pieței obligațiunilor guvernamentale.

O atenție deosebită, având în vedere importanța crescută în contextul dezvoltării digitalizării și informatizării, a fost acordată în cadrul Basel IV implementării unor noi abordări privind evaluarea riscului operațional, în special tranziției treptate către abordarea standardizată.

Modelele interne nu mai trebuie utilizate pentru evaluarea acestui tip de risc, iar cerințele de capital trebuie să se bazeze pe un factor care reflectă veniturile băncii și pe un factor care reflectă pierderile din perioadele anterioare (componenta pierderilor). Factorul (indicatorul de afaceri) include venitul din dobânzi, veniturile din comisioane și veniturile financiare. Componenta pierderilor se bazează pe statisticile interne ale băncii privind pierderile. Această componentă poate fi stabilită de autoritatea națională de supraveghere la nivelul 1.

Analiza modificărilor propuse în cadrul Basel IV arată o tendință clară către o reglementare mai atentă a riscurilor bancare, având o influență sporită asupra volumului capitalului necesar pentru riscul de credit și riscul operațional. Implementarea acestor reguli va necesita o adaptare treptată a strategiilor bancare, inclusiv:

- majorarea capitalului propriu;
- optimizarea portofoliilor de active;
- revizuirea metodologiilor interne de evaluare a riscurilor.

Deci, băncile urmează să fie pregătite pentru aplicarea măsurilor noi, pregătindu-se pentru noile cerințe și evaluând impactul asupra poziției lor competitive pe piața financiară.

Reformele propuse în Basel IV au început să fie aplicate progresiv începând cu 2023, cu un termen final estimat pentru 2028 în multe state ale lumii.

În ansamblu, noile recomandări ale Comitetului de la Basel pentru Supraveghere Bancară vor impune băncilor să reanalizeze evaluarea capitalului economic și suficiența acestuia pentru toate domeniile de activitate, ceea ce ar putea duce la modificarea politicilor de creditare, de produs și tarifare. Conceptele revizuite vor influența strategia și modelele de afaceri ale băncilor. Comitetul de la Basel se așteaptă ca acest lucru să conducă, de asemenea, la o anumită redistribuire a capitalului în cadrul sistemului.

Fără îndoială, integrarea în spațiul financiar global, inclusive și cel European, este necesară, iar înăsprirea cerințelor privind capitalul și lichiditatea băncilor poate spori rezistența sistemului bancar la stres. Totuși, trebuie înțeles că, la fel ca orice reformă, adoptarea Basel IV implică și consecințe negative. În primul rând, retragerea de pe piață a băncilor mici și apariția unor dezechilibre în mediul concurențial; în al doilea rând, reducerea volumului de creditare și creșterea ratelor dobânzilor.

Pentru băncile mari, o direcție prioritară va fi, cel mai probabil, respectarea nivelurilor minime de capital, în timp ce instituțiile mai mici vor trebui să acorde o atenție deosebită îmbunătățirii infrastructurii și tehnologiilor necesare pentru a procesa volumele mai mari și gradul sporit de detaliere a datelor, așa cum este prevăzut în noile abordări standardizate, mai complexe.

Bibliografie:

1. European Parliament “Upgrading the Basel standards: from Basel III to Basel IV?” (2017). Disponibil:[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/587361/IPOL_BRI\(2016\)587361_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/587361/IPOL_BRI(2016)587361_EN.pdf).
2. Regulamentul privind cerințele de acoperire a necesarului de lichiditate pentru bănci nr. 44 din 26.02.2020. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2020, nr.87-93 din 20.03.2020, art.317.
3. Schneider, S., Schröck, G., Koch, Sh., Schneider, R. în studiul „Basel “IV””: What’s next for banks? 28 p.

UDC 336.71(477)

FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE

MELNYK Serhii

assistant of the Department of Finance,
Banking and Insurance
Bila Tserkva National Agrarian University
Bila Tserkva, Ukraine
ORCID: 0009-0000-5290-8932

Abstract. *The strategic directions of the development of the Ukrainian stock market in the conditions of economic instability and globalization are studied. Key market problems are identified, in particular low liquidity, limited access to investment instruments and investor distrust. Particular attention is paid to the impact of financial crises and digital technologies on the functioning of the securities market. The need for reforms, integration into international financial systems and the introduction of innovative financial technologies is substantiated.*

Keywords: *regulation, financial crises, globalization, investors, securities, strategic development.*

The formation of the banking system of Ukraine is a complex and multifaceted process, accompanied by numerous challenges, transformations and adaptation to market conditions. After gaining independence in 1991, Ukraine was faced with the need to form its own financial and credit system, in particular the banking system, which until then had functioned within the centralized economy of the Soviet Union [1].

Until 1991, the banking system of the Ukrainian SSR was an integral part of the unified financial system of the USSR. It operated according to a two-tier model, where the State Bank of the USSR carried out emission and settlements, and specialized banks served individual sectors of the economy. The main characteristics of that system were: lack of competition, centralized planning, and a limited range of financial services [2].

With the declaration of independence, the process of creating a sovereign banking system based on market principles began. Already in 1991, the National Bank of Ukraine (NBU) was established, which took over the functions of the central bank.

Table 1. Historical stages of the formation of the banking system of Ukraine

Stage	Period	Stage characteristics	Key events/institutions
1	2	3	4
Pre-Soviet period	Until 1917	Formation of banking institutions within the Russian Empire. Functioning of savings banks and commercial banks.	Creation of the Kyiv Private Commercial Bank (1871), savings banks.
Soviet period	1917–1991	Centralized banking system within the USSR. Domination of the State Bank of the USSR.	Nationalization of banks (1917), creation of the State Bank, Prombank, Agrobank, etc.
The period of independence (formation)	1991–2000	Creation of the National Bank of Ukraine, formation of a two-tier banking system, transition to the market.	Adoption of the Law of Ukraine "On Banks and Banking Activities" (1991), the emergence of the first commercial banks.

Continuation of Table 1

1	2	3	4
Period of development and crisis	2001–2014	Banking sector expansion, foreign investment, crises of 2008 and 2014.	Financial crisis of 2008, stabilization through the NBU, arrival of foreign banks.
A period of purification and reform	2014–2020	Banking sector reform, rehabilitation, nationalization of PrivatBank, implementation of Basel III standards.	Creation of the DGF, reform of the NBU, reduction in the number of banks.
Modern stage	2020 – present	Digitalization, strengthening banking resilience, challenges of war, supporting financial stability.	" Diya.Bank ", adaptation to war conditions (from 2022), macro-financial support from the NBU and partners.

Source: [3].

Today, the banking system of Ukraine operates as a two-tier system:

The first level is the National Bank of Ukraine, which performs the functions of the issuing center, regulator, and supervisor.

The second level is commercial banks that provide services to legal entities and individuals [4].

Table 2. Main indicators of the banking system

Indicator	2019	2020	2021	2022	2023
Number of banks	75	73	71	67	63
Assets, UAH trillion	1.5	1.8	2.2	2.8	3.1
Net profit, UAH billion	59	41	77	24	67
Share of problem loans (%)	48	41	30	29	26

Source: [5].

Thus, despite significant transformations caused by the unstable situation in the country, pandemic trends in the state and in the world, as well as active military operations in a significant territory of Ukraine, the banking sector managed to maintain stable positions in the market. The situation regarding martial law may have a long-term effect, so the banking sector needs to understand how to act in the future, taking into account the obvious and hidden risks of such a situation. Banks must understand how to restore lending on a pre-war scale, thus retaining and supporting their clients. Financial institutions must stabilize their business models in the conditions of a protracted war.

Thanks to timely and appropriate measures and support from the National Bank of Ukraine, the work and efforts of the banking institutions themselves, as well as the reforms of previous years, the banking sector of Ukraine managed to survive and adapt to work in war conditions with quite good results. Analysis of the activities of banks and the results of their functioning showed that they managed to make profits even during martial law in the country, despite the lower growth rates of operating income as a result of military actions. This was largely due to the successful response to the challenges related to operating activities that arose in the first months of a full-scale war. In the future, the National Bank is forced to closely monitor the risks of the banking sector and respond to them in a timely manner. As a regulator of the banking sector, it must maintain its stability and pursue a policy of stimulating the attraction of customer funds to banks. The prospect of further developments in this direction is the study of the directions of development

of the banking sector of Ukraine in the post-war period. The banking system of Ukraine has gone through a difficult path of transformations. Despite challenges, including war, it remains functional and adapts to new conditions. Maintaining financial stability and promoting economic recovery through effective banking intermediation remains an important task.

Currently, there are about 60 banks operating in Ukraine, but only a few are of systemic importance. The main trends are: digitalization of banking services, development of mobile banking, growth of financial inclusion, as well as strengthening of requirements for corporate governance.

Bibliography:

1. Didenko S. Under martial law: functioning of the financial sector today.
2. UA News . 2022. URL: <https://ua.news/ua/v-uslovyiah-voennogo-polozhenyia-funktsionirovanye-fynansovogo-sektora-segodnya/>
3. Erkes O., Kalita O., Sunduk T. The banking system of Ukraine in wartime.
4. *Scientia-Fructuosa Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics* .
5. 2022. No. 144(4). WITH. 122–133. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)09](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)09)
6. Aborchi O.V. Analysis of the evolution and current state of the banking system of Ukraine / [Electronic resource]. – Access mode: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis
7. Prokopenko N.S., Myronchuk V.M., Shepel I.V. Principles of the functioning of the banking system of Ukraine in wartime. *Economy and Society*. 2022. Issue 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1556/1497>
8. Banking Sector Review. February 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2023-02.pdf?v=4

UDC 338.48(477):336-049.5'06

MODERN CHALLENGES AND OPTIMIZATION OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY IN THE TOURISM SECTOR

TIURINA Dina

PhD in Pedagogy, Associate Professor,
Department of Management,
National University of Civil Defense of
Ukraine, Cherkasy, Ukraine

7114729@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-1506-5849

SKLIAROVA Anastasiia

student, National University of Civil
Defense of Ukraine
Cherkasy, Ukraine

skliarova.anastasiia_2021b@nuczu.edu.ua

***Abstract.** The article examines the key issues related to financial and economic security in the tourism sector under conditions of instability. It highlights the vulnerability of the tourism industry to external shocks such as war, pandemics, and economic crises, and explores how these affect the operational stability of tourism enterprises in Ukraine. The study analyzes current threats and proposes a comprehensive approach to strengthening financial and economic security. The main directions include income diversification, digital transformation, improved financial management, attraction of external financing, governmental support, and development of risk insurance products. International best practices, such as those in Croatia and Turkey, are*

presented to demonstrate effective policy responses. The article concludes that ensuring economic resilience in the tourism industry is essential for its sustainable development and the long-term growth of Ukraine's economy and international reputation.

Keywords: *financial security, tourism industry, Ukraine, crisis resilience, economic instability, diversification, government support, risk insurance.*

The tourism industry is one of the most sensitive to external and internal shocks, such as economic crises, political instability, natural disasters, or pandemics. In times of instability, the financial and economic security of tourism enterprises becomes particularly significant, as it determines not only their survival but also their contribution to the national economy. In Ukraine, tourism has substantial potential; however, its development is constrained by insufficient attention to the system of financial and economic security. These theses are devoted to the analysis of the current state of such a system and the identification of directions for its optimization under conditions of uncertainty.

The financial and economic security of tourism enterprises is defined as a condition in which the stability of their operations is ensured, protection from financial risks is maintained, and the ability to adapt to changes in the external environment is preserved. It includes several key components: the sufficiency of financial resources, efficiency in cost management, resilience to external shocks, and the ability to generate profit. In the tourism industry, these aspects are complicated by seasonality, dependence on international markets, and intense competition.

The theoretical basis of this research lies in the works of domestic and foreign scholars, such as Z. Varnalii, who emphasizes a systematic approach to economic security, and J. Stiglitz, who focuses on the role of financial stability during crises. In the context of tourism, it is important to consider the specifics of the sector: its high dependence on consumer demand, infrastructure, and the political situation. For example, in 2020, the global tourism sector lost more than 1.3 trillion US dollars due to the COVID-19 pandemic, which clearly demonstrated the industry's vulnerability to instability.

Analyzing the current state of financial and economic security of tourism enterprises in Ukraine, it should be noted that tourism accounts for approximately 2–3% of gross domestic product, although its potential is much higher. According to the State Statistics Service, in 2022, the number of tourist flows decreased by 70% due to the war, which led to significant financial losses for enterprises in the sector. Many tourism companies faced issues of liquidity, indebtedness, and customer outflow. At the same time, domestic tourism partially compensated for the losses, showing a 15% increase in 2023 in safer regions.

The main threats to financial and economic security in tourism include: exchange rate instability, which complicates settlements with foreign partners; the increase in operational costs due to inflation; and limited access to credit as a result of high interest rates. For instance, according to the National Bank of Ukraine, the average loan rate for small and medium-sized businesses in 2024 stands at 20%, which constitutes an unbearable burden for most tourism firms. Additionally, the lack of sufficient state support, in particular the absence of targeted programs for the industry, exacerbates the situation.

To ensure the financial and economic security of tourism enterprises under conditions of instability and increasing external challenges, it is necessary to implement comprehensive measures that enhance the adaptability, flexibility, and resilience of the business. Among such measures, key priorities include the optimization of financial management and the diversification of activities.

Firstly, the diversification of income sources is one of the most effective ways to reduce dependence on seasonal fluctuations and limitations related to geopolitical or epidemiological situations. Tourism companies can expand the range of their services, in particular through the development of ecotourism, event tourism, as well as the implementation of virtual tours. This allows not only to reach new segments of the audience but also to reduce the reliance on the physical presence of clients. An example of the successful implementation of this approach can be

seen in the experience of Polish travel agencies, which in 2023 increased their profits by 25 percent due to the large-scale introduction of online tours.

Secondly, under conditions of economic turbulence, improving financial management becomes especially important. It is advisable for tourism enterprises to implement modern tools for budget management, financial analysis, and risk management. The use of digital solutions such as SAP, QuickBooks, or other similar software not only increases the transparency of financial operations but also reduces administrative costs by 15–20 percent, which is particularly crucial for small and medium-sized businesses.

A third important area is the attraction of external financing. Tourism enterprises often require additional resources to modernize infrastructure, expand services, or overcome crisis situations. In this context, cooperation with international financial institutions and donors is advisable. For example, in 2024, the European Bank for Reconstruction and Development allocated 50 million euros to support small businesses in Ukraine, including those in the tourism sector. This creates additional opportunities for updating the material and technical base of enterprises.

In addition to financial instruments in the private sector, government support remains a critically important condition for the stable functioning of the industry. The implementation of targeted support programs is appropriate, including subsidies for energy payments, tax benefits, a compensation program for lost profits during the low season, and simplified lending for new tourism projects. The experience of Turkey confirms the effectiveness of such measures: in 2020, thanks to comprehensive state support, the country's tourism industry recovered 40 percent faster than in countries where such mechanisms were not in place.

Another tool for strengthening the financial stability of tourism enterprises is the development of risk insurance. The introduction of insurance products specifically adapted to the needs of tourism — for example, insurance in the event of tour cancellations, epidemics, or force majeure situations — will allow minimizing losses for both enterprises and consumers. In Ukraine, this market is still in the formation stage; however, experts estimate its potential at more than one billion hryvnias annually, which indicates the advisability of active development in this direction.

Thus, the financial and economic security of tourism enterprises must be ensured through a multi-vector approach that encompasses both internal management processes and external support instruments. The combination of diversification, digital transformation, strategic partnerships, government intervention, and insurance mechanisms creates a reliable foundation for increasing the resilience and competitiveness of the tourism business in Ukraine.

Successful examples of optimizing financial and economic security can be found in other countries. In Croatia, where tourism accounts for 20 percent of the gross domestic product, the government implemented a compensation program for tourism companies during the pandemic, which made it possible to preserve 80 percent of jobs in the sector. In Ukraine, similar measures could support hotels and tour operators during the period of martial law. Moreover, local initiatives such as the development of the "Carpathian Tourism Cluster" demonstrate that even under unstable conditions, it is possible to attract domestic tourists and stabilize income.

The prospects for Ukraine are linked to the recovery of international tourism after the stabilization of the situation. According to forecasts by the United Nations World Tourism Organization (UNWTO), by 2030 the global tourism market will grow to 2 trillion United States dollars, and Ukraine can claim a share of this market provided that the industry is modernized. Optimization of the security system will contribute not only to the survival of enterprises but also to their competitiveness.

Conclusions. The system of financial and economic security in tourism is critically important for ensuring the stability of the sector under conditions of instability. In Ukraine, its improvement requires a comprehensive approach: from diversification of activities and enhancement of management to the attraction of external support and the development of insurance. The implementation of the proposed directions will allow tourism enterprises not only to overcome current challenges but also to lay the foundation for sustainable development. In the

long term, this will contribute to the growth of tourism's contribution to the national economy, increased employment, and the strengthening of Ukraine's international image.

These strategic steps not only improve immediate financial stability but also foster a proactive culture of crisis preparedness among tourism stakeholders. By integrating adaptive management tools and maintaining open channels of communication with both public and private partners, tourism enterprises in Ukraine can build a more robust framework for long-term sustainability. Furthermore, engaging in cross-border collaborations, participating in international tourism networks, and leveraging digital marketing tools will enhance visibility and trust among global tourists. Ultimately, the success of financial and economic security measures in the tourism sector depends on a coordinated effort between business, government, and civil society aimed at transforming vulnerability into resilience.

Bibliography:

1. Vasylytsiv, T. H., Voloshyn, V. I., Boikevych, O. R., & Karkavchuk, V. V. (2012). *Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpriemstv Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zabezpechennia: monohrafiia* [Financial and economic security of enterprises in Ukraine: strategy and mechanisms of provision: monograph]. Lviv. 386 p. (in Ukrainian)
2. Hindayani, A., Zuas, O., Elishian, C., Aristiawan, Y., & Hamim, N. (2019). Uncertainty estimation for the measurement of electrolytic conductivity by secondary method using cell type D. *Periodico Tche Quimica*, 16(33), pp. 911–919.
3. Zwolak, J. (2023). The financial security of small- and medium-sized enterprises in Poland. *Ekonomski Pregled*, 68(4), pp. 399–412.

УДК 336.27(478)

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ДОЛГ РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

КАРАБЕТ Мария

доктор экономических наук,
конференциар-университар
Комратский Государственный
Университет
Комрат, Республика Молдова,
karabetma82@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-4392-4006

***Abstract.** Public debt is one of the key instruments in the economic policy arsenal of any state. It can act as an important source of financing public expenditures, especially when budget revenues are insufficient to cover all needs. Economic theory and practice recognise that the prudent use of public debt can stimulate economic growth by providing funds for investment in critical areas such as infrastructure, education and health.*

***Keywords:** Public debt, cash flows, budgeting, planning, financing public expenditures, investment.*

Государственный долг – один из основных инструментов в арсенале экономической политики любого государства. Он может являться важным источником финансирования государственных расходов, если доходы бюджета недостаточны для покрытия всех его потребностей. С другой стороны, в экономической теории и практике считается, что грамотное использование государственного долга может стимулировать экономический рост, предоставляя необходимые средства на инвестиции в наиболее критические сферы: инфраструктуру, образование, здравоохранение и т.д. Однако вместе с потенциальными

плюсами чрезмерное накопление долга связано со значительными рисками: с конкуренцией за финансирование между государством и частными инвесторами и с увеличением налогового бремени, необходимого для обслуживания данного долга.

Таким образом, государственный долг - двуручное оружие, эффективность которого прямо зависит от качества управления им и от общего состояния национальной экономики. А помимо финансирования государственный долг может использоваться и для регулирования экономической активности, в том числе и параметров финансового рынка, например, через выпуск и обращение государственных ценных бумаг.

Для Республики Молдова вопросы государственного долга имеют особую актуальность в силу целого ряда факторов.

Во-первых, текущий уровень государственного долга государства и его динамические изменения за последние годы свидетельствуют о достаточной зависимости от заемных источников финансирования. Во-вторых, Республика Молдова очень подвержена влиянию внешних факторов, таких как региональная политическая и экономическая нестабильность, а также экономические кризисы, которые могут оказывать существенную нагрузку на устойчивость государственного долга. В-третьих, в контексте стремления Республики Молдова к европейской интеграции, устойчивое управление государственным долгом приобретает крайне важное значение, так как является одним из ключевых аспектов макроэкономической стабильности, обуславливающей сближение Республики Молдова с Европейским союзом. Балансирование между потребностями развития Республики Молдова и необходимостью поддержания устойчивости государственного долга является одной из первостепенных задач.

В процессе исследования в статье были использованы следующие методы анализа: анализ динамики государственного долга, сравнительный анализ с соседними странами и структурный анализ для изучения внутренней структуры государственного долга Республики Молдовы.

Государственный долг - это общая сумма всех финансовых обязательств государства перед юридическими и физическими лицами, другими государствами и международными организациями. В зависимости от периода погашения различают капитальный долг, равный всему объему непогашенных обязательств, и текущий долг, равный расходам на выплату доходов и погашение обязательств. По территориальному признаку кредиторов долг делится на внутренний, обязательства перед резидентами и на внешний, перед нерезидентами. Выделяют также валовой (общий объем обязательств) и чистый долг (разность между валовым долгом и государственными активами).

Структура долга, в т.ч. соотношение внутреннего и внешнего компонента и срочности обязательств, оказывает существенное влияние на устойчивость экономики к кризисам.

Изучение уровня устойчивости государственного долга является важнейшим аспектом управления общественными финансами. Один из наиболее широко используемых показателей - это соотношение долга к ВВП (валовому внутреннему продукту). Последнее значение отражает способность экономики генерировать доходы, достаточные для выплаты долга. Международные организации, такие как МВФ и Всемирный банк, применяют стандартные значения для уровня данного показателя, нарушение которых может свидетельствовать о высоких рисках для общественной финансовой стабильности. Помимо общего уровня долга оценку странового риска дает также соотношение внешнего долга к ВВП и к объему экспорта. Поскольку долг часто номинируется в иностранной валюте, его рефинансирование напрямую зависит от экспортных поступлений. Для стабильности общей внешнефинансовой безопасности страны ее внутренний и внешний долг должны быть в гармонии, так как чрезмерное приведение к внешнему финансированию повышает уязвимость к внешним шокам. Структура долга, например структура краткосрочного и долгосрочного долга, также имеет всеобщее значение для стабильности финансов страны в

целом, поскольку краткосрочная часть может значительно повысить стабильность ликвидности и одновременно увеличить риски рефинансирования.

Исходя из международного опыта в области управления государственным долгом, можно выявить набор принципов, обеспечивающих эффективность управления долговыми обязательствами. К ним относятся недопустимость нарушения долговых обязательств, минимизация долговых рисков, построение оптимальной структуры долга и обеспечение финансовой твердости государства. К примеру, МВФ и Всемирный банк разработали методические рекомендации в области управления государственным долгом на основе которых можно определить намеченные цели, оценить всевозможные риски, наметить стратегические направления управленческой деятельности министерств и ведомств, занимающихся управлением долгов и денежно-кредитной политикой, а также задать лимиты на образование государственного долга.

Принципиально важным аспектом управления государственным долгом является прозрачность и отчетность в деятельности долговых учреждений. Учитывая стратегический характер задачи, обеспечивающей устойчивость на долгосрочной основе, особое внимание стоит уделить развитию внутреннего долгового рынка, что поможет снизить зависимость от внешних финансовых источников. Для обеспечения устойчивости государственных финансов посредством целенаправленного управления государственным долгом многие страны разрабатывают и применяют стратегии среднесрочного управления долгом.

Анализ динамики и структуры государственного долга Республики Молдова за последние 10 лет показал, что с 2014 года по 2024 год государственный долг Республики Молдова постоянно возрастал, с незначительными колебаниями. Согласно данным Национального банка Молдовы, общий внешний долг Молдовы на конец 2015 года составлял 6345,43 млн долларов. К концу 2018 года долг возрос до 7302,02 млн долларов. В 2022 году наблюдался значительное увеличение показателя, который на конец этого года достиг 9457,80 млн. Предварительные данные на 30 июня 2023 года указывают на продолжающееся увеличение до 10242 млн долларов. К концу 2023 года валовой внешний долг составил 10465,65 млн. По предварительным данным на конец сентября 2024 года, внешний долг достиг 10173,20 млн долларов.

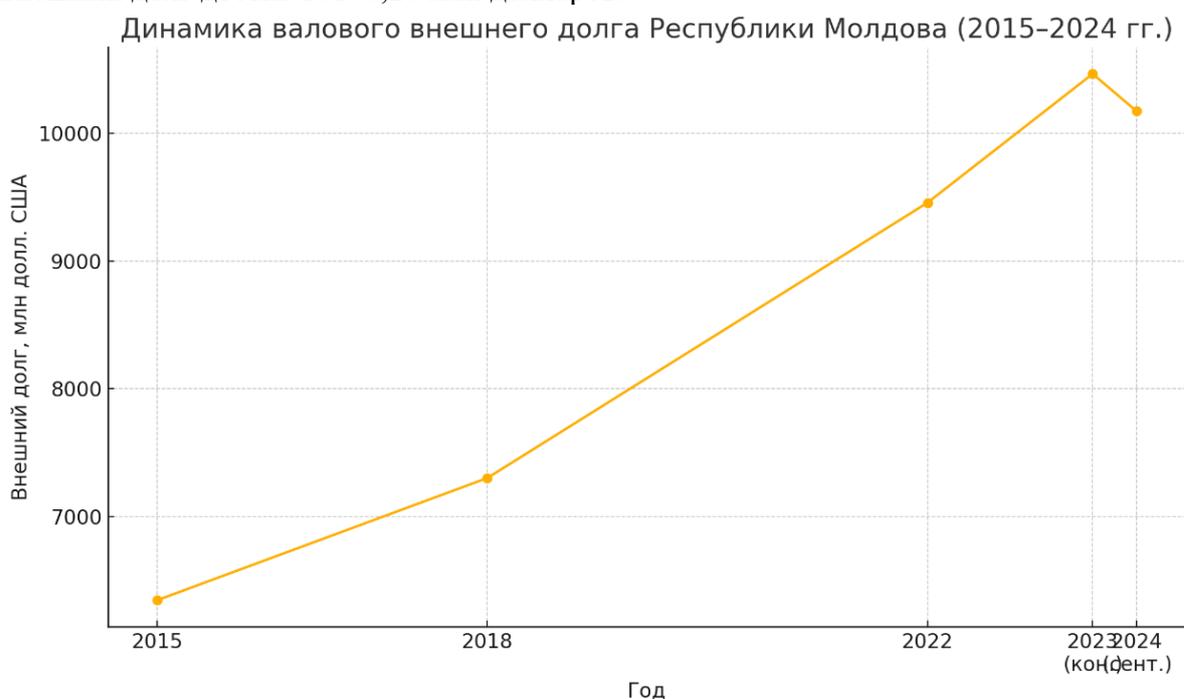


Рисунок 1. Динамика внешнего долга Республики Молдова за 2014 – 2024 годы.
Источник: Официальные данные Всемирного Банка.

Национальный банк Молдовы отметил, что структура государственного долга Молдовы характеризуется преобладанием внешнего. По состоянию на конец 2015 года, доля внешнего долга составила значительную часть общей суммы долга. Эта тенденция сохраняла свою динамику на протяжении всего прошедшего периода. Так, по состоянию на 30 июня 2023 года внешний долг составил 67,2% ВВП. Структурно по срочности, в составе внешнего долга преобладает долгосрочный компонент, но при этом и краткосрочные обязательства играют весьма значительную роль. Например, по состоянию на конец 2015 года долгосрочный внешний долг составлял подавляющее большинство по объему долговой задолженности.

Основными кредиторами Республики Молдова являются международные финансовые организации, такие как Международный валютный фонд и Всемирный банк, а также двухсторонние кредиторы. Структурно большую часть облигаций составляют кредиты и займы, а также выпуск государственных ценных бумаг на внутреннем рынке. Анализ нагрузки служения долга над бюджетом Молдовы показывает, что нагрузка по обслуживанию долга постепенно увеличивается после последних данных. Расходы на обслуживание долга включают в себя затраты на выплату процентов и погашение долга. По данным Министерства финансов, нагрузка служения государственному долгу возросла за последние годы, что создаёт дополнительное давление на бюджет страны.

Для оценки уровня государственного долга Молдовы было целесообразно провести сравнение с соседними странами – Румынией, Украиной и Грузией. Соотношение государственного долга к ВВП является ключевым показателем для подобного сравнения.

Из данных таблиц 1 видно, что в Молдове в 2015 году соотношение долга к ВВП было примерно таким же как в Румынии и Грузии, но ниже Украины. К 2023 году ситуация изменилась - долг Молдовы остаётся относительно стабильным на фоне роста для Румынии и Украины. При этом внешний долг в ВВП в 2023 году в Молдове стал выше, чем в Румынии и Грузии и сопоставим с Украиной.

Управление государственным долгом Республики Молдова сталкивается с рядом проблем, которые могут негативно сказаться на экономической стабильности и перспективе развития страны. Одной из ключевых проблем является завышенная внешняя зависимость. Большая часть государственного долга Республики Молдова номинирована в иностранной валюте, что делает страну уязвимой к колебаниям валютных курсов и изменениям условий внешнего финансирования. Другой проблемой является ограниченность внутреннего рынка государственных займов.

Таблица 1.

Сравнительная характеристика тяжести внешнего долга Республики Молдова с соседними странами.

Страна	Соотношение долга к ВВП (%) (2015)	Соотношение долга к ВВП (%) (2023)	Соотношение внешнего долга к ВВП (%) (2015)	Соотношение внешнего долга к ВВП (%) (2023)	Расходы на обслуживание долга к доходам бюджета (%) (2015)	Расходы на обслуживание долга к доходам бюджета (%) (2023)
Молдова	33.8	36.0	-	60.6	-	-
Румыния	37.9	47.5	17.5	18.1	7.6	10.4
Украина	79.1	77.8	52.4	59.1	11.5	3.9
Грузия	39.1	37.2	31.7	32.6	16.2	10.6

Источник: Данные Всемирного банка и МВФ.

Внутренний рынок государственных ценных бумаг в Республике Молдова вызывает соответственно недостаток собственного спроса, что ограничивает возможности правительства привлечь средства от внутренних инвесторов и повышает зависимость от внешних источников финансирования. Недостаточная прозрачность или планирование в бюджетной политике - это еще одна серьезная проблема.

Существуют определенные вопросы к качеству бюджетного планирования и контроля исполнения бюджета, а также к публичности информации о внутреннем долге страны и бюджетный процесс. Ну и наконец, управление государственным долгом Республики Молдова происходит в условиях макроэкономической нестабильности. Инфляция, колебания ВВП и другие макроэкономические факторы могут существенно влиять на устойчивость долга, а высокая зависимость от импорта энергоресурсов делает страну уязвимой к внешнему экономическому удару.

Для управления государственным долгом Республики Молдова оптимизации всегда может быть введен ряд мер на различных уровнях политики. Прежде всего, следует уделить особое внимание улучшению фискальной дисциплины и качеству государственных расходов. Это включает улучшение процесса составления бюджета, улучшение контроля над его исполнением, повышение эффективности государственных расходов и защиту от коррупции.

Важное направление развития составляет именно внутренний рынок государственных ценных бумаг. Для стимулирования развития рынка внутреннего долга, необходимо создавать благоприятные условия, привлекать внутренних институциональных инвесторов и разнообразить инструменты финансирования. Более того, количественный аспект источников финансирования важен для оптимизации управления долгом. Молдова должна активно использовать все возможности привлечения финансирования с альтернативных источников, включая международные рынки капитала, и поддерживать плотное сотрудничество с международными финансовыми институтами.

Повышение прозрачности и цифровизация в сфере управления государственным долгом, способствуют повышению доверия инвесторов и увеличению эффективности процессов. Внедрение современных цифровых технологий и систем для сбора, мониторинга и анализа информации о долге позволит не только повысить качество принимаемых решений, но и еще улучшит управление долгом.

Анализ государственного долга Республики Молдова в последнее десятилетие показал определенные тенденции и проблемы. Объем долга государства имеет тенденцию к увеличению, а в структуре долга преобладает иностранный долг. Также растет долговая нагрузка на бюджет. При этом сравнение возникшей долговой ситуации в Республике Молдова с рядом ближайших соседей свидетельствует о том, что характер этих проблем имеет свои особенности, но, в целом, они, скорее, вписываются в общую картину. Пути устойчивого развития нашей страны напрямую связаны с тем, насколько эффективно государство можно управлять собственным долгом.

Реализация необходимой комплексной программы по повышению фискальной манеры, выводу внутреннего рынка на внутренний долговой рынок, диверсификации источников финансирования и повышения прозрачности менеджмента собственного долга снизит возможный риск и создаст базу для устойчивого экономического роста. Кроме того, следует и тот факт, что текущий и предполагаемый уровень долга имеют непосредственное отношение к возможностям страны финансировать себе приоритетные направления развития и обеспечить макроэкономическую стабильность.

Библиография:

1. Отчеты Национального банка Молдовы (2014-2024 гг.).
2. Отчеты Министерства финансов Республики Молдова (2014-2024 гг.).
3. International Monetary Fund Country Reports for the Republic of Moldova (2014-2024 гг.).
4. World Bank International Debt Statistics (2014-2024 гг.).

ИЗДЕРЖКИ И ВЫГОДЫ НАЛОГОВОЙ ГАРМОНИЗАЦИИ

КИКУ Надежда

доктор экономических наук,
конференциар-университар
Молдавская Экономическая Академия
Кишинев, Республика Молдова
chicu.nadejda@ase.md
ORCID ID: 0009-0009-3573-4809

***Abstract.** The development and implementation of optimal and rational tax policy is one of the most important functions of governments. A factor that has a significant impact on the tax policy of the Republic of Moldova is the plan for our country to join the European Union, which provides for tax harmonization. Harmonization is the process of bringing the tax systems of different countries into line with one another. The beneficial effects of tax harmonization are production efficiency, elimination of tax arbitrage, avoidance of double taxation and tax competition. The problem of tax harmonization arises from the differences in tax policies between countries and, at the same time, the pressure on tax uniformity that arises because economies are highly integrated through international movements of capital, goods and services.*

***Key words:** taxation, tax harmonization, EU directive, VAT, corporate tax, tax arbitrage, tax competition*

Разработка и осуществление оптимальной и рациональной налоговой политики является одной из важнейших функций правительств. Выбор, который должен быть сделан, включает определение уровня налоговых доходов, которые должны быть собраны (и, следовательно, уровень распространения государственного сектора), экономическая деятельность, подлежащая налогообложению (налоговая база), распределение налогового бремени между различными группами и классами с разными доходами, и распределение налоговых доходов на различные уровни правительств в стране. С экономической точки зрения, существует несколько критериев, которые могут быть использованы при формулировании налоговой политики. Они включают минимизацию бремени на население с низкими доходами, уменьшение административных расходов налоговой системы как для правительства, так и для налогоплательщиков, достижение желаемой суммы поступления доходов в бюджет, увеличение стабильности и предсказуемости доходной базы, и использование налоговой политики как инструмента экономической, социальной и региональной политики.

Еще один фактор, оказывающий существенное влияние на налоговую политику Республики Молдова – это план вступления нашей страны в Европейский Союз. Стратегическая Хартия Государственной Налоговой Службы РМ, которая была согласована с национальной программой устойчивого развития и планом вступления в ЕС, предусматривает, что эффективное налоговое администрирование включает в себя, в том числе, и гармонизацию налогового законодательства в соответствии с директивами ЕС [1].

План действий Государственной налоговой службы на 2025 год предусматривает уже более конкретные действия по налоговой гармонизации на этот год:

- 1) (ЕС) Законопроект, частично переносящий Директиву Совета 2006/112/ЕС от 28 ноября 2006 года об общей системе налога на добавленную стоимость, за исключением положений, касающихся ставок, освобождений и специальных режимов.

- 2) (ЕС) Законопроект о переносе Директивы Совета 2011/96/ЕС от 30 ноября 2011 года об общей системе налогообложения, применяемой в отношении материнских компаний и дочерних компаний разных государств-членов. [2].

Разберём ниже, что же такое налоговая гармонизация, какие она несёт преимущества и недостатки. Гармонизация – это процесс приведения налоговых систем разных стран к единому образцу. Проблема налоговой гармонизации возникает из-за разности налоговых политик разных стран и в то же время давления на налоговое единообразие, которое возникает потому, что экономики сильно интегрированы благодаря международному движению капитала, товаров и услуг.

По сути дела, мобильность капитала создает возможности для потенциальной налоговой конкуренции между странами в целях привлечения инвестиций, поскольку международные компании могут размещать капитал таким образом, чтобы минимизировать налоговое бремя. В результате такое размещение приводит к изменениям в фискальной структуре стран и к возникновению налоговой конкуренции. Налоговая конкуренция представляет собой процесс, при котором налогоплательщик переводит капитал из страны с высокой налоговой нагрузкой в страну с более либеральным налоговым режимом. [3, с.68].

Исходя из исследований ряда ученых [4, с.71], можно сделать вывод о необходимости разграничения понятий «гармонизация налогового законодательства» и «гармонизация налогов». Гармонизация законодательства – это приведение норм права в соответствие с его принципами в правовых институтах, отраслях и системах в процессе совершенствования законодательства.

В то же время под гармонизацией налогов (налоговой гармонизацией) следует понимать выравнивание налоговых баз и ставок налогов во взаимодействующих странах. Также под гармонизацией может пониматься установление некоторой минимальной ставки налогов, чтобы избежать разрушительного действия налоговой конкуренции.

Гармонизация налогового законодательства и гармонизация налогов тесно связаны и взаимозависимы. Первая устанавливает правовые рамки для участников процесса гармонизации, закрепляет их права и обязанности, унифицирует правовые нормы стран-участников процесса гармонизации; вторая, – опираясь на достижения экономической и финансовой науки, формирует направление движения процесса гармонизации, которое потом закрепляется налоговым законодательством. Наиболее ярким примером гармонизации в мировой налоговой практике является установление минимального уровня стандартной ставки НДС в странах-членах ЕС. [4, с.72].

Гармонизация – это качественный термин, который, в общем, относится к степени единообразия налоговой системы между юрисдикциями, в данном случае, странами. Отклонения от единообразия могут быть в определении налогооблагаемой базы или структуре ставок, или и в том, и в другом. Также гармонизация может включать в себя юридические и принудительные положения. Юридические положения касаются того, как разделить налогооблагаемую базу между юрисдикциями, когда такая же налоговая единица действует в обеих юрисдикциях. Например, если доход облагается на основе источника, должны быть приняты общие положения для определения источника дохода. Точно также, если налогообложение основано на резиденстве, то должны быть установлены соответствующие положения для определения резиденства налогоплательщика. Это соответствие уменьшает возможность двойного налогообложения дохода или не обложение его совсем, и только после этого можно также требовать соответствия общей основы. Принуждение включает соответствие проводимый в жизнь законов и обмен информацией.

Налоговая гармонизация может проводится через совместные и несовместные меры. Совместная гармонизация включает в себя соглашение между юрисдикциями принять определенные меры для единообразия, такие как общие основы, структуру ставок, правила распределения и обмен информацией для претворения в жизнь законов.

Оценивая выгоды и недостатки налоговой гармонизации, нужно делать различие по целям. С мировой точки зрения, может быть оспорено, что единая налоговая система с единой налоговой администрацией может быть оптимальна. Тем не менее, для децентрализованного мира, в котором различные страны имеют различные размеры государственного сектора и определяют различные цели, полное единообразие налогов было бы не оптимально. Всегда будет существовать конфликт между общемировыми целями и национальными целями налоговой системы.

В контексте децентрализованного мира с различными системами сбора налогов, можно перечислить несколько выгодных эффектов от налоговой гармонизации. Главные из них – следующие:

1. эффективность производства. Уменьшение различий в налогообложении различных факторов производства сокращает производственную неэффективность в распределении ресурсов между странами. Различие в ставках налогов между странами может стать побудительной причиной для передвижения факторов в юрисдикции с более низкими ставками. Экономическими издержками от этого будет более высокая подвижность факторов производства. Приняв как факт то, что капитал имеет тенденцию свободно двигаться между странами, в то время как труд нет (по причине иммиграционного законодательства), эта проблема более серьезна для капитала, чем для труда. Таким образом выгоды от гармонизации персонального налогообложения на основе резиденства сравнительно низкие, за исключением, возможно, выгод для определенных категорий лиц, кто интернационально подвижен. Для косвенного налогообложения по принципу места назначения, выгода от гармонизации может быть немного шире. Причина в том, что принцип места назначения трудно соблюдать для определенных типов сделок, таких как услуги и приграничная торговля. В той степени, в которой это может быть проконтролировано, выгоды от гармонизации низкие. Реальные проблемы возникают в налогообложении корпораций. Существуют серьезные трудности в попытках налогообложения корпораций на основе резиденства, когда резиденство определяется на основе владельца корпорации. На практике доход корпораций, как правило, облагаются в стране получения. Так как капитал корпораций передвигается через границы стран, различные налоговые ставки в различных юрисдикциях будут приводить к международной неспособности в распределении капитала.
2. аннулирование налогового арбитража. Чем более гармонизировано корпоративное налогообложение и ставки, тем меньше возможностей для избежания налогообложения через международный налоговый арбитраж корпорациями, действующими более чем в одной юрисдикции. Это может принимать много форм. Одна из форм – через трансфертные цены в вертикально интегрированных фирмах. Проявляется это в учреждении филиалов или резиденства в юрисдикциях с низкими налогами и устраивать так, чтобы большая часть дохода была получена в той юрисдикции. Другая – через исключительно финансовые сделки, такие как увеличение задолженности в странах с высокими налоговыми ставками, чтобы воспользоваться преимуществами процентов от предоставляемых средств.
3. избежание двойного налогообложения. Еще одно преимущество договоренностей налоговой гармонизации, которые включают базовое распределение налоговых властей, в том, что одни и те же доходы не будут облагаться дважды, или не облагаться совсем. Чтобы избежать полной возможности двойного налогообложения или не обложения совсем, требуется как общая основа, так и формула общего распределения. Конечно, будут возможны случаи, что доход будет облагаться по различным ставкам в разных юрисдикциях, но он не будет облагаться двумя юрисдикциями в одно и тоже время (или не одной).
4. избежание налоговой конкуренции. Различные юрисдикции, строящие свои налоговые системы в децентрализованной манере, естественно будут в

конкурирующей ситуации. Если доход облагается на основе источника, то может быть преимущество для каждого от уменьшения их налоговых ставок, чтобы увеличить свою налогооблагаемую базу. Пока каждый будет действовать в такой же манере, они будут состязаться в налоговых ставках до достижения уровня, ниже оптимального, до ущерба для обоих. Конечно, определенная налоговая конкуренция может быть благоприятной в том смысле, что это ведет к более унифицированным ставкам. Тем не менее, если это также ведет к тому, что ставки слишком низкие для фискальных целей, это будет недостатком.

Вопрос налоговой гармонизации касается конфликта между требованиями к различным налоговым политикам между странами и давлением на налоговое единообразие, которое возникает, потому что экономики сильно интегрированы, благодаря международному движению капитала, товаров и услуг, и возможно, труда. Вопрос бы не возник, если экономики были бы отделены таким образом, что различие в налоговых системах были бы не относящимися к делу, и он бы не возник, если бы не было стимула для стран иметь разные налоговые системы. Но страны с идентичными целями политики могут все еще пытаться отличатся своей налоговой структурой, чтобы перекладывать бремя налогов на другие страны. Тем не менее, экономики становятся все более и более интегрированными в пределах течения товаров, услуг и, особенно, капитала через границу.

Несмотря на тенденцию к экономической интеграции, национальные правительства придерживаются точки зрения, возможно иллюзии, о независимости налоговой политики. Среди наиболее важных факторов давления на налоговую гармонизацию при наличии экономической интеграции – следующие:

- 1) международная мобильность капитала, которая не в последнюю очередь определяется величиной налогового бремени различных юрисдикций. При наличии различного налогового бремени, которое не компенсируется эквивалентной выгодой (что обуславливает налоговый платеж), владельцы факторов будут определять местонахождение их факторов в налоговой юрисдикции таким образом, чтобы минимизировать налоговое бремя. Кроме того, такое международное «налоговое планирование» может не нуждаться в физическом передвижении факторов. Многонациональные корпорации могут легко перекладывать доходы через международные границы посредством бухгалтерских процедур;
- 2) частичное совпадение налоговой юрисдикции, что может привести к тому, что владелец капитала будет признан резидентом более, чем в одной стране. Тот факт, что резидентство владельца фактора может отличаться от месторасположения фактора, дает повод к возможности, что более чем одна страна будет воспринимать себя как имеющую налоговую власть. Это особенно верно, если страны принимают, как большинство и делает, мировой доход своих резидентов как подходящую базу подоходного налогообложения. Это ситуация также возникает по причине существования многонациональных корпораций, которые работают в более чем одной налоговых юрисдикциях;
- 3) международное уклонение от налогов, из-за разницы в налоговых ставках и налогооблагаемой базе. Возможность резидентов в стране переносить местонахождение приносящей доход деятельности за границу, уменьшает возможность местной налоговой власти наблюдать за налогооблагаемым доходом и, следовательно, настаивать на налогообложении, затем, что это общее правило закона, что одна страна не замечает доходные статьи законов другой страны. Также различия в налоговых ставках и налогооблагаемой базе в различных странах открывает возможность для налогового арбитража. Способность одной страны закрыть эти возможности меньше, особенно когда существуют транснациональные корпорации, чья деятельность подчиняется различным налоговым юрисдикциям.

Существенным недостатком гармонизации становятся ограничения, налагаемые на способность страны вырабатывать собственную налоговую политику, следовательно, нужно идти на компромисс с целями отечественной политик.

Обобщая всё вышеизложенное, можно констатировать, что, как и у любого процесса, связанного с налогами, у налоговой гармонизации есть плюсы и минусы. Поэтому гармонизация налоговых систем (в свете плана присоединения РМ к ЕС – в большей степени правовая) должна проходить, на наш взгляд, только после тщательного анализа её социально-экономических последствий для нашей страны.

В свете непрерывного процесса по присоединению нашей страны к Европейскому Союзу, налоговая гармонизация, как с правовой, так и с экономической точки зрения, представляется необратимым и необходимым процессом. Зависимость нашей экономики от Евросоюза уже давно стала очевидной, поэтому европейская налоговая политика значительно влияет на налоговую политику Молдовы. Но с учетом социально-экономических особенностей нашей страны, её налоговая система должны сохранять отдельные специфические элементы. Это, с одной стороны, создает трудности не столько для гармонизации, сколько для унификации налоговых систем. С другой стороны, это создает уникальность нашей налоговой системы, позволяя сохранять налоговый суверенитет, а также реализовывать те или иные цели государственного развития.

Библиография:

1. Carta strategică a Serviciul Fiscal de Stat. Chişinău, 2024. Режим доступа: <https://sfs.md/uploads/files/Docs/planuri-programe/strategie-dezvoltare/Carta%20Strategic%C4%83.pdf> (просмотрено 06.04.2025)
2. Planul de acţiuni al Serviciului Fiscal de Stat pentru 2025. Режим доступа: <https://sfs.md/uploads/files/Docs/planuri-programe/Planul%20de%20ac%C8%9Biuni%20al%20Serviciului%20Fiscal%20de%20Stat%20pentru%202025.pdf> (просмотрено 06.04.2025)
3. ГОЛОДОВА Ю. С. Налоговая гармонизация в странах ЕС и СНГ: общее и особенное. Финансы и кредит. 2010, №7 (391), с.68-72.
4. ФИЛИППОВА Н.В. Гармонизация налогов как ключевой элемент интеграционных процессов. Економіка промисловості. 2015, №2 (70), с.68-75. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/garmonizatsiya-nalogov-kak-klyuchevoy-element-integratsionnyh-protsessov> (просмотрено 08.04.2025)

УДК 336.713 (478)

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ МЕЖБАНКОВСКОЙ КОНКУРЕНЦИИ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ МОЛДОВЫ

КЮРКЧУ Виталий

преподаватель

Комратский Государственный

Университет

Комрат, Республика Молдова

kyurkchu@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-7218-7121

Abstract. In this publication the author evaluates the interbank competition and its impact on the activity of commercial banks in Moldova. The article analyzes statistically the assets, credit and deposit portfolios of Moldovan banks for the period of 2022-2024. Based on the results of the analysis, the author draws conclusions about the level and components of interbank competition in Moldova.

Keywords: commercial bank, banking market, interbank competition, impact assessment, Moldova.

Банковская система на современном этапе играет ключевую роль в развитии национальной экономики, обеспечивая эффективное перераспределение финансовых ресурсов и поддержку инвестиционной активности. В условиях рыночной экономики важным фактором повышения эффективности банковского сектора является конкуренция между его участниками – коммерческими банками (КБ).

Межбанковская конкуренция стимулирует внедрение инновационных продуктов, совершенствование механизмов управления и улучшение качества обслуживания клиентов. Одновременно с этим усиление конкуренции может сопровождаться ростом рисков, снижением маржинальности и ухудшением финансовой устойчивости отдельных участников рынка. В таких условиях КБ вынуждены адаптировать свои стратегии, повышая конкурентоспособность и эффективность деятельности.

Актуальность темы исследования обусловлена важностью анализа влияния конкурентной среды на поведение КБ в Республике Молдова (РМ) и выработки рекомендаций по оптимизации их деятельности в условиях ужесточающейся межбанковской конкуренции и нестабильной макроэкономической ситуации, ужесточения процесса регулирования со стороны Национального Банка Молдовы (НБМ), а также изменения поведения клиентов в сторону большей цифровизации и требовательности к качеству услуг, что несёт за собой приобретение межбанковской конкуренцией новых форм и проявлений. Отмеченные составляющие выдвигают на первый план необходимость проведения постоянного мониторинга и оценки её влияния на устойчивость и развитие КБ на отечественном финансовом рынке.

Цель данного исследования – оценить влияние межбанковской конкуренции на деятельность КБ страны.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- исследовать различные аспекты и формы межбанковской конкуренции, определить факторы влияния, в условиях развития банковского сектора РМ;
- провести анализ текущего состояния уровня конкуренции в банковском секторе РМ;
- сформулировать рекомендации, направленные на повышение эффективности деятельности КБ в условиях конкурентной среды.

Объектом исследования являются КБ, функционирующие в финансовой системе РМ.

В исследовании нашли применение терминологический анализ и статистические методы анализа.

Экономический термин «конкуренция» ввел в научный оборот Адам Смит. В своем научном труде «Исследование о природе и причинах богатства народов» он описывает конкуренцию, как элемент рыночного механизма, означающий соперничество между продавцами за более выгодные условия продажи своих товаров [1].

Представитель Австрийской экономической школы Ф.Хайек определял роль конкуренции в экономике «как способа выявления новых продуктов, реализация которых позволяет получить высокую прибыль, использовать новые рынки и обеспечить динамическое развитие экономики в целом» [2].

В экономическом словаре Райзберга и др. «конкуренция – это состязание между любыми экономическими, рыночными субъектами, борьба за рынки сбыта товаров с целью получения более высоких доходов, прибыли и других выгод» [3].

В национальном законодательстве трактовка термина «конкуренция» приводится в законе РМ «О конкуренции»: *конкуренция* – существующее или потенциальное экономическое соперничество между двумя или несколькими независимыми предприятиями на соответствующем рынке, когда их действия фактически ограничивают возможности каждого из них по одностороннему влиянию на основные условия

товарооборота на соответствующем рынке, стимулируют научно-технический прогресс и рост благосостояния потребителей [4].

В литературных источниках приводятся трактовки разных авторов о понятии конкуренции в банковской системе или межбанковской конкуренции, которые варьируются и делают акцент на различные аспекты и характеристики. В таблице 1 приводятся трактовки различных авторов на определение «межбанковская конкуренция».

Таблица 1. Термин «межбанковская конкуренция» в трактовке различных авторов

Автор	Ресурс	Определение
Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.	[3]	<i>Межбанковская конкуренция</i> определяется, как борьба между КБ за лучшие условия и более выгодные предложения в сфере банковских услуг. Она проявляется в различных формах, например, в снижении процентных ставок по кредитам, в расширении сети филиалов, в предоставлении дополнительных услуг и так далее.
Баталов А.Г., Самойлов Г.О.	[5]	<i>Межбанковская конкуренция</i> – это совершающийся в динамике процесс соперничества субъектов банковского рынка с целью обеспечения устойчивого положения на рынке и извлечения максимальной прибыли.
Негров В.П., Радюкова Я.Ю.	[6]	<i>Межбанковская конкуренция</i> представляет собой динамичный процесс состязательности КБ, в рамках которого они стремятся обеспечить себе прочное положение на рынке банковских услуг.
Шапошников А.М.	[7]	<i>Межбанковская конкуренция</i> – это процесс развития конкурентной среды финансовых институтов на основе расширения и захвата ограниченных финансовых ресурсов, клиентов, инновационных банковских технологий, качественных бизнес-процессов с целью завоевания высокой доли присутствия банка на рынке.
Шевченко И. В., Егиян А. Н.	[8]	<i>Межбанковская конкуренция</i> представляет собой процесс соперничества одних КБ с другими, а также с сильными кредитными организациями в целях завоевания прочного положения на рынках предоставляемых услуг.
Тавасиев А.М.	[9]	<i>Межбанковская конкуренция</i> – это динамичный процесс борьбы между кредитными организациями на рынке депозитов, ссуд и других банковских продуктов, а также на альтернативных финансовых рынках.
Донецкова О.Ю.	[10]	<i>Межбанковская конкуренция</i> – это функционирование банков в конкурентной среде за привлекательные источники аккумуляции ресурсов и их размещения с учетом принципа клиентоориентированности и с целью обеспечения своей устойчивости на банковском рынке.

Источник: составлено автором на основе [3; 5-10]

Нужно отметить, что национальное законодательство РМ не дает четкого трактования «межбанковской конкуренции». Определения различных авторов, приведенные в Таблице 1 во многом схожи, хотя и выделяют различные аспекты и элементы, характерные для банковского сектора и рынка финансовых услуг. Несмотря на приведенные выше определения, автор исследования выдвигает следующую трактовку определения межбанковской конкуренции: под *межбанковской конкуренцией* понимают процесс соперничества на рынке между КБ, а также банками с другими финансово-кредитными организациями (например, организациями микрокредитования, заемно-сберегательными ассоциациями) в целях завоевания и укрепления своих позиций на рынке при предоставлении услуг, привлечения клиентов и ресурсов, максимизации получаемой прибыли и продвижения образа социально-ответственного банка.

Межбанковская конкуренция может проявляться в таких формах конкуренции, как предметная и видовая, а также ценовая и неценовая конкуренция, при чем ценовая может быть открытая и скрытая.

Анализируя ситуацию на банковском рынке РМ начиная с 1991 г. по настоящее время, можно отметить такую тенденцию, как быстрое увеличение количества КБ за период с 1991 года по 1997 год и стабильного сокращения их числа, начиная с 1998 года. НБМ является регулятором на банковском рынке РМ, и путем оперативного реагирования на проблемные ситуации оказывает воздействие, как на общее количество игроков на рынке, так и на качество проводимых финансовых операций. За период с 1998 года по 2002 год НБМ провел процедуру отзыва лицензий у 9 КБ (BCA Oguzbank SA, Banca Guinea SA, BCIA

Vias, BCA Intreprizbanca, BCA Bancasind, BIID MB SA, BC Basarabia, BCA Bucuriabank и BCA Capital-bank SA) по причине их неплатежеспособности и несоблюдения пруденциальных нормативов, установленных НБМ.

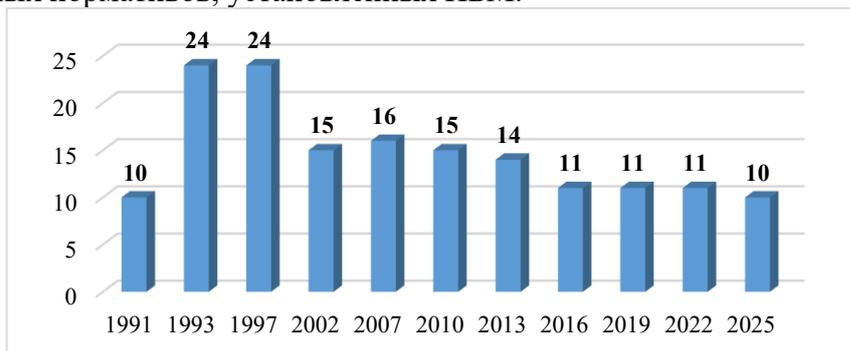


Рис. 1. Динамика изменения количества КБ в РМ по годам, единиц

Источник: составлено автором по данным сайта НБМ

После выход на рынок Молдовы и получения лицензии В.С. ProCredit Bank S.A. в 2007 году, до 2010 года на банковском рынке функционировали 16 КБ. В 2010 году была отозвана лицензия у В.С. «Investprivatbank» S.A., который был поглощен Banca de Economii S.A. В 2012 году лицензия была отозвана у В.С. «Universalbank» S.A., а после отзыва лицензий в 2015 году у Banca de Economii S.A., BC «Banca Socială» S.A., BC «Unibank» S.A. был запущен процесс их ликвидации. Последние изменения количества КБ на рынке РМ произошли в результате поглощения со стороны BC «Victoriabank» S.A. банка BCR Chisinau S.A., в период 28.02.2025 по 03.03.2025 года. Происходящие процессы на банковском рынке Молдовы не стоит рассматривать, как нечто негативное, так как происходит сжатие рынка с одной стороны, но с другой это результат действий со стороны НБМ по укреплению потенциала КБ и гарантий для пользователей банковских услуг. Фактически на банковском рынке РМ можно отметить сформированный рынок олигополии с конкурентной средой при активном участии иностранных инвесторов.

В рамках данного исследования автор проводит оценку межбанковской конкуренции на основе изучения структуры и динамики величины активов, кредитного и депозитного портфелей 11 КБ. В выборку для анализа также включен ликвидированный BCR Chisinau S.A., т.к. исследование проводится по аналитическим данным за 2022-2024 гг., а процесс поглощения данного банка BC «Victoriabank» S.A. был завершен в 2025 году.

Таблица 2. Анализ структуры и величины активов КБ РМ за 2022-2024 годы

Название КБ	Активы, млн. лей			Темп роста, %		Уд. вес, %		
	2022г.	2023г.	2024г.	2023 к 2022	2024 к 2023	2022г.	2023г.	2024г.
BC «Moldova-Agroindbank»	43 030,5	52 201,9	59 517,8	121,31	114,01	32,76	33,93	34,94
В.С. «Comertbank» S.A.	2 163,6	2 185,2	2 204,9	101,0	100,9	1,65	1,42	1,29
BC «EuroCreditBank» S.A.	1 613,2	1 677,7	1 694,9	104,0	101,03	1,23	1,09	0,99
В.С. «Energbank» S.A.	2 837,7	3 218,7	3 274,4	113,43	101,73	2,16	2,09	1,92
В.С. «Eximbank» S.A.	4 734,6	5 148,7	5 709,1	108,75	110,88	3,6	3,35	3,35
«FinComBank» S.A.	4 992,3	5 845,1	6 234,4	117,08	106,66	3,8	3,8	3,66
OTP Bank S.A.	18 525,9	21 404,3	21 386,6	115,54	99,92	14,1	13,91	12,55
BC «Moldindconbank» S.A.	25 838,6	31 059,2	36 175,1	120,20	116,47	19,67	20,19	21,24
В.С. «Pro Credit Bank» S.A.	6 121,5	6 391,6	74 451,4	104,41	116,58	4,66	4,15	4,37
В.С. «Victoriabank» S.A.	18 399,9	21 740,8	24 618,9	118,16	113,24	14,04	14,13	14,45
BCR Chişinău S.A.	3 110,2	2 981,3	2 088,4	95,86	70,05	2,37	1,94	1,23
Итого	131 368,0	153 854,5	170 355,9	117,12	110,73	100,0	100,0	100,0

Источник: составлено автором по данным сайта НБМ

На основе данных таблицы 2, делаем вывод, что величина активов в целом по банковскому сектору имеет устойчивую положительную динамику: общий рост активов в балансе КБ РМ на около 17% в 2023 году по сравнению с 2022 годом, и почти на 11% в 2024 году по сравнению с 2023 годом. Наибольший удельный вес в активах приходится на BC «Moldova-Agroindbank» (около трети всех активов в банковском секторе), также заметим, что активы данного КБ значительно увеличиваются в динамике. Подобный рост отражается

и на структуре величины активов: удельный вес активов, приходящихся на ВС «Moldova-Agroindbank» неуклонно растёт в анализируемом периоде. На втором месте расположился ВС Moldindconbank S.A., активы которого составляют приблизительно пятую часть от всех активов банковского сектора РМ. В динамике отмечаем значительный рост величины активов, что также отразилось и на величине удельного веса. Третьим по удельному весу является В.С. «Victoriabank» S.A., на долю которого приходится около 1/7 величины активов в банковском секторе. Здесь также наблюдается рост величины активов, однако на удельном весе это сказывается не столь значительно, как у двух выше отмеченных банков. Четвёртым по величине банком является ОTR Bank S.A., однако здесь ситуация в динамике неоднозначна. 2023 год ознаменовался ростом активов почти на 15%, но в 2024 г. величина активов осталась практически неизменной, незначительно снизившись на менее чем 0,1 %. Однако подобное негативно отразилось на удельном весе, приходящимся на ОTR Bank: если в 2022 г. он составлял 14,1% от величины всех активов в банковском секторе РМ, то в 2024 г. это лишь 12,5%, т.е. ОTR Bank несколько потерял долю рынка. На остальные семь банков приходится менее 5% активов на каждый, что позволяет говорить о том, что изменения в удельном весе крайне незначительны. Однако отдельно стоит отметить BCR Chişinău S.A., активы которого неуклонно снижались с 2022 г., что в основном можно связать с подготовкой к реорганизации банка (его слиянию) с В.С. «Victoriabank» S.A.

Оценивая величину активов, невозможно проигнорировать и другую составляющую, позволяющую оценить долю рынка, – это кредитные портфели КБ. Во-первых, в контексте межбанковской конкуренции на рынке РМ и банковской деятельности в принципе, основным источником доходов банков являются проценты по выданным кредитам, а большую часть в активах занимают, соответственно, выданные кредиты. Во-вторых, объём и динамика роста кредитного портфеля показывают, насколько активно КБ конкурируют за долю рынка. В-третьих, в разрезе структуры выданных кредитов определяется специализация КБ, т.е. какие кредиты выдаются чаще и на какие суммы в субъекта кредитования (физлица или юрлица) или отрасли (с/х, энергетика, коммерция и т.д.), а также по валютам (в национальной или иностранной).

Данные таблицы 3 позволяют сделать вывод о том, что кредитные портфели КБ РМ демонстрируют тенденцию роста. Более того, 2024 год показал значительный рост выданных кредитов, увеличившись более чем на четверть по сравнению с 2023 годом. Здесь также нужно отметить доминирование ВС «Moldova-Agroindbank», ВС Moldindconbank S.A., В.С. «Victoriabank» S.A. и ОTR Bank S.A., в 2024 году на долю этих 4-х КБ приходится 83,46% всего рынка.

Таблица 3. Анализ объемов и структуры кредитного портфеля КБ РМ за 2022-2024 годы

Название КБ	Кредиты, млн. лей			Темп роста, %		Уд. вес, %		
	2022г.	2023г.	2024г.	2023 к 2022	2024 к 2023	2022г.	2023г.	2024г.
ВС «Moldova-Agroindbank»	22 916,01	23 907,07	30 597,77	104,32	127,98	37,2	37,41	37,86
В.С. «Comertbank» S.A.	1 009,85	1 032,23	1 035,53	102,22	100,32	1,64	1,62	1,28
ВС «EuroCreditBank» S.A.	634,15	708,83	893,77	111,78	126,09	1,03	1,11	1,11
В.С. «Energbank» S.A.	1 049,8	1 264,1	1 845,89	120,41	146,02	1,70	1,98	2,28
В.С. «Eximbank» S.A.	2 135,3	2 169,2	2 489,48	101,59	114,76	3,46	3,40	3,08
«FinComBank» S.A.	2 018,04	2 230,79	2 603,23	110,54	116,69	3,27	3,49	3,22
ОTR Bank S.A.	8 700,53	7 457,85	8 400,86	85,72	112,64	14,12	11,67	10,40
ВС «Moldindconbank» S.A.	12 591,43	14 004,59	19 138,42	111,22	136,66	20,43	21,92	23,68
В.С. «Pro Credit Bank» S.A.	3 600,46	3 374,76	4 142,15	93,73	122,74	5,84	5,28	5,12
В.С. «Victoriabank» S.A.	5 741,42	6 552,04	9 309,99	114,12	142,09	9,32	10,25	11,52
BCR Chişinău S.A.	1 230,2	1 194,05	367,49	97,06	30,78	1,99	1,87	0,45
61 627,2	63 895,5	80 824,57	103,68	126,49	100,0	100,0	100,0	100,0

Источник: составлено автором по данным сайта НБМ

Последним анализируемым аспектом будет доля депозитов каждого КБ в общем депозитном портфеле по банковскому сектору, что позволит выявить их способность привлекать капитал и оценить степень доверия клиентов к КБ.

**Таблица 4. Анализ объёмов и структуры депозитного портфеля КБ РМ
за 2022-2024 годы**

Название КБ	Объём депозитов, млн. лей			Темп роста, %		Уд. вес, %		
	2022г.	2023г.	2024г.	2023 к 2022	2024 к 2023	2022г.	2023г.	2024г.
BC «Moldova-Agroindbank»	18 120,3	23 426,2	28 582,4	129,28	122,01	31,78	32,58	34,53
B.C. «Comertbank» S.A.	805,2	812,3	908,3	100,89	111,81	1,41	1,13	1,10
BC «EuroCreditBank» S.A.	711,1	656,7	683,8	92,35	104,12	1,25	0,91	0,82
B.C. «Energbank» S.A.	1 188,8	1 491,4	1 495,4	125,46	100,27	2,08	2,07	1,81
B.C. «Eximbank» S.A.	1 740,9	2 033,5	2 388,8	116,81	117,47	3,05	2,83	2,88
«FinComBank» S.A.	2 163,7	2 704,5	2 763,5	125,0	102,18	3,80	3,76	3,34
OTP Bank S.A.	7 505,4	9 563,4	9 816,6	127,42	102,65	13,16	13,3	11,86
BC «Moldindconbank» S.A.	14 023,1	18 036,3	21 484,3	128,62	119,12	24,6	25,09	25,96
B.C. «Pro Credit Bank» S.A.	1 803,1	2 122,9	2 733,7	117,73	128,77	3,16	2,95	3,30
B.C. «Victoriabank» S.A.	8 038,9	10 131,9	11 252,7	126,04	111,06	14,1	14,1	13,6
BCR Chişinău S.A.	919,9	918,5	658,5	99,85	71,69	1,61	1,28	0,80
57 020,4	71 897,6	82 767,8	126,09	115,12	100,0	100,0	100,0	

Источник: составлено автором по данным сайта НБМ

Депозитный портфель по банковскому сектору становится больше, имеет место положительная динамика: в 2023 г он вырос на почти 15 млрд. леев, а в 2024 – на чуть менее 11 млрд. леев. На первом месте по удельному весу находится BC «Moldova-Agroindbank», на долю которого приходится чуть более трети всех депозитов, в динамике удельный вес становится только больше. Подобная ситуация прослеживается и у BC Moldindconbank S.A., на долю которого приходится около четверти всех депозитов в банковском секторе. В остальных банках наблюдается тенденция снижения удельного веса депозитов, приходящихся на банк, что опять же свидетельствует о некоторой монополизации банковского сектора со стороны двух крупнейших банков страны с доминирующим положением BC «Moldova-Agroindbank».

В условиях конкурентного давления КБ РМ сталкиваются с необходимостью постоянной адаптации к быстро меняющимся условиям рынка. В таких условиях традиционные модели, ориентированные на низкие проценты по депозитам и кредитам, уже не могут обеспечить стабильный рост и конкурентоспособность. Банки должны искать новые способы оптимизации своей деятельности, улучшения качества обслуживания клиентов и использования новых технологий для повышения эффективности, ведь успех банков зависит не только от их способности соответствовать требованиям современного рынка, но и от возможности предвосхищать потребности рынка, создавая устойчивые конкурентные преимущества.

Основными направлениями для повышения конкурентоспособности КБ и по совместительству положительными последствиями межбанковской конкуренции являются:

- цифровизация, внедрение инноваций и использование инструментов искусственного интеллекта;
- диверсификация и доступность банковских продуктов;
- эффективная политика, направленная на минимизацию банковских рисков;
- развитие банковского маркетинга.

Помимо положительных аспектов могут иметь место и отрицательные, в основном, возникающие из-за недочётов по отношению к возможным рискам. К таковым можно отнести излишнее повышение маркетинговых расходов, снижение стандартов обслуживания в контексте снижения издержек и финансовую нестабильность.

Заключение. Конкуренция в банковском секторе РМ многогранна и активна. Банковский сектор РМ демонстрирует признаки зрелости и конкурентоспособности. В условиях активной конкуренции банки вынуждены адаптироваться, улучшать качество обслуживания и внедрять инновации для поддержания своей позиции на рынке. Безоговорочным лидером на рынке банковских продуктов и услуг является BC «Moldova-Agroindbank», на долю которого приходится более трети активов и депозитов в банковском

секторе. Второй по величине банк – ВС «Moldindconbank» S.A. (около 1/5 всех активов), третий – В.С. «Victoriabank» S.A. (около 1/7 всех активов), а четвёртый – ОTR Bank S.A. (около 1/8 всех активов). В общем выражении на эти четыре банка приходится более 80% активов, привлечённых депозитов и выданных кредитов.

Таким образом, межбанковская конкуренция в РМ играет ключевую роль в стимулировании развития банковского сектора, улучшении качества услуг и повышении эффективности работы КБ. Однако для сохранения конкурентоспособности в условиях глобальных изменений и внутренней нестабильности, банкам необходимо активно внедрять инновационные решения, расширять ассортимент банковских продуктов и услуг, а также повышать уровень доверия со стороны клиентов.

Библиография:

1. СМИТ А. Исследование о природе и причинах богатства народов. [пер. с англ. Клюкин П.Л.] – Эксмо, Москва, 2016 г. 1056 с. ISBN: 978-5-699-84994-9.
2. ХАЙЕК Ф. А. Цены и производство. Пер. с англ. Челябинск: Социум; 2008. 199 с.
3. РАЙЗБЕРГ Б.А., ЛОЗОВСКИЙ Л.Ш., СТАРОДУБЦЕВА Е.Б. Современный экономический словарь. 2-е изд., испр. М.: ИНФРАМ., 1999. 479 с.
4. Закон РМ «О конкуренции» № 183 от 11.07.2012г. Опубликовано: 15.09.2023 в Monitorul Oficial № 351-354 статья № 620.
5. БАТАЛОВ А.Г., САМОЙЛОВ Г.О. Банковская конкуренция. М.: Экзамен, 2012. 256 с.
6. НЕГРОВ В.П., РАДЮКОВА Я.Ю. Понятие, сущность и особенности банковской конкуренции. Cyberleninka. [онлайн]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-suschnost-i-osobnosti-bankovskoy-konkurentsii> (посещение 31.03.2025г.)
7. ШАПОШНИКОВ А. М. Межбанковская конкуренция и оценка конкурентоспособности коммерческих банков: монография А. М. Шапошников. – Чебоксары: ИД «Среда», 2020. – 128 с.
8. ШЕВЧЕНКО И. В., ЕГИЯН А. Н.. Межбанковская конкуренция: специфика и критерии оценки (на примере Республики Армения) Cyberleninka. [онлайн]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhbankovskaya-konkurenciya-spetsifika-i-kriterii-otsenki-na-primere-respubliki-armeniya> (посещение 31.03.2025г.)
9. ТАВАСИЕВ А. М. Конкуренция в банковском секторе России: учебное пособие для вузов. под ред. А. М. Тавасиева. М.: ЮНИТИ-ДАНА; 2001. 304 с.
10. ДОНЕЦКОВА О.Ю. Состояние межбанковской конкуренции на российском банковском рынке. *Финансы: теория и практика/Finance: Theory and Practice*. 2021; 25(1):143-156. [онлайн]. Режим доступа: <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2021-25-1-143-156> (посещение 31.03.2025г.).

УДК311.218:33(075)

УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

СУВОРОВА Юлия

доктор экономических наук,
конференциар-университар
Молдавская Экономическая Академия
Кишинев, Республика Молдова,
suvorova.iulia@ase.md
ORCID ID: 0000-0002-0323-4668

Abstract. This article considers the importance of managing cash flows for enterprises of various sizes and areas of activity. The main categories of cash flows are described: operating, investment and financial, and also emphasizes the importance of effective management to ensure liquidity, planning and optimization of costs. The article offers methods of managing cash flows,

including budgeting, analysis of historical data, optimization of receivables and reserves management. In conclusion, it is emphasized that competent management of cash flows contributes not only to the prevention of financial difficulties, but also to the creation of conditions for sustainable business growth.

Keywords: *financial management, cash flows, budgeting, planning, enterprise, investment.*

Управление денежными потоками является одной из ключевых задач для любого предприятия, независимо от его размера и сферы деятельности. Эффективное управление денежными потоками позволяет обеспечить финансовую устойчивость, оптимизировать расходы и повысить прибыльность бизнеса. Достаточное количество денежных средств на счетах организации обеспечивает возможность своевременного выполнения обязательств перед поставщиками, работниками и государственными органами. Кроме того, управление денежными потоками включает в себя анализ поступлений и выплат, что позволяет прогнозировать финансовые результаты и планировать бюджет на будущие периоды. [5, с.103]

В данной статье рассмотрены основные аспекты управления денежными потоками, его важность и методы, которые могут быть использованы для достижения оптимальных результатов.

Денежный поток – это совокупность распределенных во времени поступлений и выплат денежных средств, генерируемых хозяйственной деятельностью организации. Необходимость в оптимизации денежных потоков возникает, прежде всего, для обеспечения движения материальных потоков финансовыми ресурсами в необходимых объемах, в нужные сроки с использованием наиболее эффективных источников финансирования. От того, насколько притоки и оттоки денежных средств синхронизированы между собой во времени и по объемам, в значительной мере определяются темпы экономического роста и финансовая устойчивость предприятия. Высокий уровень такой синхронизации обеспечивает оптимизацию и эффективность финансового управления, существенное ускорение реализации стратегических целей развития предприятия. [2, с.84]

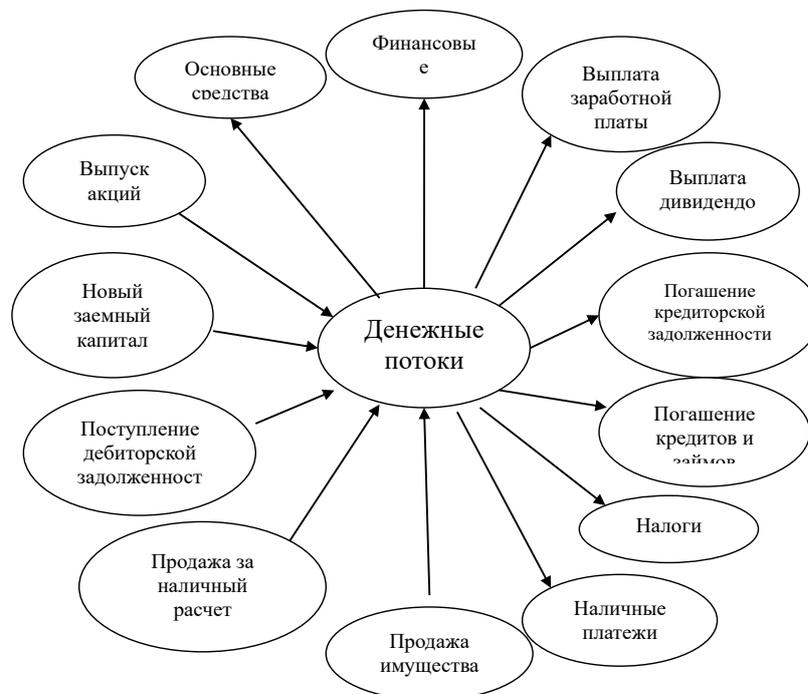


Рисунок 1. Схема денежных потоков.

Источник: Бланк, И.А. Управление денежными потоками. — Москва: Дело и Сервис, 2021. — с.325

Процесс выбора наилучших форм организации денежных потоков на предприятии с учетом условий и особенностей осуществления его хозяйственной деятельности представляет собой оптимизацию денежных потоков. Эффективно организованные денежные потоки являются важнейшим симптомом «финансового здоровья», предпосылкой достижения высоких конечных результатов деятельности хозяйствующего субъекта, способствуют повышению ритмичности хозяйственной и инвестиционной деятельности [6, с. 35].

Денежные потоки представляют собой движение денежных средств предприятия за определенный период времени. Они делятся на три основные категории: [7, с. 415]

1. **Операционные денежные потоки** – поступления и выплаты, связанные с основной деятельностью компании. Текущая деятельность характеризуется поступлениями от продажи продукции (товаров, работ, услуг), арендных, лицензионных, комиссионных платежей, гонораров, перепродажи финансовых вложений, и платежами предприятия, включающими в себя выплаты поставщикам за сырье и материалы, проценты по долговым обязательствам, заработную плату работников, а также налоговые платежи. То есть, текущая (оперативная) деятельность является основным источником прибыли, и именно в ней обращается основная масса денежных средств предприятия. Денежные потоки от данной деятельности носят регулярный характер, потому что обеспечивают операции, происходящие каждый месяц.

2. **Инвестиционные денежные потоки** – средства, вложенные в приобретение или продажу долгосрочных активов. Инвестиционная деятельность представляет собой денежные поступления и платежи, которые связаны с капитальными вложениями (реальные инвестиции) и вложениями в различные финансовые инструменты (финансовые инвестиции), а также связаны с продажей выбывающих из производства основных средств и нематериальных активов.

3. **Финансовые денежные потоки** – движения средств, связанные с привлечением и погашением заемных средств и капитала. Денежные потоки финансовой деятельности – это платежи и поступления средств, в процессе которых привлекается дополнительный акционерный и паевый капитал, происходит долгосрочное и краткосрочное кредитование, уплачиваются проценты по вкладам собственников.

Оптимизация денежных потоков является одной из главных функций управления денежными потоками, направленной на повышение их эффективность в предстоящем периоде. В процессе оптимизации денежных потоков решаются следующие основные задачи: [12, с. 296]

- выявление и реализация резервов, позволяющих снизить зависимость организации от внешних источников привлечения денежных средств;
- обеспечение более полной сбалансированности положительных и отрицательных денежных потоков по объемам и во времени;
- обеспечение более тесной взаимосвязи денежных потоков по операционной, финансовой и инвестиционной деятельности организации;
- повышение суммы и качества чистого денежного потока организации, генерируемого её хозяйственной деятельностью.

Оптимизация объема денежных средств связана с реализацией следующих направлений (рисунок 2).

Эффективное управление денежными потоками имеет несколько ключевых преимуществ: [10, с. 493]

1. **Обеспечение ликвидности:** Предприятие должно иметь достаточное количество денежных средств для выполнения своих обязательств перед кредиторами и поставщиками.

2. **Планирование и прогнозирование:** Анализ денежных потоков позволяет предсказать будущие потребности в финансах и заранее подготовиться к возможным финансовым трудностям.

3. **Оптимизация затрат:** Управление денежными потоками помогает выявить неэффективные расходы и оптимизировать финансовые процессы.

4. **Увеличение прибыли:** Эффективное управление позволяет использовать свободные средства для инвестиций в прибыльные проекты.

Существует несколько методов управления денежными потоками, которые могут помочь предприятиям достичь своих финансовых целей: [11, с.]

1. **Составление бюджета денежных потоков:** Бюджетирование позволяет заранее планировать поступления и выплаты денежных средств на определенный период времени. Это помогает избежать кассовых разрывов и обеспечивает контроль над расходами.

2. **Анализ исторических данных:** Изучение прошлых денежных потоков помогает выявить тенденции и закономерности, что может быть полезно для прогнозирования будущих поступлений и выплат.

3. **Оптимизация дебиторской задолженности:** Установление четких условий оплаты для клиентов и регулярный мониторинг дебиторской задолженности помогут сократить время получения платежей.

4. **Управление запасами:** Оптимизация уровня запасов позволяет снизить затраты на хранение товаров и освободить средства для других нужд.

5. **Использование кредитных линий:** Наличие резервных кредитных линий может помочь справиться с временными кассовыми разрывами.

6. **Инвестиции в автоматизацию процессов:** Внедрение современных технологий для автоматизации учета денежных потоков может значительно упростить процесс управления финансами.



Рисунок 2. Направления оптимизации объема денежных средств.
Источник: Лукасевич, И. Я., Жуков, П.Е. Управление денежными потоками. Учебник. — Москва: Вузовский учебник, 2024. — с.98

Для эффективного управления денежными потоками в коммерческой организации необходимо полное и рациональное использование имеющихся в распоряжении компании финансовых ресурсов.

Это будет способствовать улучшению всех ее финансово-экономических показателей, в частности произойдет повышение ликвидности и платежеспособности компании, повлечет снижение рисков несвоевременной уплаты налоговых платежей, а также снижение рисков неисполнения краткосрочных и долгосрочных обязательств перед третьими лицами. Управление денежными потоками является критически важным аспектом финансового менеджмента любого предприятия. Эффективное управление позволяет обеспечить ликвидность, оптимизировать затраты и повысить прибыльность бизнеса. Используя различные методы планирования и анализа денежных потоков, компании могут не только избежать финансовых трудностей, но и создать условия для устойчивого роста и развития в будущем.

Библиография:

1. Батищева, Е.А. Анализ и управление денежными потоками – Ставрополь: Прогресс, 2017. — 560 с.
2. Бертонеш, М., Найт, Р. Управление денежными потоками. СПб.: Питер, 2017. – 321с.
3. Бланк, И.А. Управление денежными потоками. — Москва: Дело и Сервис, 2021. — 736 с.
4. Кандрашина, Е.А. Финансовый менеджмент. Учебник. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2021. — 200 с.
5. Кеменов, А.В. Управление денежными потоками организации. Монография. — Москва: ЮНИТИ, 2021. — 191 с. ISBN:978-5-238-03350-1
6. Красина, Ф. А. Анализ денежных потоков. Учебное пособие.— Томск: ТУСУР, 2023. — 93 с.
7. Лукасевич, И. Я., Жуков, П.Е. Управление денежными потоками. Учебник. — Москва: Вузовский учебник, 2024. – 184 с. ISBN: 978-5-9558-0461-3
8. Савицкая, Г. В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебник — М : ИНФРА-М, 2017. — 608 с.
9. Горяйнова, Е.А. Управление денежными потоками предприятия в условиях финансовой нестабильности // Актуальные вопросы права, экономики и управления: сборник статей XVII Международной научно-практической конференции, г. Пермь, 22 ноября 2021. — С. 148–150.
10. Доронина, А. И. Методы анализа и оптимизации денежных потоков в современных условиях. // Молодой ученый. — 2019. — №3. — С. 491-494.
11. Золотарева, А. Д., Филенко, А. А. Денежные средства как источник формирования денежных потоков // Молодой ученый. — 2019. — №8. — С. 535-537.
12. Коваленко, О. Г. Система управления денежными потоками предприятия.// Молодой ученый. — 2019. — №20. — С. 295-297

СЕКЦИЯ 6
ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ЦИФРОВИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ И
БИЗНЕСА

UDC658.114.2:004

DEVELOPMENT OF INNOVATION AND INVESTMENT ACTIVITIES OF
ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATIONS

NIKOLIUK Olena

Doctor of Economics, Professor
Odesa National University of Technology,
Ukraine

alnavn11@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-1665-0361

BURLAKOV Viktor

postgraduate student
Odesa National University of Technology,
Ukraine

vik.burlakov.tor@gmail.com

ORCID ID: 0009-0007-4253-0834

Abstract. *The article considers the importance of aligning the innovation and investment strategies of enterprises in the context of digitalisation. Particular attention is paid to the stages of formation and implementation of strategies, as well as the process of assessing their coherence, which is the basis for making management decisions. It is noted that innovation and investment activities complement each other, and their effective combination contributes to the competitiveness of enterprises. The paper outlines the main stages of strategy coordination, including goal setting, analysis of alternatives, and implementation of innovation and investment projects. Assessing the effectiveness of strategies in the context of digitalisation is key to ensuring the sustainable development of enterprises.*

Keywords: *innovation strategy, investment strategy, digitalisation, strategic management, strategy coherence, management decisions, digital transformations.*

Ensuring the long-term effective functioning and development of Ukraine's economy requires improving approaches to managing the innovation and investment activities of enterprises in the context of digitalisation, since innovation is impossible today without large investments, and effective investments - without innovation. The potential of innovation activity of enterprises in the context of digitalisation can be realised only if there is an effective strategic management of its innovation and investment activities. Achieving the goals of strategic management of enterprises in the context of digitalisation depends on how well its innovation and investment activities are coordinated. The innovation and investment strategy of enterprises in the context of digitalisation is a manifestation of management activities in the relevant functional subsystems of enterprises: innovation (focused on the development, implementation and sale of an innovative product) and investment (focused on obtaining a return on investment). Ensuring the coherence of the innovation and investment strategies of enterprises in the context of digitalisation should facilitate the rational distribution of management functions between the units involved in innovation and investment activities, which increases the competitiveness of enterprises in the context of digitalisation and its investment attractiveness. An analytical prerequisite for ensuring the coherence of the innovation and investment strategies of enterprises in the context of digitalisation is its assessment. The need to ensure the coherence of the innovation and investment strategies of enterprises in the context of digitalisation has determined the relevance of the topic

and its importance for the functioning and development of agricultural enterprises in Ukraine.

To address the issues of ensuring the coherence of innovation and investment strategies of enterprises in the context of digitalisation, it is advisable to identify the main stages of formation and implementation of relevant strategies and to study the areas in which the coherence of strategies should be ensured (Fig. 1).

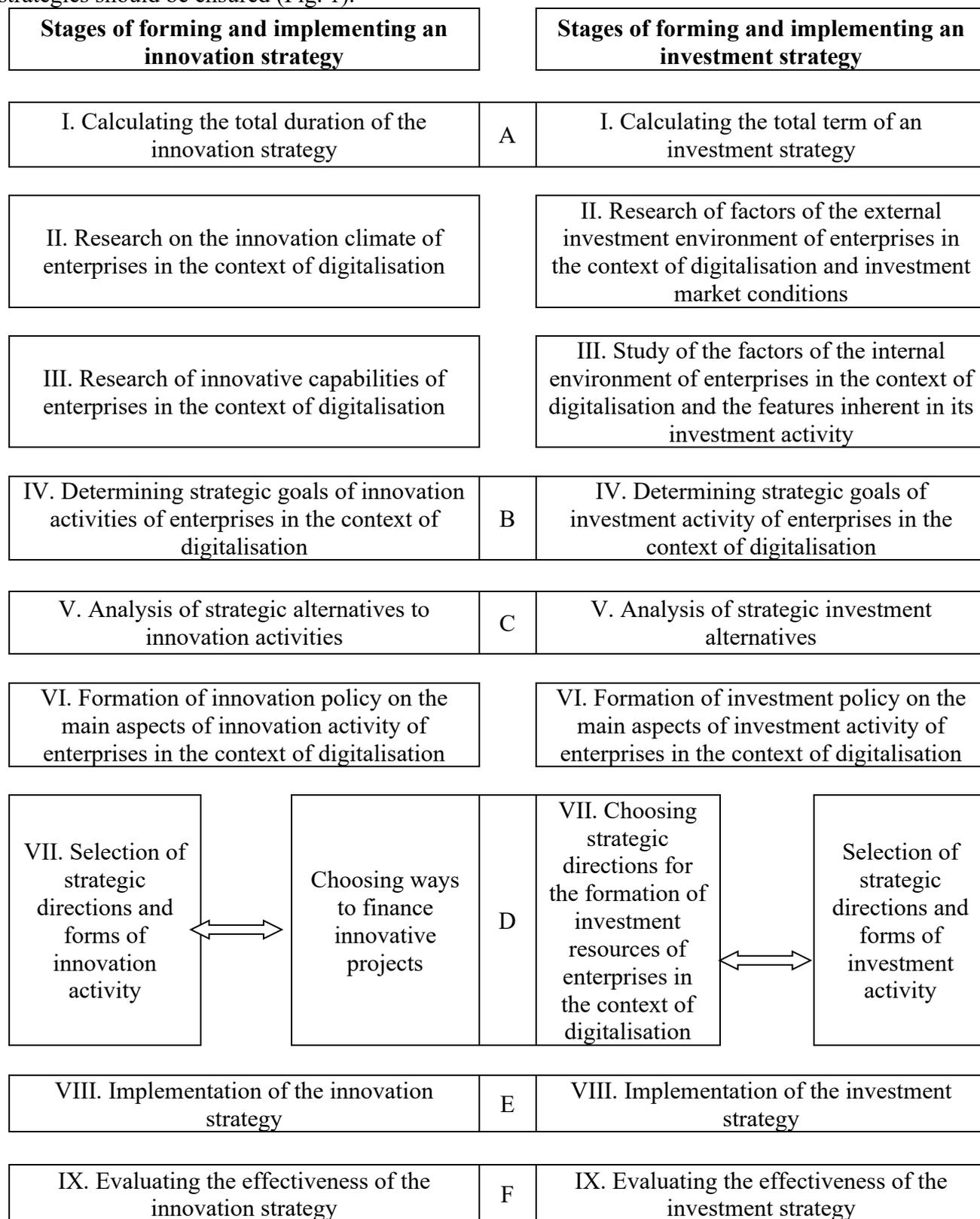


Fig. 1. Main areas of coordination by stages of innovation and investment strategies of enterprises in the context of digitalisation

Source: compiled by the author

The above sequence proves that in the course of strategic analysis, the general term of strategy formation should be determined, the desired goals of innovation and investment activities should be compared with the assessments of the analysis of the business environment and the difference between them should be determined. In this way, the goals of the innovation and investment strategies of enterprises in the context of digitalisation are aligned with the requirements of the business environment. This work can take place in three areas: assessing changes affecting aspects of the innovation and investment strategy; identifying factors of threats to the innovation and investment strategy, in particular from competitors; identifying factors of opportunities to achieve the overall goals of the innovation and investment strategy.

In determining the means of aligning innovation and investment strategies, it is necessary to pay attention to (determine) the parameters of the external and internal environment of enterprises in the context of digitalisation. This stage is diagnostic. Enterprises in the context of digitalisation determine the conditions of the environment, highlighting those that are really important for innovation and investment activities; collect and track information about these conditions; make forecasts of the parameters of the external environment; assess the real position of enterprises in the context of digitalisation in the market [2-3]. The economic analysis of the environment may include five analytical blocks: analysis of needs, consumers, market segmentation; study of competitors and their strategies; study of trends in the external environment; assessment of market characteristics of supply and demand; characterisation of enterprises in the context of digitalisation (assessment of its strengths and weaknesses).

The innovation and investment policy is a form of strategic management that defines the goals and conditions for the implementation of innovation or investment activities of enterprises in the context of digitalisation, respectively, aimed at ensuring its competitiveness and optimal use of the available production potential or funds. The policy of enterprises in the context of digitalisation in the field of innovation and investment activities is formed in accordance with certain principles that establish the relationship between the development of enterprises in the context of digitalisation and the directions of its innovation (investment) activities [4].

The choice of strategic directions and forms of innovation or investment activity is carried out taking into account the conditions of innovation or investment policy of enterprises in the context of digitalisation and based on the analysis of the factors influencing the relevant activity. Among the factors of investment activity are: the state of the industry and the position of enterprises in it in the context of digitalisation, the interests and attitudes of senior management, staff qualifications, the obligations of enterprises in the context of digitalisation in relation to previous strategies, the degree of dependence on the external environment, the time factor, etc. Among the factors influencing innovation activity are the effective demand for new products, the payback period of innovations, the innovative potential of enterprises in the context of digitalisation, awareness of new technologies and markets, opportunities for cooperation with other enterprises in the context of digitalisation and scientific organisations, and the financial capabilities of enterprises in the context of digitalisation [8]. The chosen strategic directions of innovation and investment activities depend on the possibilities of financing specific innovative projects and directions of formation of investment resources of enterprises in the context of digitalisation.

The stage of implementation of innovation or investment strategies is complex and is usually divided into sub-stages or stages [9]. In particular, when distinguishing the stages of implementation of the innovation strategy of enterprises in the context of digitalisation, it is important to take into account: identification of the object of innovation activity; determination of the need for resources for an innovation project (volume, type, term of attraction); change in the state of the object of activity (project implementation); commercialisation of innovative products; after-sales monitoring and product improvement; evaluation of the effectiveness of the innovation project. Implementation of an investment strategy may include the following stages: search and selection of investment project options: innovative and/or traditional; determination of the need for investment resources (amount, type, term of attraction by type of project); accumulation of

investment resources: search and selection of sources of investment resources, attraction of investment resources; investment in innovative and/or traditional projects; evaluation of the investment project's effectiveness. Evaluation of the effectiveness of the innovation or investment strategies of enterprises in the context of digitalisation involves determining the degree of achievement of the goals of activity as a result of the implementation of the relevant strategy.

Based on the above characteristics of the stages of formation of innovation and investment strategies of enterprises in the context of digitalisation, we can conclude that it is necessary to coordinate the stages of strategy formation. Different stages do not require such coordination to the same extent. Those that are more autonomous in their development do not require coordination between strategies, or require it to a lesser extent. These include the stages of studying the factors of the external innovation (investment) environment of enterprises in the context of digitalisation and the conditions of the innovation (investment) market, studying the factors of the internal environment of enterprises in the context of digitalisation and the features inherent in its innovation (investment) activities, and forming an innovation (investment) policy on the main aspects of the innovation activities of enterprises in the context of digitalisation [1]. These stages are associated with processes and research that are specific to the innovation or investment activities of enterprises in the context of digitalisation, exist objectively and are not inherent in other types of activities.

Thus, among the stages of formation and implementation of innovation and investment strategies, we can distinguish the stages that require mandatory coordination in the development of strategies. In Fig. 1. they are denoted by letters from A to E:

A - calculation of the total period of strategy development and implementation;

B - determination of strategic goals of innovation and investment activities;

C - analysis of strategic alternatives of innovation and investment activities, which consists in taking into account the limitations in the formation of innovation (investment) strategies and the possibility of achieving the goals of both innovation and investment activities;

D - selection of strategic directions and forms of innovation and investment activities, which, in turn, will depend on the choice of methods of financing innovative projects and strategic directions of investment resources formation;

E - implementation of innovation and investment strategies;

F - determining the effectiveness of innovation and investment strategies.

The identified objects of coherence within the innovation and investment strategies allow specifying the components of the parametric description of strategies, taking into account the specifics of each of the agreed stages of formation and implementation of innovation and investment strategies. The similarity of the directions of coordination at the horizontal level forms the basis for the formation of criteria for the coherence of the innovation and investment strategies of enterprises in the context of digitalisation. Thus, to ensure such coherence, it is necessary to identify the essential variables that characterise the innovation and investment strategies of enterprises in the context of digitalisation in the identified areas of coordination and evaluate their compliance with the criteria for strategy coherence.

Thus, the developed provisions and proposals for assessing the coherence of the innovation and investment strategies of enterprises in the context of digitalisation form the analytical basis for ensuring the coherence of innovation and investment strategies and the process of making managerial decisions in the innovation and investment activities of enterprises in the context of digitalisation.

Bibliography:

1. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Official website of the Ministry of Finance of Ukraine URL: <http://www.minfin.gov.ua>.
3. Official website of the Federation of Organic Movement of Ukraine URL: <http://organic.com.ua/>
4. Agrarian Reform in Ukraine (Sociological Diagnostics) [Text] / M. Balanivskyi [et al.

Kyiv: IS NAS of Ukraine, 2007. 576 с.

5. Conceptual strategic priorities for the development of structural policy for sustainable development of the agrarian sector of the economy: national and regional aspects. Bulletin of Cherkasy University. 2019. № 2. С. 66-76
6. Components and priorities of sustainable development of the agrarian sector of the economy: conceptual and theoretical discourse. Ekonomika APK. 2018. № 6. С. 94
7. Methodology for assessing the stimulation of sustainable development of the country. Economic space: Collection of scientific works. № 31. Dnipropetrovs'k: PGASA, 2009. С. 135-146.
8. Yarmolenko Y.O. Sustainable development of the agrarian sector of the economy and its economic support. Investments: practice and experience № 22. 2015. С. 110-115
9. Lopatinsky Y.M., Todoryuk S.I. Determinants of sustainable development of agrarian agricultural enterprises: [monograph] / Y.M. Lopatynskiy, S.I. Todoriuk. Chernivtsi: Chernivtsi National University, 2015. 220 с.

UDK: 339.13-027.541:637.54

WAYS TO IMPROVE THE MARKETING ACTIVITIES OF THE COMPANY «FLIGHT DESIGN GENERAL AVIATION GMBH»

SAVCHENKO Tetiana

Doctor of Economics, Professor,
Odesa National University of Technology,
Ukraine

savchenko1802@ukr.net

ORCID:0000-0001-7990-1570

KONOVALENKO Anna, student

Odesa National University of Technology,
Ukraine

annakrasnogorskaya12@gmail.com

ORCID: 0009-0005-7225-9905

Abstract. *One of the key factors influencing the development of the small aircraft market and the light aircraft segment is the growing need for fast and affordable transport over short distances. Aircraft of the company "Flight Design" are universal air transport vehicles used in various industries: from agriculture to security institutions, which confirms their relevance and demand in the global market. This, in turn, actualizes the need for marketing research of the light aircraft market and consumers of air transport vehicles of the studied company in order to maintain the level of its competitiveness. The paper examines the market conditions of the company "Flight Design" and suggests areas for improving marketing activities.*

Keywords: *marketing research, small aircraft market, consumers of light aircraft, company "Flight Design", marketing activities.*

The small aircraft market is one of the most dynamic and promising segments of the aviation industry. This sector includes the production, sale and maintenance of light aircraft intended for both private use and business aviation. Small aircraft plays an important role in the development of regional air transport infrastructure, and also contributes to increasing mobility and efficiency of transport services. Companies engaged in the production of small aircraft compete for the attention of customers by introducing innovations, improving safety and comfort of flights. One of the leading companies in this market is Flight Design general aviation GmbH, which specializes in the production of light and ultralight aircraft. The company has established itself as a leader in the industry, offering modern solutions for private aviators and small airlines. The company's

aircraft are distinguished by high reliability, operating economy and innovative design. In addition, the demand for small aircraft is growing due to the development of sectors such as aviation tourism, training flights and regional transportation. Light sport aircraft are becoming increasingly popular due to their versatility, economy and ease of use for a variety of tasks. The CT and F2 aircraft series, developed by Flight Design general aviation GmbH, represent advanced technological solutions in the field of small aviation. These aircraft are used not only for private flights, training and recreational purposes, but also for specialized tasks in business, the agricultural sector and even law enforcement agencies.

The small aircraft market has its own characteristics. It largely depends on the economic conditions in the regions where these aircraft are used, as well as on government regulations in the aviation industry. However, one of the key factors influencing the development of this segment is the growing need for fast and affordable transport over short distances. In this context, Flight Design general aviation GmbH has significant potential for further expansion of market share due to its ability to adapt products to consumer requirements and market trends.

Thus, Flight Design's CT and F2 series aircraft are universal tools used in various industries, from agriculture to security, which confirms their relevance and demand in the global market.

The development of the light sports aircraft market in the world and Ukraine has its own trends and characteristics. In Ukraine, this market has currently somewhat suspended its intensive development due to the increase in threats caused by the war. In the world, environmental friendliness has become a key direction in the development of aviation. Electric aircraft, such as the Pipistrel Alpha Electro and the Bye Aerospace eFlyer, are actively advancing in the market due to reduced fuel costs and an environmentally friendly approach [1]. The main markets are the EU and the USA, where the infrastructure (charging stations) is already actively developing. The advantages of electric aircraft include low noise and environmental friendliness, however, the limited flight time (1-2 hours) remains a barrier [2]. At the same time, in Ukraine the ecological segment is not yet developed due to limited access to technology and the lack of infrastructure to support electric aircraft.

Lower production costs through modular technologies (as in Van's Aircraft) allow new segments of amateur pilots to be attracted [2]. The development of the LSA market significantly simplifies access to flying due to less stringent licensing requirements and relatively low operating costs. For example, the cost of ownership of an aircraft such as the RV-12iS is significantly lower than that of traditional aircraft [3].

Demand for LSAs in Ukraine is growing among private pilots and flight schools [1]. Aeroprakt models (A-22, A-32) are popular due to their affordable price and reliability. However, financial barriers and high duties on imported equipment limit the segment.

Autopilots, collision avoidance systems, improved avionics (e.g. Garmin G3X Touch) are becoming standard in new LSAs [2]. This significantly increases flight safety and attracts beginners. Companies are actively investing in development, seeking to reduce the number of aviation incidents.

The domestic market of Ukraine uses more basic models with minimal avionics. However, new Aeroprakt models are beginning to introduce advanced systems [1].

The desire to reduce production costs leads to the opening of factories in countries with cheaper labor. For example, Flight Design has expanded its facilities in the Czech Republic and Kazakhstan [2].

Ukraine actively exports Aeroprakt models to the EU and the USA. However, the domestic market remains small due to insufficient development of the industry and state support [2].

The popularity of flight schools contributes to the growth of demand for light aircraft. This is due to their cost-effectiveness and ease of maintenance. For example, Tecnam or Flight Design CTLS models are ideal for training. In Ukraine, the demand for flight schools is growing, but the development of the light aircraft market is constrained by high costs for both the aircraft itself and fuel, especially in war conditions [3].

The governments of the USA, Canada and the EU actively support manufacturers through subsidies for the development of environmentally friendly aircraft. The absence of similar programs in Ukraine hinders the development of the domestic market.

In general, the market can be described as developing.

The USA remains the largest market, followed by Europe (Germany, France) and growing markets in Asia (China, India).

Increasing interest in electric engines and new aerodynamic solutions. The main areas of use are recreational aviation (about 60% of the market) and pilot training. In 2020, COVID-19 temporarily reduced production and demand, but the market quickly recovered in the following years.

Flight Design general aviation GmbH is a German company founded in 1988, specializing in the development and production of light aircraft, in particular the CT series [2]. The main areas of activity are presented in Table 1.

The company has an international presence with production facilities in Germany, Ukraine and the Czech Republic.

Flight Design produces light sport and ultralight aircraft, such as the CTLS, CT Super and the new F2 series.

Prices for the company's aircraft depend on the specification (avionics, engine) and options (parachute system, autopilot). The final price may vary depending on the country of purchase. Serial production is currently expected to start in 2025-2026.

Table 1. Areas of activity of Flight Design general aviation GmbH

Activity	Characteristics
Development of aviation technologies	Design of aircraft using composite materials, integration of innovative solutions.
Production	Production of CT and F aircraft models at factories in Germany, the Czech Republic and Ukraine.
Sales and marketing	Global dealer network, customer consulting, expansion of presence in 40+ countries.
Service	Warranty and post-warranty service, training of pilots and technical personnel.
Export	Supply of aircraft to the international market, adaptation to regional standards.
Development of new products	Electrification, increasing fuel efficiency, creation of new models for private and commercial use.

Source: compiled by the author

The company actively supplies its products to international markets, including the USA, Europe and Asia Design. The main production facilities are located in Germany, the Czech Republic and Ukraine. After the start of the Russian invasion of Ukraine in 2022, the company temporarily suspended operations in Kherson and expanded production facilities in the Czech Republic, offering Ukrainian employees the opportunity to relocate [2].

In 2024, Flight Design expanded production in Kazakhstan through a joint venture with Virazh, planning to produce 30 CT aircraft by 2025.

In 2016, the company faced financial difficulties and entered bankruptcy proceedings. In 2017, Flight Design was acquired by Lift Air from Germany, which allowed it to stabilize its financial position and continue the development of new aircraft models.

Flight Design is constantly investing in the development of new models and technologies, such as the F2 and F4, with an emphasis on safety, performance and environmental friendliness.

Flight Design is a leading manufacturer of light aircraft with a global presence and an innovative approach to the development of aviation equipment.

The conducted consumer demand studies allowed us to partially confirm three working hypotheses (Table 2).

Table 2. Results of hypothesis confirmation

Hypothesis	Confirmation
The demand for Flight Design light aircraft is growing due to the popularity of general aviation.	It was found that respondents planning to purchase aircraft are private pilots. The growing interest in general aviation stimulates demand.
The main factors in choosing aircraft are price-quality ratio, innovation and personalization.	The majority of respondents identified quality and reliability as key factors of choice, and a minority - price. Personalization is also important for respondents.
Competitive pressure from budget brands affects Flight Design's positioning in the market.	It was found that some consumers consider budget brands because of their lower price. At the same time, Flight Design remains competitive due to its high quality.

Source: compiled by the author

The recommendations for Flight Design based on the research results are as follows:

Strengthening positioning in emerging regions: The company should more actively enter the markets of Asia, Africa and South America, where demand for light aircraft is only emerging.

Marketing campaign focused on product values: Focus on the advantages of innovation, quality and personalization. This will strengthen trust in the brand among existing and potential customers.

Development of an affordable model: Creating a model with basic functions for a price segment with low purchasing power will allow it to compete with budget brands.

Expansion of the ecological portfolio: Integrate electric aircraft or hybrid models that meet current trends and market needs.

Bibliography:

1. Flight Design Official Website. About Us. URL: <https://flightdesign.com/about-us>.
2. Pipistrel Official Website. Alpha Electro: Green Flight. URL: <https://www.pipistrel-aircraft.com/alpha-electro>.
3. Bye Aerospace Official Website. eFlyer Series. URL: <https://bye aerospace.com>

УДК 004.8:005

ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕСА ЧЕРЕЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ НА БАЗЕ ИИ

ВЕЛИКОВА Татьяна

доктор педагогических наук,
конференциар-университар
Комратский государственный
университет
Комрат, Республика Молдова,
velicovatania@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-6817-6681

Abstract. *The author of the article proposes for consideration artificial intelligence-based tools for business digitalization. The focus is placed on the use of services for generating logos, chatbot message chains, presentations, avatars, QR codes, motivational letters, and mind maps.*

Keywords: *artificial intelligence, services, business, generation, content.*

Если ранее предприниматели обращались для разработки сайтов, логотипов, контента для социальных сетей к графическим дизайнерам, web-разработчикам, то сейчас наблюдается тенденция, когда представители бизнеса прибегают к инструментам, которые позволяют им разрабатывать решения для бизнеса самостоятельно. В статье автором представлен анализ решений на базе искусственного интеллекта (ИИ), которые могут помочь бизнесу.

Так, например, сервис AILogoGenerator <https://ailogogenerator.net> позволяет создать логотип на основе ИИ. Для этого достаточно точно описать желаемое название логотипа, указать название логотипа или ключевые слова, в поле Основной символ логотипа ввести слово, например, ножницы, телефон, телевизор и т.д., выбрать отрасль среди предложенных в выпадающем списке (путешествия, спорт и фитнес, розничная торговля, религиозные организации, недвижимость, юридические услуги, Интернет, Технологии, дом и семья, мероприятия, медицина и стоматология, рестораны, финансы, некоммерческие организации, развлечения, строительство, образование, красота и спа, автомобили, животные и питомцы).

Например, логотип для бизнеса Зоны VR для молодёжи может выглядеть следующим образом (Рис.1, Рис.2).

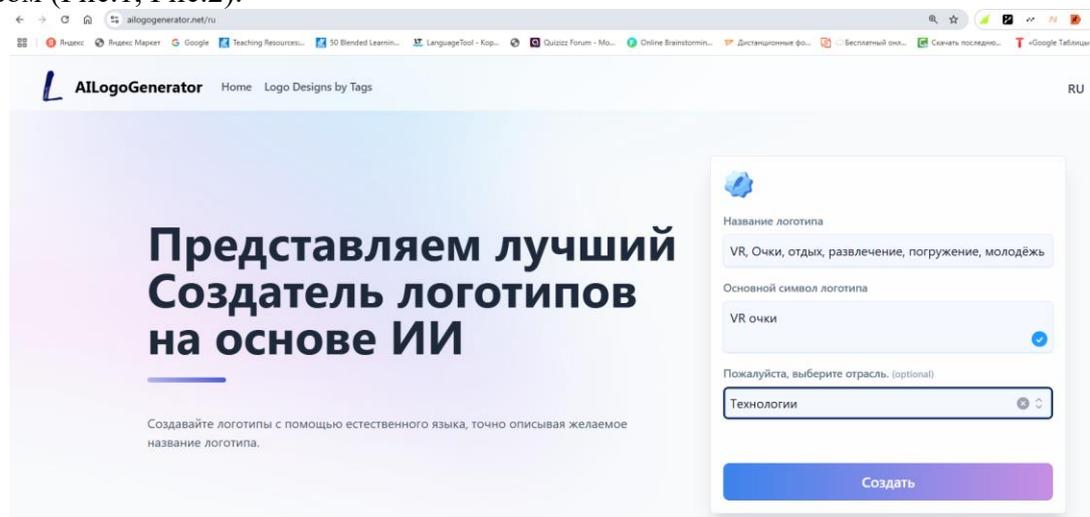


Рис.1. Главная страница AILogoGenerator

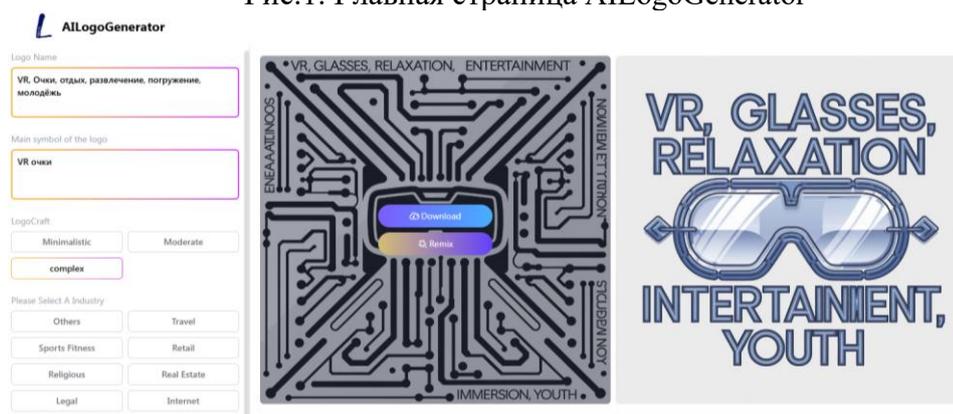


Рис. 2. Примеры логотипов, сгенерированных в AILogoGenerator

Источник: разработано автором

Наблюдается популярность чат-ботов для бизнеса, в связи с чем появляется потребность в изучении сервисов для разработки чат-ботов. Одним из таких инструментов является SendPulse. «SendPulse – это многоканальная маркетинговая платформа, которая сочетает в себе email, SMS, Viber и web push рассылки, чат-боты для мессенджеров, CRM систему, конструктор лендингов и платформу для создания онлайн-курсов. SendPulse - это мультиканальная маркетинговая платформа, которая позволяет создать чат-бота для Facebook, Telegram, VKontakte, WhatsApp, Instagram. Цель команды SendPulse – упростить

жизнь маркетологам и предпринимателям, научить их продвигать свой бизнес с помощью рассылок и автоматизации процессов маркетинга и продаж» [5, с. 192].

В SendPulse появились шаблоны цепочек, которые можно использовать при создании чат-бота. Автор настоящей статьи ранее в работах [2, 5] писал про разработку чат-бота, но сегодня данный инструмент стал ещё более привлекательным, поскольку есть возможность генерировать цепочки при помощи искусственного интеллекта. Так, например, можно сгенерировать цепочки: участие в конференции Zoom (Рис. 3), оформление заказа, связаться с консультантом, регистрация на вебинар и др. Цепочку на (Рис. 4) автор сгенерировал самостоятельно в ручном режиме, хотя такая задача является решаемой для ИИ в SendPulse.

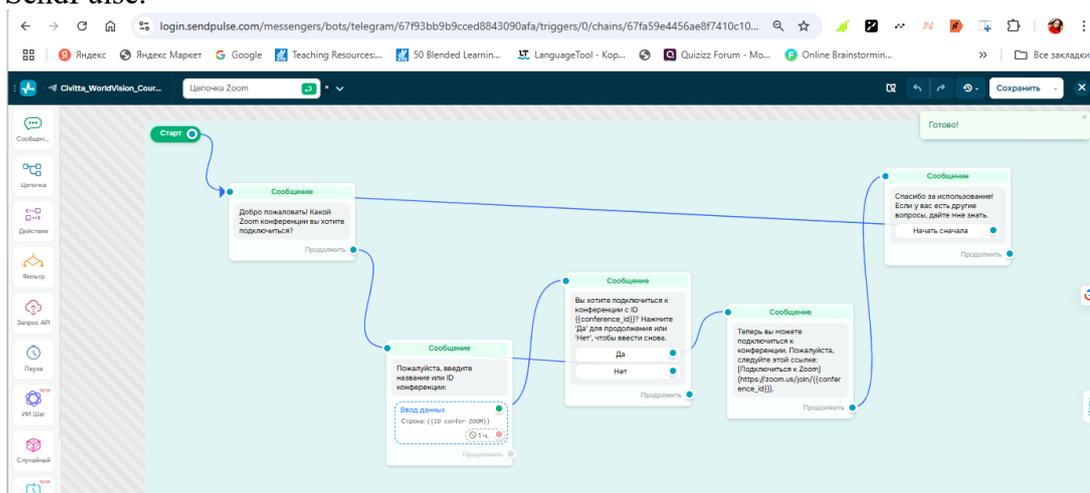


Рис. 3. Цепочка, сгенерированная на базе ИИ в SendPulse
Источник: разработано автором - скриншот

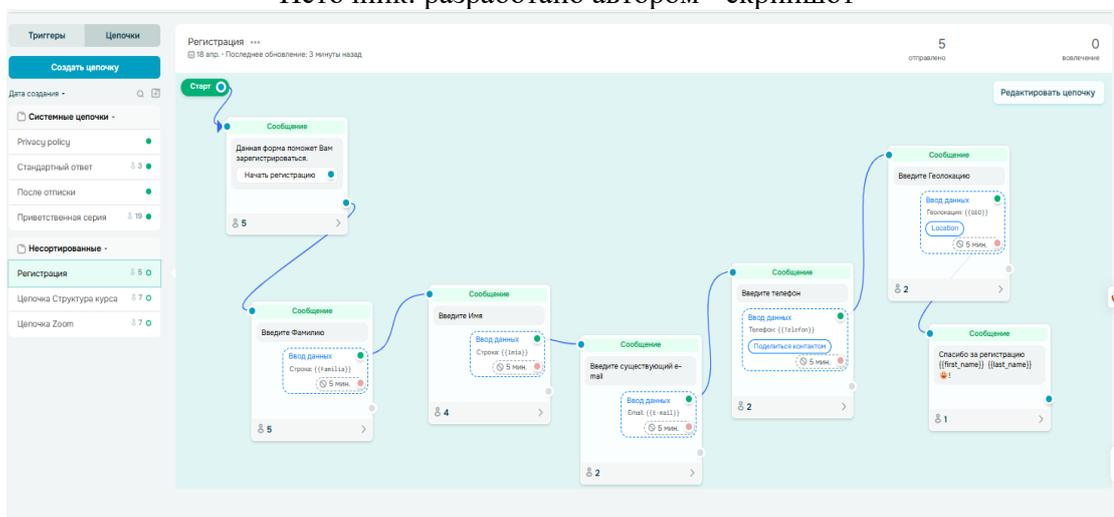


Рис. 4. Цепочка Регистрации в SendPulse, сгенерированная в ручном режиме
Источник: разработано автором - скриншот

Для представителей бизнеса важно уметь представлять свой бизнес на мероприятиях, встречах с потенциальными клиентами. Тогда, когда сроки подготовки презентации ограничены, можно прибегнуть к инструментам, в функционал которых включён искусственный интеллект. Такими инструментами могут быть сервисы Gamma, SlidesGo.

В сервисе Canva имеется огромное количество шаблонов для разработки контента для бизнеса (приглашения на вебинары, презентации, контент для социальных сетей, баннеры, сертификаты и др.). Важным является то, что внедрение инструмента Искусственный интеллект, в частности, инструмент Волшебный текст позволяет Переписать написанное, исправить орфографию, добавить больше текста, сократить текст, сделать текст смешнее или оформить его более формально, посыпать "волшебной пылью". Оформление контента стало более быстрым и менее трудозатратным.

Помимо этого, в Canva имеется связь с приложениями, такими, как AI Voice, который генерирует голос для презентаций. В процессе генерации необходимо ввести текст, который необходимо озвучить, выбрать голос (среди языков имеется английский, русский, румынский, польский, словацкий, турецкий и др.). После выбора голоса будут доступны следующие опции, указывающие кто может озвучить текст. Так, при выборе румынского языка указано, что озвучивать текст будет Alina, а при выборе английского (Великобритания) – Dave (платная подписка), Henry, Jo, Steph.

Здесь же в Canva имеется возможность создать аватара в приложении Krikey AI Animate и сгенерировать QR код на базе AI в приложении Gen QR и ещё огромное количество других приложений: HeyGen AI Avatars, D-ID AI Avatars, Job And Resume AI, Logo Maker, Gen Logo, Создатель диаграмм на основе ИИ и др. (Рис. 5).

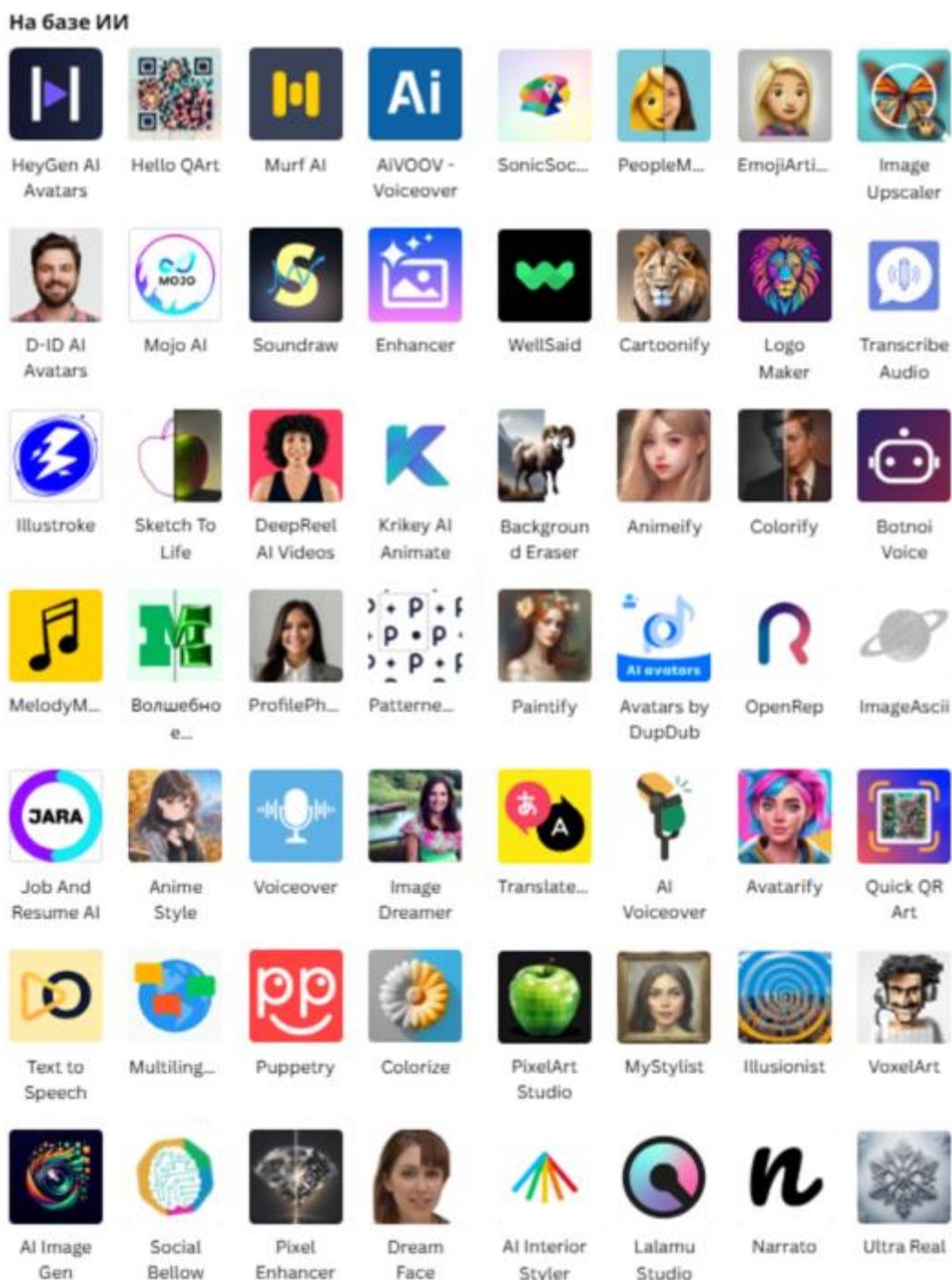


Рис.5. Примеры приложений, доступных в Canva на базе ИИ
Источник: разработано автором - скриншот

Job And Resume AI поможет сгенерировать мотивационное/сопроводительное письмо при поиске работы, для этого достаточно указать краткое резюме о себе и описать работу, на которую претендует кандидат (Рис.6).

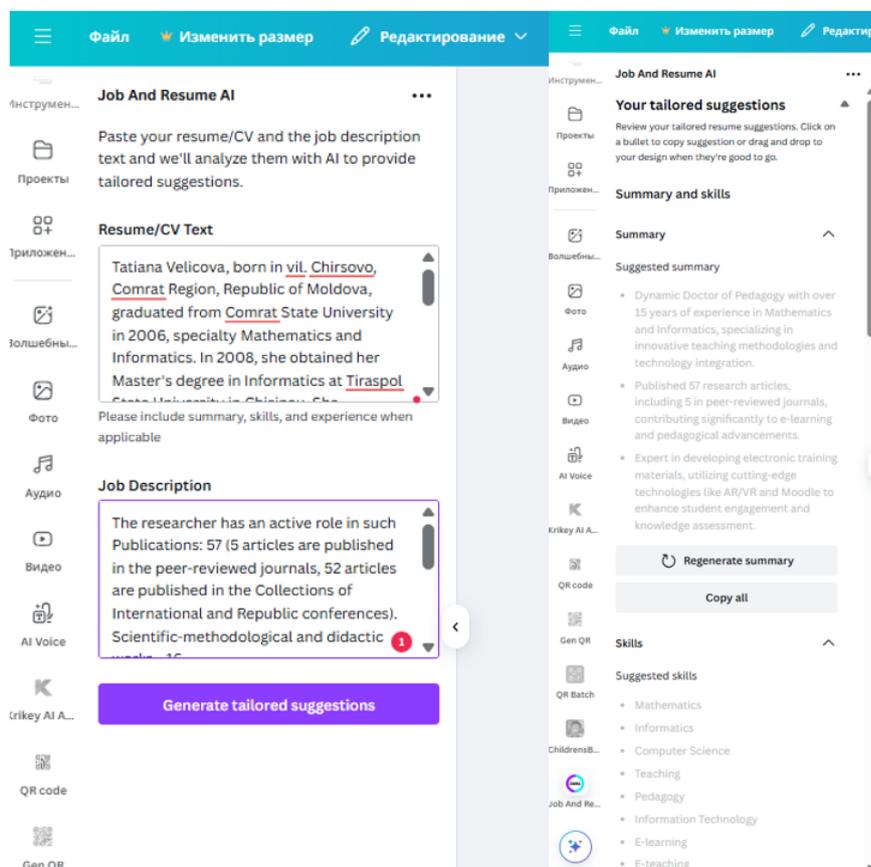


Рис.6. Работа в Job And Resume AI

Источник: разработано автором - скриншот

Можно аватаров сгенерировать и в сторонних сервисах: D-ID, HeyGen AI, но интересна интеграция сервисов, которая позволяет в презентацию добавлять различные элементы. В работах [1, 3] автор настоящей статьи раскрывает и другие инструменты, такие как ChatGPT, Perplexity, Copilot, DataRobot, Whimsical.com, Мумар.ai, Gamma, Durable, Leonardo.Ai, DALLЕ, Miro, D-ID, Synthesia, Kaiber.

На сайте <https://slidesgo.com> имеется возможность сгенерировать презентацию на базе ИИ в меню AI Presentation Maker, для этого достаточно указать тему и цель, количество слайдов (8-12 или 12-24), на следующем этапе выбрать тему (дизайн). Сервис сам подберёт картинки, предложит текст к слайдам. Текст можно прочитать, отредактировать напрямую или переписать с помощью ИИ, если он не совсем правильный. Презентация будет доступна для скачивания в формате MS Power Point. Можно при описании темы написать, чтобы сервис сгенерировал презентацию для продвижения существующего бизнеса, предложил презентацию – концепт проекта, презентацию – запуск нового бизнеса, презентацию – портфолио и др. Рекомендацией выступает анализ сгенерированных изображений, поскольку изображения генерируются искусственным интеллектом и могут быть искажения. На этом же сайте можно генерировать задания – кейсы по бизнесу (AI Icebreaker Generator), которые могут быть использованы при обучении персонала, проведении тренингов, встреч с командой.

Сегодня существует много возможностей для генерирования контента. Знание основных трендов, сервисов поможет представителям бизнеса создавать разнообразный контент, а ИИ инструменты помогает в этом.

Библиография:

1. Великова Татьяна, Адэскэлицей Адриан. Развитие критического и креативного мышления в бизнесе через AI, визуализацию данных и сервисы для активного взаимодействия и совместного анализа. В сб.: X Национальной научно-практической конференции "Проблемы и вызовы экономики региона в условиях глобализации", Комрат, 2024, с. 277-284 (0.34 с.а.), ISBN 978-5-86654-223-9. <https://kdu.md/images/Files/x-natsionalnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-problemy-i-vyzovy-ekonomiki-regiona-v-usloviyakh-globalizatsii-2024.pdf>
2. Великова Т., Сибова, О. Информационные технологии в бизнесе: Модуль 4: теория и практика: Учебное пособие / Т. Великова, О.Сибова; КГУ. Комрат: Б.и., 2023. 228с. ISBN 978-9975-83-237-3 https://library.kdu.md/web/viewer.html?file=%D0%92%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D0%BA_%D0%A1%D0%B8%D0%B1_%D0%98%D0%BD%D1%84_%D1%82%D0%B5%D1%85_%D0%B1%D0%B8%D0%B7.pdf
3. Великова Т. Инструменты на базе искусственного интеллекта для бизнеса. В сб.: IX Национальной научно-практической конференции "Проблемы и вызовы экономики региона в условиях глобализации", Комрат, 2023, с. 204-209 (0.3 с.а.), ISBN 978-9975-83-277-9. <https://kdu.md/images/Files/ix-nacionalnaya-nauchno-prakticheskaya-konferenciya-sbornik-statej-2023.pdf>
4. Великова Т. Онлайн инструменты для эффективной организации удалённой работы сотрудников. В сб.: VII Национальной научно-практической конференции "Проблемы и вызовы экономики региона в условиях глобализации", 23 декабря 2021, Комрат, 2021, с. 136-139 (0.31 с.а.), ISBN 978-9975-83-168-0. <https://kdu.md/images/Files/sbornik-statej-vii-nacionalnoj-nauchno-prakticheskoy-konferencii-problemy-i-vyzovy-ehkonomiki-regiona-v-usloviyah-globalizacii-2021g.pdf>
5. Великова Татьяна, Адэскэлицей Адриан. Использование SENDPUSLE для создания чат-бота. В сб.: VIII Национальной научно-практической конференции "Проблемы и вызовы экономики региона в условиях глобализации", Комрат, 2022, с. 191-195 (0.22 с.а.), ISBN 978-9975-3526-4-2 <https://kdu.md/images/Files/2022-snk.pdf>

УДК 338.242.2:331.442:330.356.3

**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АДАПТАЦИИ
СПЕЦИАЛИСТОВ К ФУНКЦИОНИРОВАНИЮ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ
ЭКОНОМИКИ И ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА**

ГРУДКИНА Татьяна

кандидат экономических наук
доцент ФГБОУ ВО Орловский ГАУ
Орел, Российская Федерация
t_grudkina@mail.ru

ORCID ID: 0000-0003-1260-914X

БЕЛОВИНЦЕВА Дарья

магистрант 1 курса
ФГБОУ ВО Орловский ГАУ
Орел, Российская Федерация
dashabeloventseva@gmail.com

Abstract. The article examines the socio-psychological aspects of the adaptation of specialists to functioning in the conditions of the digital economy and artificial intelligence. In the context of accelerated technological progress and widespread implementation of artificial intelligence, workers are faced with the need to master new tools and methods of work, which

places high demands on their cognitive and emotional resources. The authors analyze the impact of digitalization on professional identity, consider the risks of emotional burnout and social alienation, and propose strategies for successful adaptation of specialists to new working conditions. Key strategies include continuous learning, mental health support, the formation of a culture of trust in artificial intelligence and developed feedback channels. In conclusion, the importance of comprehensive support for specialists is emphasized to minimize the negative consequences of digitalization and ensure sustainable professional development.

Keywords. *digital economy, artificial intelligence, socio-psychological adaptation, professional identity, emotional burnout, remote work, trust in artificial intelligence, continuous learning, mental health support, feedback.*

Цифровая трансформация экономики и повсеместное внедрение искусственного интеллекта кардинально преобразуют профессиональные сферы, ставя перед специалистами серьезные вызовы. В условиях стремительного технологического прогресса работники вынуждены адаптироваться к новым инструментам и методам работы, что требует от них значительного когнитивного и эмоционального напряжения. Исследование ключевых социально-психологических аспектов адаптации специалистов к цифровой экономике и искусственному интеллекту, обоснование стратегий для эффективного преодоления возникающих трудностей и обеспечения устойчивого профессионального развития является актуальным в современных условиях.

Цифровые преобразования ведут к фундаментальным сдвигам в структуре занятости и квалификационных требований. Специалисты сталкиваются с необходимостью постоянного обучения и приобретения новых навыков, чтобы поддерживать свою конкурентоспособность на рынке труда. В таких условиях умение быстро адаптироваться к переменам становится критически важным фактором профессионального успеха. Вместе с тем, возникают проблемы, связанные с переоценкой ценностей и профессионального статуса, эмоциональным выгоранием и напряжением, вызванным давлением технологической гонки.

Изменение характера профессиональной деятельности вследствие цифровизации существенно воздействует на восприятие работниками своей профессиональной идентичности. Исследование Андреевой И.В. и Попова А.С. [1] подчеркивает важность высокой степени гибкости и готовности к обучению в условиях цифровой экономики. Однако многие специалисты, привыкшие к традиционным методам работы, сталкиваются с кризисом идентичности, обусловленным необходимостью осваивать совершенно новые инструменты и методы. Их привычная профессия подвергается изменениям, что порождает чувство неопределенности и угрозу потери профессионального статуса.

Согласно исследованию Иванова В.Д. и Смирновой Ю.К. [2], угроза замещения рабочих мест искусственным интеллектом является одним из главных факторов, влияющих на психологическое состояние специалистов. Они чувствуют тревогу относительно сохранения своей востребованности на рынке труда, что негативно отражается на их мотивации и общем самочувствии. Страх потерять работу из-за автоматизации зачастую усиливается недостаточной осведомленностью о реальных возможностях и границах применения искусственного интеллекта.

Работа в условиях постоянного технологического обновления сопряжена с повышенным уровнем стресса и эмоционального напряжения. Специалисты испытывают давление необходимости непрерывно обновлять свои знания и умения, следуя за последними трендами. Это хроническое напряжение может приводить к синдрому профессионального выгорания, что подтверждается исследованием Кузнецова Г.А. и Ивановой А.Е. [3]. Особое внимание уделяется феномену выгорания среди специалистов, работающих в условиях частого внедрения новых технологий, когда отсутствует ясность относительно перспектив их карьеры и личностного роста.

Дистанционная работа, ставшая особенно популярной в последние годы, также усугубляет проблему социального отчуждения и эмоционального истощения. Как показали данные исследования Соколовской А.А. и Дмитриевой Н.А. [4], снижение частоты личного общения и потеря чувства принадлежности к команде ухудшают психоэмоциональное состояние работников. Особенно тяжело это воспринимается теми, кому важны непосредственные социальные контакты и поддержка коллег. Процесс цифровизации оказывает воздействие не только на отдельных специалистов, но и на коллективные процессы. Он изменяет динамику взаимодействия между членами команды, смещая акценты на виртуальную коммуникацию и уменьшая частоту личных встреч. Это приводит к снижению качества социальных связей и затрудняет формирование командного духа, что подтверждено результатами исследования Шипилова И.Б. и Панина А.В. [5].

Важнейшим вопросом в области адаптации к искусственному интеллекту остается доверие к принимаемым машинами решениям. Исследование Антонова А.Ф. и Кузнецова В.И. [6] подтверждает, что специалисты нередко сомневаются в надежности алгоритмов искусственного интеллекта, что препятствует их полноценному использованию в рабочем процессе. Решение этой проблемы требует активного вовлечения руководства в разъяснение принципов работы искусственного интеллекта и создание культуры доверия внутри организации. Для успешного перехода к новым условиям работы и минимизации негативных последствий цифровизации работодателям рекомендуется разработать комплексные стратегии поддержки персонала. Ключевыми направлениями стратегии поддержки персонала являются:

1. Непрерывное обучение: периодическая реализация образовательных программ, направленные на приобретение необходимых навыков, знаний, формирование компетенций, являются основой для успешной адаптации к изменениям. Павлович И.Л. и Чижикова А.А. [7] делают акцент на важности непрерывного обучения как фактора успешной адаптации специалистов к условиям цифровой экономики.
2. Поддержка психического здоровья: реализация программ по управлению стрессом, консультации с психологами и создание комфортной рабочей среды играют важную роль в предотвращении эмоционального выгорания. Данные Котовой О.А. и Захаровой Т.Н. [8] свидетельствуют о значительном снижении уровня стресса и повышении продуктивности благодаря участия в реализации подобным программ.
3. Формирование культуры доверия: активное участие в семинарах и тренингах, посвященных принципам работы искусственного интеллекта и его преимуществам, способствуют снятию страха перед новыми технологиями и развивают положительное отношение к ним. Результаты исследования Сергеева И.В. и Степановой Е.С. [9] подтверждают, что участие в подобных мероприятиях положительно влияет на принятие искусственного интеллекта в профессиональной практике.
4. Каналы обратной связи: регулярный обмен мнениями и идеями между персоналом и руководством помогает поддерживать высокий уровень вовлеченности и удовлетворенности трудом. Проведенные исследования Гордеевой Т.Н. и Морозовой И.А. [10] демонстрируют, что задействование обратной связи способствует лучшей адаптации специалистов к цифровой экономике.

Цифровая экономика и внедрение искусственного интеллекта оказывают значительное влияние на профессиональные сферы и требуют от специалистов новых подходов к адаптации. Этот процесс затрагивает различные аспекты, начиная от изменения требований к квалификации и заканчивая трансформацией рабочих процессов. Ниже приведены ключевые факторы, которые влияют на успешность адаптации специалистов к новой реальности цифровой экономики и искусственному интеллекту (таблица 1).

Таблица 1. Факторы, влияющие на адаптацию специалистов к цифровой экономике и искусственному интеллекту*

Фактор	Позитивное влияние	Негативное влияние
Цифровая компетентность	Уверенность в выполнении задач, снижение стресса, повышение производительности, новые возможности для развития	Чувство некомпетентности, страх перед новыми технологиями, избегание использования цифровых инструментов
Обучение и развитие	Быстрая адаптация к новым технологиям, повышение квалификации, уверенность в своих силах, расширение карьерных перспектив	Отсутствие мотивации к обучению, нехватка времени на обучение, неэффективные методы обучения
Организационная поддержка	Создание благоприятной среды для обучения и адаптации, предоставление ресурсов и инструментов, поддержка со стороны коллег и руководства, признание достижений	Отсутствие поддержки, бюрократия, нечеткие требования, высокая конкуренция, страх совершить ошибку
Психологическая устойчивость	Гибкость, умение справляться со стрессом, позитивное мышление, высокая самооценка, адаптивность, устойчивость к неопределенности	Тревожность, депрессия, выгорание, низкая самооценка, перфекционизм, страх неудачи
Возраст и опыт	Опыт работы может помочь в решении сложных задач, но может быть и барьером для освоения новых технологий	Молодые специалисты быстрее адаптируются к новым технологиям, но могут испытывать недостаток опыта в решении сложных задач
Ценности и мотивация	Интерес к новым технологиям, стремление к развитию, желание быть востребованным на рынке труда, ориентация на результат	Отсутствие интереса к новым технологиям, консерватизм, страх потерять работу, низкая мотивация

Источник: По исследованиям Андреевой И.В. и Попова А.С. Влияние цифровизации на профессиональную идентичность. 2020. С. 65 [1]

Адаптация специалистов к условиям цифровой экономики и искусственному интеллекту представляет собой многослойный процесс, охватывающий как индивидуальные, так и коллективные аспекты. В условиях динамичного технологического прогресса необходимо оптимальное сочетание мер по поддержке профессионального роста, укреплению психического здоровья и созданию благоприятной рабочей среды. Реализация предложенных стратегий поможет минимизировать негативные последствия цифровизации и обеспечит устойчивый прогресс в условиях меняющихся экономических реалий. Анализируя ключевые тренды в области адаптации, можно утверждать, что современные работники на различных этапах адаптации регулярно нуждаются в поддержке со стороны руководителей, наставников, кураторов или коллег. В связи с этим особую значимость приобретают антикризисные адаптационные меры, обеспечивающие своевременное формулирование задач для адаптантов. Среди эффективных мероприятий, согласно точке зрения Солоусовой К.В. [11], можно выделить следующие:

- методы быстрого снятия стресса и программы управления стрессом;
- тренинги по формированию команды и управлению организационными конфликтами, включая моделирование поведения в сложных ситуациях;
- мероприятия по развитию корпоративной культуры с акцентом на усвоение корпоративных ценностей;

- начальное обучение и развитие профессиональных навыков, необходимых для конкретной трудовой деятельности;
- семинары по тайм-менеджменту;
- мероприятия по улучшению условий и организации труда;
- работа с сопротивлением изменениям, особенно важная для адаптантов второго и третьего уровня;
- информационное сопровождение адаптационного процесса;
- техники делегирования полномочий и др.

Эффективность адаптации персонала зависит главным образом от успешности формирования новых моделей трудового поведения работников-адаптантов, основанных на корпоративных ценностях организации, что способствует поддержанию высокого уровня ее функционального развития.

Резюмируя результаты проведенного исследования, следует отметить они подчеркивают важность систематической поддержки специалистов в период цифровой трансформации. Предложенные стратегии направлены на обеспечение комфортного перехода к новым рабочим условиям, сохраняя мотивацию и вовлеченность работников в условиях быстрого технологического прогресса.

Библиография:

1. Андреева И.В., Попов А.С. Влияние цифровизации на профессиональную идентичность // Вопросы психологии. 2020. № 3. С. 55-69.
2. Иванов В.Д., Смирнова Ю.К. Искусственный интеллект и профессиональное самосознание // Труды Академии наук. 2021. Т. 94. № 2. С. 120-130.
3. Кузнецов Г.А., Иванова А.Е. Профессиональное выгорание в условиях цифровой экономики // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. 2022. № 1. С. 40-57.
4. Соколовская А.А., Дмитриева Н.А. Психологические аспекты дистанционного труда // Психологический журнал. 2021. Т. 42. № 4. С. 87-99.
5. Шипилов И.Б., Панин А.В. Влияние цифровизации на социальное взаимодействие в коллективе // Менеджмент и кадры. 2020. № 8. С. 101-114.
6. Антонов А.Ф., Кузнецов В.И. Доверие к искусственному интеллекту в профессиональной деятельности // Вестник психологии и педагогики. 2022. Т. 48. № 3. С. 80-92.
7. Павлович И.Л., Чижиков А.А. Непрерывное обучение как фактор успешной адаптации к условиям цифровой экономики // Образовательные технологии. 2021. № 5. С. 65-79.
8. Котова О.А., Захарова Т.Н. Поддержка психического здоровья сотрудников в условиях цифровизации // Человек и труд. 2020. № 6. С. 90-102.
9. Сергеев И.В., Степанова Е.С. Формирование культуры доверия к искусственному интеллекту в организации // Менеджмент сегодня. 2022. № 2. С. 111-125.
10. Гордеева Т.Н., Морозова И.А. Роль обратной связи в процессе адаптации специалистов к цифровой экономике // Психология управления. 2021. № 4. С. 70-83.
11. Солоусова К.В. Реализация комплексного подхода к управлению адаптацией персонала организации // Вестник ОмГУ. Серия Экономика. 2014. № 2. С.34-38.

УДК 351:004

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ – ЗАЛОГ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ: УКРАИНА И РЕСПУБЛИКА МОЛДОВА

МАТВЕЙЧУК Людмила

доктор наук государственного
управления,

кандидат экономических наук,
Хмельницкий университет управления и
права имени Леонида Юзькова, Украина,
sla.kpnu@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-2989-6002>

***Abstract.** This study examines global rankings of key indicators used to assess the level of digitalization in public administration in leading countries (Denmark, Estonia), as well as in Ukraine and the Republic of Moldova. The analysis covers the country's performance based on the following indices: (1) e-government development, (2) e-participation of citizens, (3) local online services, and (4) government readiness for artificial intelligence. The European ranking of open data development and Ukraine's position within it are highlighted. The importance of digital knowledge and skills among the population in building a digital state is substantiated, along with an overview of relevant educational online platforms. The study recommends adopting the best digitalization practices from leading countries when formulating national digital development policies and strategies.*

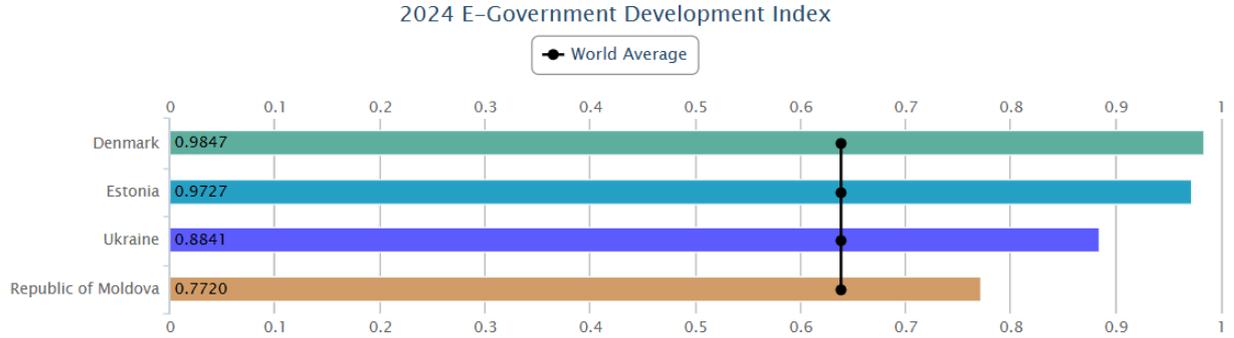
***Keywords:** digitalization, government agencies, e-government, e-participation, open data, artificial intelligence.*

Современные процессы цифровизации пронизывают общество, экономику и ее отрасли. Быстрыми темпами проходят цифровые трансформации в публичном секторе экономики, в т.ч. – в сфере государственного управления. Цифровизация государственного сектора является важным фактором в повышении эффективности государственных услуг и обеспечении устойчивого развития национальных экономик, повышения конкурентоспособности стран на международной арене. Результативность процессов цифровизации отражается международными организациями в оценочных рейтингах стран.

На мировом уровне исследование цифровизации государственных органов проводит Организация Объединенных Наций (далее – ООН), результаты которых публикуются один раз в 2 года. За оценкой ООН формируется рейтинг стран по индексу развития электронного правительства (E-Government Development Index – EGDI) и предоставляется комплексный анализ цифрового правительства государств-членов. Последнее издание обзора электронного правительства ООН (2024 г.) [2] показывает существенное улучшение глобального среднего значения EGDI и положительную динамику его трех субиндексов: онлайн-услуги (Online Service Index), телекоммуникационной инфраструктуры (Telecommunication Infrastructure Index) и человеческого капитала (Human Capital Index), что подтверждает значительную тенденцию развития цифрового правительства по всему миру. Лидерами рейтинга являются Дания, Эстония, Сингапур, Республика Корея, Исландия. Особого внимания заслуживает Эстония – постсоветская страна, которая в рейтинге 2024 г. занимает 2-е место после Дании и в последние годы входит в десятку мировых лидеров по EGDI.

Индекс развития электронного правительства за 2024 год Украины (EGDI = 0,8841) и Республики Молдовы (EGDI = 0,7720) выше среднего мирового показателя (рис.1). Сравнение характерных показателей цифровизации правительственных институций стран-лидеров (Дании, Эстонии), Украины и Республики Молдовы представлено в таблице 1. За

период исследования (2020-2024 гг.) присутствует значительный рост EGDI и соответственно изменение места в мировом рейтинге: Украина поднялась в 2024 г. на 16 позиций вверх, 2022 г. – на 24; Республика Молдова улучшила рейтинг соответственно на 2 позиции в 2024 г. и на 7 позиций в 2022 г.



Источник [5]: составлено автором

Рис.1. Индекс развития электронного правительства 2024 г.

Таблица 1

Показатели цифровизации сферы государственного управления 2020-2024 гг.

Страны	Индекс развития электронного правительства, место в рейтинге \ значение показателя			Индекс электронного участия граждан, место в рейтинге \ значение показателя		
	2024	2022	2020	2024	2022	2020
Дания	1\0,9847	1\0,9717	1\0,9758	2\0,9863	12\0,8864	9\0,9643
Эстония	2\0,9727	8\0,9393	3\0,9473	7\0,9589	3\0,9773	1\1,0000
Украина	30\0,8841	46\0,8029	69\0,7119	1\1,0000	57\0,6023	46\0,8095
Республика Молдова	70\0,7720	72\0,7251	79\0,6881	49\0,7260	47\0,6818	55\0,7619

Источник [2, 5]: составлено автором

Дополнительным индексом к EGDI является индекс электронного участия граждан (E-Participation Index – EPI), где оценивается уровень развития национальных правительственных платформ и их онлайн коммуникации с гражданами. В 2024 г.: 1) Украина заняла 1-е место среди 193 стран мира, поднялась на 56 позиций относительно показателя 2022 г.; 2) Республика Молдова опустилась в рейтинге на 2 позиции, однако в 2022 г. по сравнению с 2020 г. поднялась на 8 ступеней вверх (таб.1).

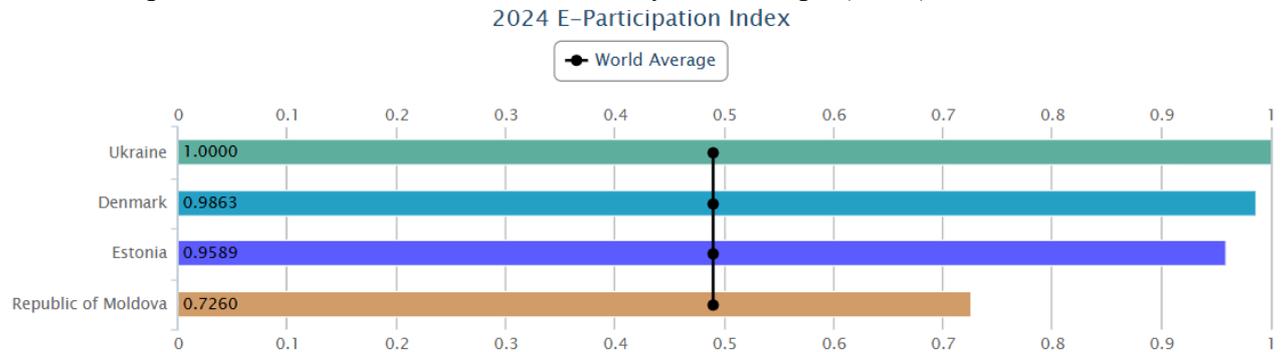
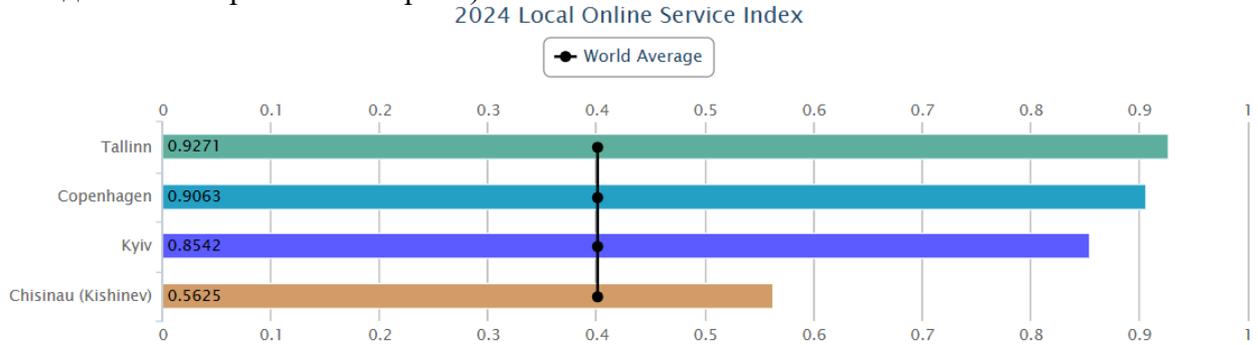


Рис.2. Индекс электронного участия граждан 2024 г.

Источник [5]: составлено автором

По оценке ООН 2024 в процессе анализа ЕРІ и его субиндексов (использование интерактивных услуг для предоставления информации правительствами гражданам, взаимодействие и консультации граждан, участие граждан) показатели Украины (ЕРІ = 1,000) и Республики Молдова (ЕРІ = 0,7260) значительно превышают средний мировой показатель (рис.2).

Начиная с 2018 г. отдел государственных учреждений и цифрового правительства департамента по экономическим и социальным вопросам ООН обнаруживает материалы исследований развития электронного правительства на местном уровне, где размещен мировой рейтинг городов по индексу локальных онлайн-сервисов (Local Online Service Index – LOSI). При формировании рейтинга оцениваются четыре группы критериев: разработка, обеспечение контентом, предоставление услуг, роль. В рейтинге 2024 г. за LOSI (рис.3) среди 193 городов-участников на первом месте – Таллин (Эстония), Копенгаген (Дания) – 4 место, Киев (Украина) –13, Кишинев (Республика Молдова) – 70. Следует отметить улучшение данного показателя в 2024 г. по сравнению с 2022 г.: Кишинев +14 и Киев + 8. Лидерами рейтинга умных городов являются Мадрид (Испания) и Таллинн – 1 позиции рейтинга, 3 – Эр-Рияд (Саудовская Аравия), 4 – Копенгаген и Дубай (Объединенные Арабские Эмираты).



Источник [5]: составлено автором

Рис.3. Индекс локальных онлайн-сервисов 2024 г.

С целью преодоления проблем в предоставлении эффективных цифровых услуг для органов местного самоуправления, кроме описания информации в области цифрового правительства, размещены материалы относительно инструментов местного электронного правительства, передовой практики для создания более умных и устойчивых общин. Сборник информации об инициативах цифрового правительства по количеству сообщений по категории «Цифровое правительство» возглавляет Саудовская Аравия (46), Эстония (26), Объединенные Арабские Эмираты (20), Сингапурт (18), Республика Корея (17), Казахстан (15). Что касается Украины, то там размещено 3 информационных сообщения о мобильном приложении Дия.

Отдельного внимания заслуживает передовая практика Украины в сфере развития открытых данных. В Европейском рейтинге развития открытых данных (Open Data Maturity – ODM) Украина входит в 3-топ: 2023 г. и 2024 г. – 3 место, 2022 г. – 2 место [4]. Участниками рейтинга являются 27 стран ЕС, 3 страны Европейской ассоциации свободной торговли (Исландия, Норвегия, Швейцария) и 5 стран-кандидатов (Босния и Герцеговина, Черногория, Албания, Сербия, Украина). Оценка производится по показателям четырех групп: политика открытых данных, работа национального портала, влияние открытых данных на ключевые сферы жизни, качество опубликованных данных.

Актуальным вопросом настоящего времени есть применение искусственного интеллекта (далее – ИИ) для общественного блага, и одним из приоритетных направлений является его интеграция в сферу государственного управления. Уровень готовности стран мира оценивается в мировом рейтинге по индексу готовности правительства к ИИ

(Government AI Readiness Index), показатели которого сгруппированы в три сектора: правительство, технологический сектор, данные и инфраструктуры. В рейтинге государств Восточной Европы 2024 г. за индексом готовности правительства к ИИ лидером является Эстония, которая есть единственной восточноевропейской страной, вошедшей в мировой топ-25; Украина на 11 месте и Республика Молдова – 14 среди восточноевропейских стран находится и их показатели превышают (рис.4).



Рис.4. Рейтинг государств Восточной Европы 2024 г.
за индексом готовности правительства к искусственному интеллекту [3]

В мировом рейтинге 2024 г., с участием 188 стран, Украина занимает 54 позицию ($I = 60,57$), Республика Молдова 64 ($I = 56,03$); значение индекса этих государств выше среднего мирового показателя готовности правительства к ИИ ($47,59$). К 3-топ лидерам отнесены: США, Сингапур, Республика Корея.

Наличие цифровых платформ и цифровых инструментов в государственном секторе управления стран требует цифровых знаний и умений граждан. В Украине внедрена национальная образовательная платформа «Дия. Образование», где реализован широкий спектр учебных программ по формированию и развитию цифровой грамотности граждан, успешно используемый разными слоями населения. Важным моментом для постсоветских стран стала реализация обучающих онлайн теоретико-практических курсов на базе Академия EU4Digital, где для Азербайджана, Армении, Грузии, Республики Молдовы и Украины реализован курс «Площадки электронной коммерции в ЕС» [1], а в перспективе запланировано – «Цифровой маркетинг» и «Цифровизация бизнеса». Академия EU4Digital выдает цифровые сертификаты, отвечающие требованиям ЕС.

Результаты исследований международных институтов процессов цифровизации и ее последствий являются информационным ресурсом наилучших практик, ориентиром при формировании государственной политики развития цифрового государства и разработке национальных стратегий. Исследования прикладной стороны цифровизации в таких странах, как Дания, Эстония, Сингапур, Республика Корея, является актуальным вопросом для Украины и Республики Молдова в условиях формирования мирового цифрового пространства.

Библиография:

1. eCommerce in EU Marketplaces for Sellers in Ukraine (2024). 4EU4Digital. UPL: <https://online.atingi.org/enrol/index.php?id=4144>.
2. E-Government Surveys (2024). Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. United Nations: Department of Economic and Social Affairs. New York.

- 180 p. UPL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024>.
3. Government AI Readiness Index (2024) Oxford Insights. URL: <https://oxfordinsights.com/ai-readiness/ai-readiness-index/>.
 4. Open Data Maturity (2024). European Union. UPL: <https://data.europa.eu/en/publications/open-data-maturity>.
 5. UN E-Government Knowledgebase (2024). Ukraine. EGDI Historical. UPL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Compare-Countries>.

УДК: 330.341.1:004.738.5:658.8

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ УСЛУГ, ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ МАЛЫМИ И СРЕДНИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

ТУТУНАРУ Сергей

ASEM, Республика Молдова

tutunaru@ase.md

ORCID ID: 0000-0001-7394-6081

СИБОВА Ольга

КГУ, г. Комрат, Р.Молдова

Колледж им. М Чакира, Комрат

email: koll2002@mail.ru

ORCID ID: 0000-0003-0100-2588

***Annotation.** Digital transformation of services for small and medium-sized enterprises is the process of introducing and integrating digital technologies into the provision of services aimed at profoundly changing the ways of creating and delivering value to the client through the use of digital technologies at all stages of service provision. It means a transition from traditional methods of providing services to digital formats, which allows companies to increase their competitiveness, reduce costs and better interact with clients.*

***Key words:** digital transformation, digitalization, CRM systems, content marketing*

XXI век, век стремительного развития цифровой экономики. Сегодня это актуально для малых и средних предприятий, которые в условиях высокой конкуренции на внутреннем и внешнем рынках сталкиваются с необходимостью оперативно адаптироваться к изменениям в этой области. Цифровые технологии открывают новые возможности для оптимизации бизнес-процессов, повышения качества управления, выхода на новые рынки и создания дополнительных средств взаимодействия с потребителями. Анализ существующих практик, выявление барьеров и факторов успеха цифровой трансформации может способствовать разработке эффективных стратегий цифрового развития предприятий малого и среднего бизнеса.

Цифровизация (оцифровка) - процесс, который включает в себя использование цифровых технологий для улучшения существующих бизнес-процессов, без коренного изменения их сути. Это перевод бумажного документооборота в электронный, внедрение CRM-системы для работы с клиентами.

Ключевым документом, способствующим развитию цифровизации экономики Республики Молдова, является «Стратегия цифровой трансформации Республики Молдова на 2023–2030 годы». Стратегия предусматривает шесть приоритетных целей и одна из них «Создание инновационной и устойчивой цифровой экономики». Планируется создать условия для цифровой трансформации предприятий, развития и продвижения цифровых услуг для бизнеса, развивать местную IT-индустрию и ВРО, стимулировать развитие электронных платежей, снизить дефицит IT-специалистов во всех отраслях экономики,

создать благоприятную среду для развития стартапов с их финансированием на начальном этапе, содействовать развитию электронной торговли, упростить таможенные процедуры для онлайн-экспорта [1].

Согласно данным национального бюро статистики в 2023 году, малые и средние предприятия составили около 99,2% от общего числа отчитывающихся компаний, средняя численность работников МСП составила 352,1 тыс. человек, на долю которых приходится 65,3% от общей среднесписочной численности работников предприятий (по сравнению с 65,6% в 2022 год), выручка от реализации субъектов МСП составила 285,9 млн. леев или 45% от суммы доходов от продаж в целом по экономике [2].

Цифровая трансформация бизнеса. Переход к цифровым технологиям открывает новые возможности для упрощения и повышения эффективности ведения бизнеса в малых и средних предприятиях (МСП). Одним из ключевых направлений в этом процессе является цифровая регистрация и управление бизнесом.

- Внедрить онлайн-платформу для регистрации бизнеса, позволяющую предпринимателям выполнять процессы удаленно.
- Предоставьте компаниям информационную панель для управления налоговыми декларациями, требованиями соответствия и финансовой отчетностью в одном месте.
- Интегрированные цифровые подписи и безопасное хранение документов для упрощения транзакций. Умная помощь в налогообложении и соблюдении налогового законодательства
- Разрабатывайте инструменты на базе искусственного интеллекта, которые помогут предприятиям соблюдать налоговое законодательство, сокращая количество ошибок и повышая эффективность.
- Внедрите автоматические оповещения и напоминания о сроках уплаты налогов и нормативных требованиях.
- Создавайте интерактивные руководства и онлайн-консультационные сервисы для владельцев бизнеса. Оптимизация процессов лицензирования и авторизации.
- Оцифруйте процесс подачи заявок и утверждения лицензий, разрешений и сертификатов на ведение бизнеса.
- Реализуйте отслеживание заявок в режиме реального времени и автоматическое обновление статуса.
- Используйте технологию блокчейн для обеспечения безопасности и проверяемости записей о лицензировании. [3]

Рассмотрим основные модели цифровой трансформации в малом и среднем бизнесе (МСБ) с учетом различных форм взаимодействия с рынком - B2B, B2C, D2C.

B2B (Business-to-Business). Цифровая трансформация в этой модели ориентирована на повышение эффективности взаимодействия между компаниями.

Особенности модели:

- Внедрение ERP и CRM-систем для автоматизации цепочек поставок и клиентских отношений
- Электронный документооборот (EDI)
- Онлайн-платформы для оптовых заказов
- Аналитика данных для прогнозирования спроса и оптимизации логистики
- Интеграция с системами партнеров

Пример 1: производственное МСП внедряет цифровую платформу для взаимодействия с дистрибьюторами и оптовыми покупателями в реальном времени.

Для малого бизнеса важно, чтобы ERP была:

- простая в использовании,
- доступная по цене,
- гибко масштабируемая.

Топ ERP-систем для МСП

1. 1С:Управление небольшой фирмой / 1С:Бухгалтерия (Россия/СНГ)

- Приспособлена под местное законодательство
- Подходит для учёта, отчетности и автоматизации процессов

2. Bitrix24

- CRM + ERP + задачи и коммуникации в одном окне
- Облачная и коробочная версии
- Имеет встроенные инструменты для малого офиса и удалённой работы

3. Odoo (Бельгия)

- Модульная, открытый код (open-source)
- Есть бесплатная версия
- Модули: CRM, склад, финансы, HR, e-commerce и др.
- Очень популярен у стартапов и ИТ-компаний

4. Zoho ERP (Zoho One / Zoho Books) (Индия/США)

- Мощный облачный пакет для МСП
- Модули: финансы, HR, продажи, логистика
- Интеграция с другими Zoho-продуктами

5. SAP Business One (Германия)

- Упрощённая версия SAP для малого бизнеса
- Дороговато, но надёжно
- Подходит для производственных и экспортных МСП

6. Microsoft Dynamics 365 Business Central

- Облачное решение от Microsoft
- Глубокая интеграция с Excel, Outlook, Teams
- Хорошо подходит для компаний с международными амбициями

B2C (Business-to-Consumer). МСП, работающие напрямую с конечным потребителем, используют цифровизацию для улучшения клиентского опыта и расширения каналов продаж.

Особенности модели:

- Электронная коммерция (собственные сайты, маркетплейсы)
- Мобильные приложения, онлайн-оплата и доставка
- Цифровой маркетинг (таргетинг, соцсети, контент-маркетинг)
- Персонализация предложений с помощью big data и AI
- Онлайн-обслуживание клиентов (чат-боты, поддержка 24/7)

Пример: кафе запускает мобильное приложение с возможностью онлайн-заказа, бонусной программой и персональными предложениями. Дописать конкретно какие используют системы.

D2C (Direct-to-Consumer). Модель, при которой производитель или бренд продаёт продукцию напрямую потребителям, минуя посредников. Часто используется как стратегия цифровой трансформации для роста и повышения маржи.

Ключевые особенности:

- Создание собственного цифрового канала продаж (сайт, приложение)
- Контроль над брендом и потребительским опытом
- Прямое взаимодействие с клиентами и сбор обратной связи
- Активное использование социальных сетей и influencer-маркетинга
- Использование подписных моделей или кастомизации продукции

Пример 2: локальный производитель косметики открывает интернет-магазин и продвигает бренд через Instagram и TikTok, полностью отказавшись от розничных сетей.

В данной ситуации для продвижения товара/услуги необходимо:

- использовать **Instagram** и **TikTok** как витрину и канал продаж,
- добавить YouTube Shorts или Pinterest для вовлечения,
- Telegram** — для удержания и прямых акций,

- построить доверие через честный, эстетичный и полезный контент, регулярно анализировать и адаптировать стратегию.

Конкретные рекомендации для локального производителя косметики который:

- производит продукцию самостоятельно
- продаёт только онлайн
- использует Instagram и TikTok
- не работает с розничными сетями

Анализ ситуации для продвижения бренда представлен в таблице 1.

Таблица 1. Анализ ситуации

Плюсы стратегии	Минусы/риски:
Контроль над брендом и ценами	Высокая конкуренция в соцсетях
Высокая маржа	Необходимость постоянного создания контента
Прямой контакт с клиентом	Сложности с логистикой, возвратами и доверием клиентов
Возможность строить лояльное сообщество	

Источник: разработано авторами

Пути продвижения

Шаг 1: Определить целевую аудиторию (ЦА).

Косметика → вероятно, аудитория:

- Женщины 18–35 лет
- Интерес к уходу за собой, эстетике, трендам
- Используют соцсети каждый день

Шаг 2: Выбрать правильные соцсети для продвижения услуги предоставляемые МСП. (Таб.2).

Таблица 2. Преимущества социальных сетей в продвижении услуги

Платформа	Преимущества
Instagram	Визуал, сторис, Reels, магазин прямо в профиле
TikTok	Виртуальные видео, челленджи, быстрый охват
YouTube Shorts	Видео-обзоры, доверие, отзывы, трафик
Pinterest	Красота, эстетика, вдохновение
Telegram	Подписной канал с акциями, экспертными советами

Источник: разработано авторами

Шаг 3: «Упаковать» бренд в соцсетях.

- Создать единый визуальный стиль (логотип, цвета, шрифты)
- Чётко указать позиционирование: натурально / handmade / уход / anti-age
- Обязательно: контакт, доставка, способы оплаты

Шаг 4: Вовлечение и продвижение

- Ответы в комментариях и в директ
- Челленджи и конкурсы
- Коллаборации с микроинфлюенсерами (1k–10k подписчиков)
- Запуск таргетированной рекламы в Instagram + TikTok

Шаг 5: Точка продаж и CRM

- Использовать Tilda, Shopify, Ecwid или Wix для магазина

- Внедрить простую CRM-систему (например, Bitrix24, Zoho)
- Вести аналитику: кто покупает, что, когда

Шаг 6: Повышение доверия

- Добавить сертификаты, отзывы с фото
- Бесплатные мини-пробники
- Гарантия или лёгкий возврат
- Упаковка — экологичная, красивая

В современном мире на трансформацию влияет целый ряд внешних и внутренних факторов. Факторы, влияющие на цифровую трансформацию представлены в таблице 3.

Таблица 3. Факторы, влияющие на трансформацию.

Внутренние факторы		Внешние факторы	
Организационные	Уровень цифровой зрелости предприятия, готовность руководства к изменениям, корпоративная культура и поддержка, инноваций, стратегия развития и понимание	Рыночная конкуренция	Необходимость реагировать на изменения в поведении потребителей и действия конкурентов
Технологические	Наличие и доступность ИТ-инфраструктуры, используемые программные решения и их совместимость, кибербезопасность и защита данных, гибкость в адаптации новых технологий	Регулирующая среда	Государственные инициативы, требования законодательства, стандарты в сфере ИТ
Финансовые	Объем доступных инвестиций в цифровизацию, поддержка со стороны государства или фондов развития, стоимость внедрения и сопровождения цифровых решений	Партнёрская и клиентская экосистема	Цифровизация партнёров или клиентов может «подталкивать» компанию к адаптации
Кадровые	Квалификация и компетенции персонала. доступность цифровых специалистов на рынке труда, обучение и повышение квалификации сотрудников	Технологические тренды	Развитие ИИ, big data, облачных решений, интернета вещей (IoT) и др.

Источник: разработано авторами

Цифровая трансформация играет ключевую роль в устойчивом развитии малого и среднего бизнеса, так как позволяет значительно повысить конкурентоспособность, адаптивность и инновационность предприятий. В условиях стремительного развития ИТ, искусственного интеллекта и роста конкуренции в экономике, малые и средние предприятия всё чаще сталкиваются с необходимостью пересмотра своих бизнес-моделей, внутренних процессов и способов взаимодействия с клиентами.

Роль цифровой трансформации в развитии малого и среднего бизнеса представлена таблице 4.

Таблица 4. Роль цифровой трансформации в развитии малого и среднего бизнеса.

1. Повышение эффективности бизнес-процессов	
Возможности	Инструменты
Автоматизация повседневных задач:	CRM-системы, онлайн-бухгалтерия, HRM-платформы позволяют освободить время сотрудников и сократить человеческий фактор.
Инструменты совместной работы:	облачные сервисы, корпоративные мессенджеры, системы управления проектами повышают согласованность и гибкость команд.
Визуализация процессов:	ВPM-системы, онлайн-доски, Kanban-доски и тайм-трекеры помогают выявлять узкие места и точки роста.
Цифровая документация:	Электронно-цифровая подпись, электронный архив, интеграция с государственными платформами упрощают документооборот
Мобильность:	доступ к данным и управлению бизнесом в режиме 24/7 из любой точки.
<i>Результат внедрения:</i> Для МСП автоматизация и цифровизация внутренних процессов — это шаг к увеличению прибыли, росту производительности и снижению издержек.	
2. Расширение клиентской базы через онлайн-каналы	
Собственный сайт и онлайн-магазин:	обеспечивают круглосуточный доступ к товарам и услугам.
Платформы-агрегаторы	маркетплейсы открывают доступ к широкой аудитории без вложений в инфраструктуру.
Социальные сети:	каналы продвижения, прямых продаж и общения с аудиторией.
Цифровая реклама:	контекст, таргетинг, ретаргетинг позволяют находить «своего» клиента по интересам и поведению.
SEO и контент-маркетинг:	органическое привлечение клиентов через экспертный контент.
Email- и мессенджер-рассылки:	персонализированная коммуникация, повторные продажи.
Онлайн-репутация:	работа с отзывами и обратной связью повышает доверие и лояльность.
<i>Результат внедрения:</i> Рост охвата, усиление бренда, системная работа с аудиторией, увеличение продаж и клиентской лояльности.	
3. Оптимизация логистики и цепочек поставок	
Автоматизация логистики: TMS,	WMS, RFID и другие инструменты позволяют отслеживать перемещения товаров, управлять запасами и формировать оптимальные маршруты.
Прозрачность цепочки поставок:	IoT-устройства, онлайн-дашборды и блокчейн обеспечивают контроль от производителя до клиента.
Аналитика и прогнозирование:	ИИ-алгоритмы помогают планировать закупки, предсказывать спрос и управлять рисками
Интеграция с партнёрами:	EDI, облачные платформы и API позволяют координировать действия с поставщиками и перевозчиками.
<i>Результат внедрения:</i> Снижение издержек, повышение точности поставок, устойчивость к сбоям и укрепление доверия клиентов	

Источник: разработано авторами

Выводы:

1. Цифровая трансформация становится ключевым фактором устойчивого развития МСП
В условиях растущей конкуренции и ускоренной цифровизации экономики, интеграция цифровых технологий позволяет малым и средним предприятиям (МСП) значительно повысить производственную эффективность, снизить издержки и адаптировать бизнес-модели под требования цифровой эпохи.
2. Успешное внедрение цифровых решений зависит от моделей взаимодействия с рынком (B2B, B2C, D2C) Для каждого типа модели характерен свой набор инструментов: от ERP и CRM-систем до платформ электронной коммерции, цифрового маркетинга и кастомизированных онлайн-продаж. Это требует адаптации цифровой стратегии под конкретные условия и цели бизнеса.
3. МСП Республики Молдова демонстрируют высокий потенциал для цифровой трансформации
Согласно статистике, МСП составляют 99% от общего числа предприятий, что делает их ключевыми участниками цифровой экономики. В то же время их вклад в ВВП и уровень цифровой зрелости требует поддержки в виде образовательных программ, инвестиционной и нормативной инфраструктуры.
4. Основные направления цифровой трансформации МСП включают:
 - Автоматизацию внутренних процессов (CRM, электронный документооборот, облачные платформы);
 - Расширение клиентской базы через цифровые каналы (маркетплейсы, соцсети, таргетинг);
 - Оптимизацию логистики и цепочек поставок (TMS, IoT, блокчейн, предиктивная аналитика).
5. Факторы успеха трансформации комплексны и мультиуровневые Решающее значение имеют: уровень цифровой зрелости предприятия, доступ к ИТ-инфраструктуре, поддержка со стороны государства, готовность менеджмента к изменениям, наличие квалифицированных кадров и включенность в цифровую экосистему партнёров и клиентов.
6. Стратегия цифровой трансформации Молдовы на 2023–2030 гг. создаёт системные условия для поддержки МСПВ рамках стратегии предусмотрено развитие ИТ-индустрии, стимулирование электронных платежей, рост стартапов, устранение дефицита ИТ-кадров и цифровизация государственных услуг — всё это создает благоприятную почву для внедрения цифровых решений в МСП.

Библиография:

1. Постановления Правительства Республики Молдова. Постановление об утверждении Стратегии цифрового преобразования Республики Молдова на 2023-2030 годы (№ 650 от 6 сентября 2023 г.). <https://monitorul.gov.md/> <https://monitorul.fisc.md/cifrovaya-transformaciya-moldovy-do-2030-goda/>
2. https://statistica.gov.md/ru/deyatelnost-malyx-i-srednix-predpriyatii-v-2023-godu-9557_61414.html
3. Berawi, M. A. (2020). *Managing Innovation and Technology in Developing Countries*. International Journal of Technology, Vol. 11, No. 2.
4. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. Norton & Company.
5. Tutunaru Sergiu, Daşchevici Ionelia. SMART CITIES AND DIGITAL GOVERNANCE: TRANSFORMATION OF SERVICES FOR CITIZENS AND BUSINESSES IN THE FUTURE. ISBN 978-9975-83-333-2.371
6. "Știință. Educație. Cultură", conferință științifico-practică internațională (2025 ; Компат).

7. KPMG (2022). *Digital Transformation in SMEs: Success Strategies and Challenges*. <https://home.kpmg>
8. OECD. (2021). *Digital Transformation of SMEs*. <https://www.oecd.org/digital/sme>
9. European Commission. (2022). *Digital Economy and Society Index (DESI)*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu>
10. Deloitte (2021). *SMEs navigating the digital era: Challenges and opportunities*.
11. IDC & Microsoft (2020). *Unlocking the Potential of SMEs Through Digital Transformation in Europe*.

