



**КОМРАТСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ**



**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
ФАКУЛЬТЕТ**



**НИЦ «ПРОГРЕСС»
им. Д. М. ПАРМАКЛИ**

СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ В ЭКОНОМИКЕ

**Сборник научных статей по материалам
II Международной научно-практической
конференции им. Д. М. Пармакли**

**07/04
2026**

КОМРАТ, 2026

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР:

ДУДОГЛО Татьяна, доктор экономических наук, конференциар-университар КГУ (Молдова).

НАУЧНЫЙ КОМИТЕТ:

БАТИЩЕВ Руслан, доктор экономических наук, конференциар-университар КГУ (Молдова);

БАХЧИВАНЖИ Людмила, к.э.н., доцент, Одесская национальная академия пищевых технологий (Украина);

БУЛАТОВА Елена, доктор экономических наук, профессор, Мариупольский гос. университет (Украина);

ГАНИН Дмитрий, к.э.н., доцент, Нижегородский гос. инженерно-экономический университет (Россия);

ГЕНОВА Светлана, доктор экономических наук, конференциар-университар Комратский государственный университет (Молдова);

ГЕРАСИМОВ Михаил, доктор экономических наук, конференциар-университар Молдавская Экономическая Академия (Молдова);

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 (Молдова);

КАРА Мария, доктор экономических наук, конференциар-университар, Комратский государственный университет (Молдова);

КАРА Сергей, доктор-хабилитат сельскохозяйственных наук, конференциар-университар, Комратский государственный университет (Молдова);

КАРАБЕТ Мария, доктор экономических наук, конференциар-университар КГУ (Молдова);

КАТАН Петр, доктор хабилитат экономических наук, профессор Европейский университет в Молдове (Молдова);

КИРИЛЮК Ирина, к.э.н., доцент, Уманский государственный педагогический университет им. Павла Тычины (Украина);

КОКИЦ Елена, кандидат экономических наук, доцент, УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия» (Беларусь);

КОРЖЕНЕВСКАЯ Наталья, доктор экономических наук, профессор, Подольский государственный аграрно-технический университет (Украина);

КУРАКСИНА Светлана, доктор экономических наук, конференциар-университар, Комратский государственный университет (Молдова);

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 (Молдова);

ТКАЧ Каролина, доктор экономических наук, конференциар-университар, Бельцкий государственный университет им. Алеко Руссо;

ТОДОРИЧ Людмила, доктор экономических наук, конференциар-университар, Комратский государственный университет (Молдова);

ЧВЕРТКО Людмила, кандидат экономических наук, доцент, Уманский государственный педагогический университет им. Павла Тычины (Украина);

ЧЕРГА Татьяна, доктор экономических наук, конференциар-университар, Комратский государственный университет (Молдова);

ШАФРАНСКАЯ Ирина, к.э.н., доцент, УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия» (Республика Беларусь);

ШАФРАНСКИЙ Иван, к.э.н., доцент, УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия» (Республика Беларусь);

ЯНИОГЛО Алина, доктор экономических наук, конференциар университетар, Национальный институт экономических исследований Республики Молдова (Молдова).

ЯНИОГЛО Надежда, доктор экономических наук, конференциар-университар КГУ (Молдова).

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОМИТЕТ:

БАТИЩЕВ Руслан, доктор экономических наук, конференциар-университар КГУ;

ГАРЧЕВА Жанна, зав. научной библиотекой КГУ;

ГЕНОВА Светлана, доктор экономических наук, конференциар-университар КГУ;

ДУДОГЛО Татьяна, доктор экономических наук, конференциар-университар КГУ;

КАРА Мария, доктор экономических наук, конференциар-университар КГУ;

КАРАБЕТ Мария, доктор экономических наук, конференциар-университар КГУ;

КОЛЕСНИКОВ Максим, системный инженер КГУ;

КУРАКСИНА Светлана, доктор экономических наук, конференциар-университар КГУ;

СВИРИДЕНКО Лидия, магистр экономики КГУ;

ТОДОРИЧ Людмила, доктор экономических наук, конференциар-университар КГУ;

ЯНИОГЛО Надежда, доктор экономических наук, конференциар-университар КГУ.

Сборник включает материалы II Международной научно-практической конференции им. Д. М. Пармакли «Современные вызовы и перспективы в экономике», организованной Научно-исследовательским центром «Прогресс» им. Д. М. Пармакли при Комратском государственном университете.

Представленные публикации отражают результаты научных исследований, посвящённых актуальным проблемам современной экономики, менеджмента, финансов, бухгалтерского учёта, маркетинга и устойчивого развития. Материалы конференции систематизированы в рамках шести тематических секций.

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 учёт, 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 (2 ; 2026 ; Комрат). Современные вызовы и перспективы в экономике : Сборник научных статей по материалам 2 Международной научно-практической конференции им. Д. М. Пармакли, 07 апреля 2026 / главный редактор: Дудогло Татьяна ; научный комитет: Батищев Руслан [и др.]. – Комрат : [Б. и.], 2026 (A&V Poligraf). – 351 p. : fig. color, tab.

Antetit.: Комратский государственный университет, Экономический факультет, НИЦ "Прогресс" им. Д. М. Пармакли. – Texte : lb. rom., engl., rusă. – Rez.: lb. rom., engl. – Ref. bibliogr. la sfârșitul art. – [6] ex.

ISBN 978-9975-83-374-5.

Text : nemediat.

33(082)=135.1=111=161.1

C 568

DOI: 10.5281/zenodo.20178048.

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 цитирования, сканирования и размещение в Интернете без согласия издателя, запрещается.

Tipografie A&V Poligraf SRL, 10086003321

or. Comrat, str. Lenin 192/8, 079955020, avpoligraf@gmail.com tir. 6ex.

© Комратский государственный
университет © Научно-исследовательский
Центр «Прогресс им. Д. М. Пармакли

СОДЕРЖАНИЕ

К 85-ЛЕТИЮ Д. М. ПАРМАКЛИ	10

СЕКЦИЯ 1 ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

BASALIC (STAN) Florina IMPACTUL COMPLEX AL MIGRAȚIEI ASUPRA DEZVOLTĂRII ECONOMICE	12
ANDREITSEVA Iryna HR MANAGEMENT TOOLS: CURRENT TRENDS	16
CHERNYSHOVA Liliya, STENHACH Yuliia MODERN APPROACHES TO FORMING AN EFFECTIVE PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM AT AN ENTERPRISE IN AN UNSTABLE ENVIRONMENT	19
CHUVARDYNSKYI Vladyslav INTERNATIONAL LABOR MARKET DEVELOPMENT: DRIVERS OF PRODUCTIVITY IN DEVELOPED AND DEVELOPING ECONOMIES	24
GRYNCHUK Yulia EUROPEAN GREEN DEAL: SUSTAINABLE DEVELOPMENT POLICY	30
HLUSHCHEVSKYI Arkadii, GLUSHCHEVSKY Vyacheslav ANTICIPATIVE MANAGEMENT AS A TOOL FOR IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF IT COMPANY MANAGEMENT SYSTEMS: PROCESS APPROACH AND MODELING	33
IZOTOVA Maryna MANAGEMENT TOOLS AS A MECHANISM FOR ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AN ORGANIZATION	39
LAVRUK Oksana DEVELOPMENT OF NON-MATERIAL MOTIVATION OF PERSONNEL IN THE ORGANIZATION	42
MARUSEI Tetiana INNOVATIVE TECHNOLOGIES AS A TOOL FOR DEVELOPING THE TOURISM SERVICES MARKET	45
OLIINYK Nadiia CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF ENTERPRISE PERSONNEL DEVELOPMENT	51
OLIYNIK Olga FACTORS OF INFLUENCE ON THE EFFICIENCY OF CATERING SERVICES	55
PRODIUS Oksana, AFANASENKO Mykyta THE ROLE OF HUMAN CAPITAL IN ENSURING THE INNOVATIVE SUSTAINABILITY OF AN ENTERPRISE IN THE FACE OF MILITARY CHALLENGES	59
PRODIUS Oksana, SEREBRIANSKA Vira DIRECTIONS FOR TRANSFORMING THE ENTERPRISE'S PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM UNDER MARTIAL LAW	61

PRODIUS Yuliia

STRATEGIC INNOVATION ANALYSIS OF THE INTERNAL ENVIRONMENT AND MANAGEMENT OF STAGED INNOVATIONS OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF GLOBAL CONSTRAINTS CAUSED BY STRATEGIC AND INNOVATIVE CHANGES

64

SARKISIAN Hanna, SHEPELEVA Olga

TOURISM DEVELOPMENT AS A FACTOR OF REGIONAL ECONOMIC GROWTH

67

SLAVENKO Yelyzaveta, CHERNYSHOVA Liliya

PERSONNEL INNOVATIVE ACTIVITY AS A KEY DETERMINANT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT AND COMPETITIVENESS IN THE CONTEXT OF CONTEMPORARY CHALLENGES AND INSTABILITY IN THE EXTERNAL ECONOMIC ENVIRONMENT

70

TIURINA Dina

MODERNIZATION OF UKRAINE'S CUSTOMS SYSTEM IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

76

UTECHENKO Daria, PETRENKO Viktoriia

STUDY OF THE CAUSES OF WORK-RELATED STRESS AND BURNOUT AMONG BANKING EMPLOYEES

80

АБАБИЙ Владимир

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ В РЕСПУБЛИКЕ МОЛДОВА

85

АБРАМОВИЧ Эльвира

РАЗВИТИЕ ИНВЕСТИЦИЙ В ОСНОВНОЙ КАПИТАЛ: СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

87

ВЕРЕТИЛЬНИК Александр

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ В ПАКИСТАНЕ В УСЛОВИЯХ РЕГИОНАЛЬНОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ: ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

92

ЗАХАРКО Сильвия, СЕЙИДОВ Вали

РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ПОВЫШЕНИИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

97

ЗЛАТОВА Светлана

РАЗВИТИЕ УСТОЙЧИВОГО ТУРИЗМА В РЕСПУБЛИКЕ МОЛДОВА

103

КЕМЕНЧЕДЖИ Марта

МЕНЕДЖМЕНТ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ГОРОДА

106

КЕМЕНЧЕДЖИ Марта

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ФИНАНСОВ: МЕХАНИЗМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ГОРОДА

109

КУЛЬЧУ Сергей

ПОЛИТИКО-ПРАВОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕСТНОГО ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ

112

КУЛЬЧУ Сергей

ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕСТНОГО ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК ДВИГАТЕЛЬ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ АТО ГАГАУЗИЯ)

115

ПОДГОРНЫЙ Геннадий ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ АДДИТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СОВРЕМЕННОМ ПРОИЗВОДСТВЕ	118
РОШКА Арина КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОРЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ	121
РОШКА Арина МЕЖКУЛЬТУРНАЯ КОММУНИКАЦИЯ И МУЛЬТИЛИНГВИЗМ КАК ИНСТРУМЕНТЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА	124
РУДЕНКО Надежда СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ПОЛИЭТНИЧЕСКОМ РЕГИОНЕ: ВЫЗОВЫ И ТРАНСФОРМАЦИИ	127
РУДЕНКО Надежда УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В МНОГОЯЗЫЧНОЙ СРЕДЕ КАК ФАКТОР РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ	130
СУЛТ Михаил ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ АДМИНИСТРАТИВНЫХ РЕФОРМ В МОЛДОВЕ И БОЛГАРИИ В КОНТЕКСТЕ ЕВРОПЕЙСКОЙ ИНТЕГРАЦИИ	133
СУХОВ Вадим ПОЛИТИЧЕСКИЙ КЛИЕНТЕЛИЗМ КАК КОММУНИКАТИВНЫЙ МЕХАНИЗМ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПУБЛИЧНЫХ РЕСУРСОВ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ НЕФОРМАЛЬНЫХ ПОЛИТИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СЕТЕЙ	136
ТАУШАНЖИ Константин КОНТРАКТНАЯ ЭКОНОМИКА ДЖЕЙМСА БЬЮКЕНЕНА: НОВАЯ ПАРАДИГМА	143
ТАУШАНЖИ Константин НОВАЯ И СТАРАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПАРАДИГМА В ЭПОХУ ГЛОБАЛИЗАЦИИ	149
ЧИРКОВ Евгений ПОЛИТИКО-АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РЕФОРМЫ И ТРАНСФОРМАЦИЯ МОДЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РЕСПУБЛИКЕ МОЛДОВА	155
ЭЙСМОНТ Ирина ЗЕЛЕНое ФИНАНСИРОВАНИЕ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ: СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ	158

СЕКЦИЯ 2

ЭКОНОМИКА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА: ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

BARBAROŞ Maria-Marcela VALORIFICAREA ECONOMICĂ A DEȘEURILOR DIN PROCESAREA AGROALIMENTARĂ ÎN REPUBLICA MOLDOVA PRIN TEHNOLOGII DE EXTRAȚIE A FIBRELOR ALIMENTARE	162
SVYNOUS Ivan, HRYNCHUK Karim DEVELOPMENT OF VEGETABLE GROWING IN UKRAINE: CHALLENGES AND PROSPECTS FOR DEVELOPMENT	165
АБАБИЙ Владимир ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АГРАРНОМ СЕКТОРЕ ЮГА МОЛДОВЫ: ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ	169

БАЛТАКОВ Андрей

КЛИМАТИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ АГРОЭКОСИСТЕМ ЮЖНОЙ БЕССАРАБИИ:
КОРРЕЛЯЦИЯ ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫХ ДАННЫХ И ОБЩЕСТВЕННОГО
ВОСПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ТАРАКЛИЙСКОГО РАЙОНА)

172

КОКИЦ Елена

АНАЛИЗ КОНЪЮНКТУРЫ РЫНКА САХАРА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ И
ДИНАМИКИ БИРЖЕВЫХ ЦЕН

176

МЕТРИК Людмила

ИНТЕГРАЦИЯ – ОСНОВА РАЗВИТИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

179

НАВДАЕВА Светлана, ЛАПТЕВА Елена

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА ЗЕРНА В НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

182

НАВДАЕВА Светлана, ОЗЕРЯНИК Мария

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА КАРТОФЕЛЯ В НИЖЕГОРОДСКОЙ
ОБЛАСТИ

187

РАБКЕВИЧ Антон

ЦИФРОВАЯ КООПЕРАЦИЯ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
КРЕСТЬЯНСКИХ (ФЕРМЕРСКИХ) ХОЗЯЙСТВ

191

СУХОЧЕВА Надежда, ГРУДКИНА Татьяна

ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВА МАСЛИЧНЫХ КУЛЬТУР В
УСЛОВИЯХ ДИНАМИЧНОГО РАЗВИТИЯ АГРАРНОГО РЕГИОНА

196

ЧИРКОВ Евгений

ПРАВОВЫЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ
КЛИМАТИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ АГРАРНОГО СЕКТОРА ЮГА МОЛДОВЫ

201

ЧИСТЯКОВА Татьяна

ЖИВОТНОВОДСТВО РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И
ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

205

ШАФРАНСКИЙ Иван, ШАФРАНСКАЯ Ирина

ОАО «ОРШАНСКИЙ КОМБИНАТ ХЛЕБОПРОДУКТОВ»: ТЕНДЕНЦИИ И
ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

207

СЕКЦИЯ 3

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В МАРКЕТИНГЕ И ЛОГИСТИКЕ

ANTOCI Natalia, DOVGANICI-LUPU Diana

OPTIMIZAREA PENTRU ANSWER ENGINES (AEO)-NOUA DIRECȚIE ÎN
MARKETINGUL DIGITAL

214

LOBANOV Natalia

MĂSURI DE SPRIJIN PENTRU EXPORTATORI: DIN EXPERIENȚA UNOR ȚĂRI
EUROPENE

220

LOBANOV Natalia

TENDINȚE ÎN PRACTICA CONCURSURILOR DE OFERTE INTERNAȚIONALE

224

MERIACRE Nina

EFECTELE IMPERIALISMULUI RUS ASUPRA INDUSTRIEI FERROVIARE DIN
BASARABIA

229

STOICA Mariana, COJOCARU Ina ÎNTRE DIVERTISMENT ȘI DECIZIE: INFLUENȚA REȚELELOR SOCIALE ASUPRA COMPORTAMENTULUI CONSUMATORULUI	233
STOICA Mariana, IAZADJI Tatiana INFLUENȚA MARKETINGULUI DURABIL ASUPRA COMPETITIVITĂȚII BRANDURILOR LOCALE	237
KYRYLIUK Iryna THE IMPACT OF IMMERSIVE TECHNOLOGIES ON THE SHAPING OF THE TOURISM EXPERIENCE	241
MARUSEI Tetiana MODERN BUSINESS COMMUNICATIONS IN MARKETING ACTIVITIES OF TOURISM AND HOTEL AND RESTAURANT ENTERPRISES	245
ГРИБОВ Андрей, ХАТЕНЕВИЧ Татьяна НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОГО МАРКЕТИНГА НА ПРИМЕРЕ ЗАРУБЕЖНЫХ МОДЕЛЕЙ	249
ЧЕРНОВА Зинаида УСТОЙЧИВЫЙ ТУРИЗМ ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ	252

СЕКЦИЯ 4 БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ

CERGA Tatiana CARACTERISTICI ALE ORGANIZĂRII DEPARTAMENTULUI DE AUDIT INTERN DIN UNIVERSITATEA DE STAT	256
SHUM Alina, KREIDUN Kateryna SOME ASPECTS OF QUALITY ASSURANCE OF AUDIT-RELATED SERVICES IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES	260
TODORICI Liudmila, CARABET Maria CRITICAL ANALYSIS OF GENERALLY ACCEPTED BENCHMARK VALUES OF LIQUIDITY RATIOS IN AGRICULTURAL ENTERPRISES	263
ГЕРАСИМОВ Михаил НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ УЧЕТА ДОХОДОВ ТАКСОМОТОРНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В РЕСПУБЛИКЕ МОЛДОВА	267
ЩЕРБАТЮК Василий ВОПРОСЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИСТЕМЫ СЧЕТОВ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА В РЕТРОСПЕКТИВЕ	271

СЕКЦИЯ 5 ФИНАНСЫ, БАНКОВСКАЯ СИСТЕМА И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ

ŁASZEWSKI Piotr PUBLIC AID AFTER EU ACCESSION: LESSONS FROM POLAND FOR LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT AND CANDIDATE COUNTRIES	278
БАТИЩЕВ Руслан ФОРМИРОВАНИЕ СЕГМЕНТА ПОДРОСТКОВОГО БАНКИНГА В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА	280
ДУДОГЛО Татьяна ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОСТОЯНИЕ АГРАРНОГО СЕКТОРА РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА: АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ТЕНДЕНЦИЙ	283

ДУДОГЛО Татьяна, БАТИЩЕВ Руслан
БАНКОВСКИЙ СЕКТОР РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ
ЭКОНОМИЧЕСКИХ ВЫЗОВОВ 290

КАРА Мария
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РЕФОРМ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ СЕЛЬСКОГО
ХОЗЯЙСТВА В МОЛДОВЕ И В СТРАНАХ ЗАПАДНОЙ ЕВРОПЫ 295

СВИРИДЕНКО Лидия
РОЛЬ РАСХОДОВ БЮДЖЕТА РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА В ЭКОНОМИЧЕСКОМ
РОСТЕ 299

СЕКЦИЯ 6

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ЦИФРОВИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ И БИЗНЕСА

CHVERTKO Liudmyla, VINNYTSKA Oksana
DIGITAL INNOVATION IN UKRAINE'S SERVICE-ORIENTED SOCIAL INSURANCE
SYSTEM 306

KULYK Viktoriya, VERHAL Kseniia
DATA-DRIVEN MANAGEMENT IN THE DIGITAL ECONOMY: APPROACHES TO
IMPROVING ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS 310

MATVEJCIUK Liudmyla
WORLD RANKINGS OF DIGITAL DEVELOPMENT AND DIGITAL COMMUNICATIONS OF
COUNTRIES 314

PETRENKO Olga, SOLOMONOVA Victoria
THE USE OF BIG DATA AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN AGRICULTURAL
PRODUCTION MANAGEMENT 318

PIDLISNA Tetiana
ELECTRONIC GOVERNMENT AND ELECTRONIC DEMOCRACY 322

VOIEVODIN Oleksandr, KAPLUN Rostyslav
UKRAINIAN IT SECTOR IN THE ECONOMIC DIGITALIZATION CONDITIONS:
ANALYTICS AND FORESIGHT PERSPECTIVES 325

АМАНГАЛИЕВА Айнура
ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА СОВРЕМЕННУЮ ЭКОНОМИКУ 330

ГРУДКИНА Татьяна, СУХОЧЕВА Надежда
ТРЕНДЫ РАЗВИТИЯ РАСТЕНИЕВОДСТВА В РЕГИОНЕ И ФОРМИРОВАНИЯ
СУБЪЕКТАМИ АГРОБИЗНЕСА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ В УСЛОВИЯХ
ЦИФРОВИЗАЦИИ 333

ГРУДКИНА Татьяна, СУХОЧЕВА Надежда, ВЛАСЕНКО Павел
ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ И ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА
ТРАНСФОРМАЦИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ОРГАНИЗАЦИИ 339

КУРАКСИНА Светлана
СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ АТО ГАГАУЗИИ 343

ПАШКЕВИЧ Ольга
ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА В УСЛОВИЯХ ФОРМИРОВАНИЯ «УМНОГО» СЕЛЬСКОГО
ХОЗЯЙСТВА 348

К 85-ЛЕТИЮ СО ДНЯ РОЖДЕНИЯ
ДОКТОРА ХАБИЛИТАТ ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК, ПРОФЕССОРА
ДМИТРИЯ МИХАЙЛОВИЧА ПАРМАКЛИ



II Международная научно-практическая конференция им. Д. М. Пармакли «Современные вызовы и перспективы в экономике», организованная Научно-исследовательским центром «Прогресс» имени Д. М. Пармакли при Экономическом факультете Комратского государственного университета, посвящена сохранению и развитию научного наследия выдающегося учёного, педагога, наставника и исследователя.

Особое значение настоящей конференции придаёт то, что она проводится в год 85-летия со дня рождения доктора хабилитат экономических наук, профессора Дмитрия Михайловича Пармакли. Его имя занимает особое место в развитии экономической науки, научно-педагогической школы и исследовательских традиций Комратского государственного университета.

Дмитрий Михайлович Пармакли прошёл большой профессиональный и жизненный путь - от инженера-конструктора и руководителя сельскохозяйственного производства до признанного учёного, профессора, научного руководителя и автора многочисленных трудов в области экономики аграрного сектора. Его научная деятельность отличалась тесной связью с практикой, глубоким пониманием реального производства и стремлением к поиску эффективных решений для развития экономики.

Одним из значимых направлений его деятельности являлось развитие рационализаторской и инновационной работы. Дмитрий Михайлович внёс весомый вклад в формирование и продвижение идей рационализаторства, изобретательской деятельности и внедрения научных результатов в практику.

Основные направления научной деятельности профессора Д. М. Пармакли были связаны с проблемами эффективности аграрного производства, экономического анализа, оценки резервов роста, совершенствования хозяйственной деятельности и повышения результативности предприятий. Его исследования сочетали фундаментальный научный подход и прикладную направленность, что придавало им особую практическую значимость.

Научные труды Дмитрия Михайловича Пармакли отличались глубиной экономического анализа, практической направленностью и вниманием к реальным проблемам хозяйственной деятельности. Многие его исследования стали значимым

ориентиром для специалистов, преподавателей, исследователей и руководителей, работающих в сфере экономики и аграрного производства. Особую ценность представляло умение Дмитрия Михайловича соединять фундаментальную научную подготовку с глубоким пониманием практических аспектов функционирования предприятий и социально-экономических процессов.

Профессиональная деятельность профессора Д. М. Пармакли всегда была тесно связана с развитием научной мысли, поддержкой исследовательской инициативы и формированием академической среды, основанной на принципах научной добросовестности, ответственности и уважения к знаниям. Благодаря его многолетней деятельности сформировалась целая научно-педагогическая школа, представители которой продолжают активную исследовательскую и преподавательскую работу.

Научная, педагогическая и организационная деятельность Дмитрия Михайловича получила широкое признание в академической среде. Он являлся Doctor Honoris Causa ряда университетов и научных учреждений, активно участвовал в развитии международных научных связей и академического сотрудничества.

Особое место в его деятельности занимала подготовка научных кадров. Дмитрий Михайлович был учителем, научным руководителем и наставником для многих поколений студентов, магистрантов, аспирантов, преподавателей и исследователей. Под его научным и методическим влиянием формировались специалисты, которые продолжают развивать научные идеи своего Учителя и вносят вклад в современную экономическую науку.

Память о Дмитрии Михайловиче Пармакли сохраняется не только в его научных трудах и исследованиях, но и в уважении коллег, учеников и последователей, для которых он навсегда останется примером высокой профессиональной культуры, преданности науке и ответственности перед будущими поколениями исследователей.

Научно-исследовательский центр «Прогресс» имени Д. М. Пармакли продолжает заложенные им традиции научного поиска, прикладной направленности исследований, поддержки молодых учёных и укрепления международного сотрудничества. Проведение конференции является не только данью уважения памяти Дмитрия Михайловича, но и подтверждением того, что его научное наследие сохраняет актуальность и продолжает объединять исследователей вокруг решения современных экономических проблем.

II Международная научно-практическая конференция им. Д. М. Пармакли «Современные вызовы и перспективы в экономике» становится важной площадкой для научного диалога, обмена исследовательскими результатами и продолжения тех научных традиций, которые были заложены выдающимся ученым, доктором хабилитат экономических наук, профессором Дмитрием Михайловичем Пармакли.

*С уважением к научному наследию
доктора хабилитат экономических наук, профессора
Дмитрия Михайловича Пармакли*

*Научно-исследовательский центр «Прогресс»
имени Д. М. Пармакли*

СЕКЦИЯ 1

ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

CZU 331.556:330.34

IMPACTUL COMPLEX AL MIGRAȚIEI ASUPRA DEZVOLTĂRII ECONOMICE

BASALIC (STAN) Florina

Student doctorand

Universitatea Dunarea de Jos Galați

Școala Doctorală Științe Economice

fbasalic@yahoo.com

ORCID: [0000-0002-3642-1262](https://orcid.org/0000-0002-3642-1262)

Abstract: Studiul își propune o analiză a fenomenului migrațional în România și Republica Moldova, aducând în atenție factorii de influență ai fenomenului în cele două țări și efectele acestui fenomen. Scopul studiului este acela de a fundamenta politicile necesare a fi adoptate în acest domeniu în cele două țări și evidențierea celor mai importante caracteristici ale migrației din Republica Moldova și România. Studiul migrației este în general un domeniu interdisciplinar complex, explicat prin diverse perspective care pornește de la analiza deciziilor individuale până la marile structuri economice globale, stabilind astfel algoritmul care acționează între acestea.

Key words: migrație, emigrația PIB, remitențe, România, Republica Moldova,

Conform abordărilor științifice existente migrația reprezintă procesul de deplasare a persoanelor peste o frontieră, cu intenția de a se stabili într-un loc nou, temporar sau permanent.

Migrația a existat de la începuturile omenirii și nu a încetat în timp, schimbările apărute ca urmare a acestui fenomen trebuie analizate în mod deosebit din perspectivă economică, demografică, socială și politică. Astfel, s-au identificat în timp multiple modificări la nivelul conținutului, a sferei de cuprindere și a formelor de manifestare a migrației. [1 pag 17]

În studiul fenomenului migraționist e necesar delimitate două concepte importante, respectiv: imigrația și emigrația.

- **imigrația** poate fi definită ca integrarea, primirea persoanelor deplasate din țara de origini către o altă țară de destinație, persoane motivate de cele mai multe ori de căutarea unei stabilități sociale, unor condiții mai bune de studii, sau motivate de evenimente cu impact negativ (conflicte, fenomene naturale),

- **emigrația** este definită ca fenomenul de părăsire a țării natale din motive economice, oamenii plecând de cele mai multe ori pentru: venituri mai mari, în căutarea unor salarii care să asigure un nivel de trai decent, oportunități de muncă/ lipsa locurilor de muncă sau a perspectivelor de avansare în țara natală, sărăcie (nevoia de a scăpa de condiții de viață precare) [2]. Deseori din motive socio-politice-migrația forțată/semi-voluntară are rădăcini în instabilitatea statului/lipsa drepturilor omului/ regimuri opresive care limitează libertatea de exprimare.

Este important de menționat și faptul că potrivit Organizației Internaționale pentru Migrație există și migranți din motive de mediu care din cauza unor schimbări bruște sau progresive ale mediului înconjurător cu impact asupra viații sau condițiile de viață, sunt obligați să își părăsească locuințele temporar sau permanent, și care se deplasează în interiorul țării lor sau în străinătate”. În același timp este dificil să se estimeze numărul total de migranți din motive de mediu în întreaga lume, din cauza impactului altor factori precum creșterea demografică, sărăcia, guvernarea, securitatea umană și conflictele, cifrele estimative variază între 25 de milioane și 1 miliard pe an, până în 2050.

Uniunea Europeană analizând situația existentă la nivelul continentului a încurajat migrația legală pentru a suplini deficitul de forță de muncă, a umple lipsurile pe anumite calificări și pentru a stimula creșterea economică, astfel :

Măsurile luate includ:

- **Cartea Albastră a Uniunii Europene:** un permis de muncă și ședere care permite cetățenilor din afara Uniunea Europeană să lucreze și să locuiască într-o țară din Uniunea Europeană, cu condiția să aibă o diplomă sau o calificare echivalentă, și o ofertă de muncă care atinge un prag salarial minim.

- **Permisul unic:** un permis combinat de muncă și ședere, eliberat pentru până la doi ani de o țară Uniunea Europeană.

- **Statutul de rezident pe termen lung al Uniunea Europeană:** permite persoanelor din afara Uniunea Europeană să rămână, să lucreze și să se deplaseze liber în Uniunea Europeană pentru o perioadă nedeterminată. [3]

În ultima perioadă de timp Uniunea Europeană și statele sale membre și-au remodelat politicile externe, inclusiv cooperarea pentru dezvoltare, pentru a pune mai mult accent pe problemele legate de migrație. Utilizată pe scară largă în acest context, retorica politică despre „abordarea cauzelor profunde ale migrației” a fost pusă sub semnul întrebării de către cadrele universitare, considerând că creionează așteptări nerealiste. Într-adevăr, o corelație pozitivă între migrație și dezvoltarea economică, înțeleasă în sens restrâns, persistă până când țările ating nivelul țărilor cu venituri medii. Cu toate acestea, mai mulți factori cheie ai migrației sunt legați de discrepanțe în ceea ce privește nivelurile de dezvoltare umană, presiunile demografice, șomajul în rândul tinerilor, oportunitățile de angajare în țara de destinație, creșterea rețelelor de migranți și dorința de a reuni familiile, toate joacă un rol în migrație.

Există, de asemenea, o interacțiune complexă între ajutor și migrație, care este departe de a fi o simplă cauzalitate unidirecțională. În general, reducerea sărăciei, obiectivul principal al ajutorului pentru dezvoltare, tinde să amplifice, mai degrabă decât să descurajeze realizarea aspirației de a migra, pe termen scurt și mediu, prin creșterea veniturilor gospodăriilor. [4]

Dumitru Sandu vede în migrația circulatorie o strategie de viață, pe care o consideră nu atât o acțiune, cât un gen de perspectivă asupra acțiunii, această perspectivă fiind regăsită în raportul durabil dintre scopurile asumate și seturile de mijloace pe care le au emigranții. O mare parte din ei și-au făcut din acest tip de migrație „du-te-vino” un mod și un stil de viață, un mod de a-și câștiga existența și de a-și îmbunătăți situația economico-socială, o modalitate de a conviețui și a relaționa cu ceilalți. Mulți dintre ei devin dependenți de acest stil de viață și se complac în această stare, fiindu-le din ce în ce mai greu să revină la modul de viață pe care l-au avut înainte de a emigra. Astfel, mulți dintre cei care au fost plecați peste hotare au tendința să caute noi oportunități și posibilități de a se reîntoarce în țara de migrație. [5 pag 21]

Ipotezele privind forma viitoare a migrației internaționale nu sunt doar de natură demografică, ci trebuie să țină cont și de diverși factori economici, politici, sociologici și etnici. Mai mult, migrația este un fenomen caracterizat printr-un nivel mult mai ridicat de incertitudine și este mult mai controversată în ceea ce privește așteptările pentru viitor decât fertilitatea sau mortalitatea. Din aceste motive, prezicerea migrația este foarte dificilă, iar rezultatele diferitelor previziuni adesea se dovedesc a fi nereușite, având erori de predicție foarte mari.

În previziunile actuale, sunt formulate trei scenarii diferite de relații intra-europene și se iau în considerare evoluțiile migrației: de bază (cea primară), scăzută și ridicat – ultimele două exprimând o gamă așteptată de posibile abateri de la bază, conform judecății autorilor. Scenariile diferă în principal în ceea ce privește ipotezele privind valoarea așteptată performanța economică a anumitor țări. Evoluțiile politicilor de migrație intraeuropene sunt presupuse a fi aceleași pentru toate scenariile, cu deschiderea treptată a piețelor muncii din Europa de Vest pentru cetățenii țărilor din Europa Centrală și de Sud-Est.

În general, prezența unei tendințe generale a intensității migrației este presupusă în toate scenariile, implementarea treptată a politicii de liberă circulație marcând abateri temporare de la tendința globală. Acest lucru ne permite să distingem trei faze ale evoluției migrației:

- **perioada de pre-deschidere**, cu migrație care urmează tendința generală de început față de valorile inițiale observate pentru anul 2002,

- **perioada post-deschidere**, în urma implementării complete a politicii de liberă circulație, cu creșterea mișcărilor migratorii din țările Europei Centrale și de Est până în cele din Europa de Vest, însă în scădere sistematică în timp

- **perioadă de stabilizare pe termen lung**, cu revenirea fluxurilor migratorii în tendințele lor generale, care continuă până la sfârșitul prognozei perioadă [6]

Studiu comparativ România -Moldova

În perioada 2024-2026, dinamica migrațională în zona carpato-danubiană a intrat într-o nouă etapă de dezvoltare. În timp ce România experimentează o „migrație de necesitate” pentru a contracara deficitul de forță de muncă, Republica Moldova navighează printr-o reorientare a fluxurilor dinspre Est spre Vest, accelerată de statutul de candidat la Uniunea Europeană. Putem concluziona astfel că migrația nu mai reprezintă doar un factor de pierdere demografică, ci un mecanism complex de reechilibrare economică prin imigrație (România) și reziliență prin remitențe (Moldova).

Pentru o prezentare fidelă a realității existente în cele două țări alese pentru studiu s-a folosit evidențierea corelației dintre fluxurile de capital (remitențe) și PIB, precum și consecințele sociale asupra coeziunii familiale și educației.

Din analiza datelor Băncii Mondiale (2025) [7], statisticile Băncii Naționale a Moldovei[8] corelațiile dintre ponderea remitențelor în PIB și ratele de creștere economică reală, a reieșit că în ceea ce privește România imigrația poate fi considerată ca motor al PIB-ului potențial, aceasta înregistrând în anul 2024 pentru al treilea an consecutiv o balanță migrațională pozitivă, confirmată de Institutul Național de Statistică [9].

Imigrația din statele asiatice contribuie direct la PIB prin acoperirea sectoarelor de construcții și servicii [10], deși românii din diaspora au trimis peste 5 miliarde EUR net în 2024 (aprox. 2% din PIB), [11] impactul acestora este acum depășit de importanța păstrării forței de muncă interne, dar în același timp studiile indică faptul că migrația de revenire și imigrația legală sunt esențiale pentru menținerea unei creșteri a PIB de peste 2,5% în contextul îmbătrânirii populației.

În cazul Republicii Moldova, remitențele continuă să reprezinte un pilon structural, situându-se între 15% și 20% din PIB. Totuși, Banca Națională a Moldovei (BNM, 2025a) [12] semnalează o volatilitate a acestor fluxuri, cu o scădere ușoară a volumului total în prima parte a anului 2025, compensată parțial de eficientizarea transferurilor prin aderarea la Zona Unică de Plăți în Euro (SEPA).

Impactul asupra consumului rămâne determinant. Datele Bancii Naționale a Moldovei indică faptul că în trimestrul III al anului 2025, economia a înregistrat un vârf de creștere de 5,2%, susținut în principal de consumul gospodăriilor alimentat de transferurile externe. Totodată, O.I.M. evidențiază o schimbare în utilizarea acestor fonduri, gospodăriile moldovenești alocând resurse tot mai mari pentru adaptarea la schimbările climatice și eficiență energetică. [13]

Efectele migrației depășesc astfel sfera economică, afectând direct capitalul uman. O.E.C.D. atrage atenția asupra „exodului creierelor” în sectorul medical din România, deși migrația de revenire ("brain gain") începe să contrabalanseze această pierdere în anumite specialități clinice. [14]

În Republica Moldova, presiunea demografică se resimte acut în sistemul de educație, potrivit rapoartelor de monitorizare socială, scăderea numărului de cadre didactice în anul școlar 2024/2025 este o consecință directă a plecării personalului calificat către piețele muncii din Uniunea Europeană [15]

Studiul tendințe în fenomenul emigrației și imigrației în România: O perspectivă 2024-2026”, publicat în colaborare de EY Romania și platforma Curs de Guvernare, analizează transformarea structurală a pieței muncii românești sub presiunea fluxurilor migratorii opuse și argumentează că, fără politici de retenție agresive, ambele state riscă o degradare a serviciilor publice esențiale pe termen lung [16]

Succinta analiză demonstrează că strategiile economice ale celor două țări deviază semnificativ: România se transformă într-un stat de destinație care trebuie să gestioneze integrarea

culturală și economică a imigranților (CES, 2025) [17] în timp ce Republica Moldova trebuie să capitalizeze pe marginea integrării financiare europene (SEPA) [18] pentru a transforma remitențele din sursă de consum în capital de investiții.

În baza rezultatelor analizei, se conturează următoarele direcții de intervenție strategică pentru consolidarea rezilienței economice și sociale în contextul fluxurilor migraționale actuale:

-pentru Guvernul României: gestionarea tranziției către statul de destinație prin Instituționalizarea Integrării Sociale: având în vedere creșterea masivă a numărului de lucrători non-Uniunea Europeană (MAI, 2025) [19], este imperativă crearea unor programe de integrare lingvistică și culturală finanțate prin fonduri europene. România trebuie astfel să treacă de la simpla acordare a vizelor de muncă la politici active de incluziune pentru a preveni formarea unor enclave sociale izolate, în paralel cu consolidarea cadrului legislativ pentru agențiile de plasare a forței de muncă străine, pentru a asigura standarde etice de recrutare și a preveni exploatarea muncitorilor migranți, protejând astfel reputația pieței muncii din România (CES, 2025) [20].

-pentru Guvernul Republicii Moldova se consideră necesară trecerea de la consum la investiție productivă, astfel având în vedere stabilitatea remitențelor se recomandă lansarea unor „obligațiuni de stat pentru diasporă” sau fonduri de garantare a creditelor pentru antreprenorii migranți. Scopul acestor politici este canalizarea economiilor acestora către proiecte de infrastructură locală și energie regenerabilă, reducând dependența de consumul privat. În paralel cu aceste demers se considera necesară implementarea unor politici de retenție în sectoarele critice, pentru a stopa degradarea capitalului uman în educație și sănătate implementarea unui pachet de beneficii extrasalariale (locuințe de serviciu, granturi de cercetare).

În același timp pot fi luate în considerare și adoptarea unor recomandări comune privind cooperarea transfrontalieră, respectiv facilitarea unui mecanism rapid de recunoaștere a calificărilor profesionale între România și Republica Moldova pentru a încuraja circulația talentelor în spațiul lingvistic comun, a acoperi deficitele punctuale de pe piața muncii și înființarea unui organism bilateral de monitorizare a fluxurilor migraționale care să furnizeze date în timp real cercetătorilor /decidenților politici, facilitând astfel răspunsuri proactive la crize demografice sau economice neprevăzute.

Implementarea acestor recomandări necesită o viziune pe termen lung și o coordonare inter-ministerială strânsă (Muncă, Economie, Afaceri Externe și Interne), transformând migrația dintr-o provocare demografică într-un activ strategic de dezvoltare.

Referințe bibliografice:

1. Migrație și identitate: schimbări identitare, colective și individuale, ca urmare a migrației internaționale / Viorica-Cristina Cormoș - Suceava: Editura Universității "Ștefan cel Mare", 2011 Bibliogr. ISBN 978-973-666-382-6 314.74(100) pag 17
2. <https://store.ectap.ro/articole/211.pdf>- evolutia fenomenului migratiei în Europa Carmen Tudorache Doctorand Academia de Studii Economice Bucuresti
3. <https://www.europarl.europa.eu/topics/ro/article/20200624STO81906/cauzele-migratiei-de-ce-migreaza-oamenii>
4. https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/630351/EPRS_BRI_630351_EN.pdf?fbclid=IwAR2Jjgawww4ii85p4xC1_ldfydEbkZCsaJO1eFRSKC2eez2xgJvDleC9m8 (2019)
5. Migrație și identitate: schimbări identitare, colective și individuale, ca urmare a migrației internaționale / Viorica-Cristina Cormoș - Suceava: Editura Universității "Ștefan cel Mare", 2011 Bibliogr. ISBN 978-973-666-382-6 314.74(100- pag 21)
6. Long-term international migration scenarios for Europe, 2002-2052Jakub Bijak, Anna Kicingier, Dorota Kupiszewska, Marek KupiszewskiInternational Migration in Europe: New Trends and New Methods of Analysis, 2008, pp. 129-152 (24 pages)<https://www.jstor.org/stable/j.ctt46mv64.10> pag 4
7. https://mfinante.gov.ro/static/10/Mfp/transparenta/proiectbuget2025/raportproiectLegeBuget2025_30012025.pdf

8. https://igm.gov.md/wp-content/uploads/2025/12/PME-2020-2024-ed.2025-plasare pag.web_.pdf
9. INS, (2026, 14 ianuarie). Populația rezidentă la 1 ianuarie 2025 și migrația internațională în anul 2024 – Date definitive. INSSE România.
10. Fundația Friedrich Ebert (FES) România. (2025, 25 septembrie). România înregistrează, pentru al treilea an succesiv, sold migrator pozitiv. Monitorul Social
11. Popa (2025, 19 decembrie). Dinamica remiterilor în România: Câți bani vin și câți bani pleacă prin angajații străini. Ziarul Financiar.
12. Banca Națională a Moldovei. (2025). Transferurile de bani din diaspora moldovenească: Tendințe și evoluții statistice. BNM Reports Generator.
13. OIM (2025 Schimbările climatice, migrația și adaptarea în Republica Moldova: Studiu de caz privind reziliența gospodăriilor. OIM Publications.
14. OECD (2025). International Migration Outlook 2025: Focus on Romania and Health Professional Migration. OECD Publishing.
15. BNM, 2025a Raport anual 2024: Evoluții economice și integrarea în SEPA
16. Tendințe în fenomenul emigrației și imigrației în România: O perspectivă 2024-2026. EY Romania / Curs de Guvernare, https://www.ey.com/en_ro/insights/2026/migration-at-a-crossroads-the-evolution-of-emigration-and-immigr
17. CES 2025 Migrația cetățenilor din țări terțe în România: Integrarea pe piața muncii și impactul socioeconomic. CES România.),
18. Aderarea la SEPA (2025) <https://www.imf.org/en/news/articles/2025/12/16/cs-republic-of-moldova-staff-concluding-statement-of-the-2025-article-iv-mission>)
19. Ministerul Afacerilor Interne (MAI). (2025). Anexa nr. 1: Strategia Națională privind Imigrația pentru perioada 2026-2030. MAI România.
20. Consiliul Economic și Social (CES). (2025). Migrația cetățenilor din țări terțe în România: Integrarea pe piața muncii și impactul socioeconomic. CES România.

UDC 331.108

HR MANAGEMENT TOOLS: CURRENT TRENDS

ANDREITSEVA Iryna

PhD in Economics, Associate Professor of the
Department of Management

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko

National University

Kamianets-Podilskyi, Ukraine

irunaandreytseva@gmail.com

ORCID ID: [0000-0003-0337-4107](https://orcid.org/0000-0003-0337-4107)

Abstract. *The article examines modern HR management tools in the context of the digital transformation of the economy. Key trends in human resource management are considered, including the introduction of artificial intelligence, data analytics, cloud-based HRM systems, and employee experience concepts. The impact of hybrid forms of employment on the transformation of HR practices is analysed. The need for a comprehensive approach to utilizing digital HR tools to enhance personnel management effectiveness is justified.*

Keywords: *HR management, personnel management, digital technologies, artificial intelligence, HRM systems, employee experience, personnel analytics.*

The modern business landscape is characterized by unprecedented rapid change driven by the digital revolution, labor market globalization, and the transformation of social expectations regarding the nature of labor relations. In an environment of growing competition for talent, human capital is becoming a key strategic resource for organisations. This necessitates a rethinking of traditional

approaches to human resource management and the active implementation of innovative HR tools [1].

Dynamic changes in the field of human resource management are driven by several key factors: the introduction of artificial intelligence and machine learning technologies, the spread of the Work From Anywhere concept, the changing values of Generation Z and millennials in the labour market, and the intensification of global competition for highly qualified specialists [2, 3]. Research into modern HR management tools and their effectiveness is becoming particularly relevant.

The purpose of this article is to systematise and analyse modern HR management tools in the context of global digital transformation trends and their impact on the effectiveness of personnel management in organisations.

The theoretical and practical aspects of human resource management in the digital economy have been studied by prominent scholars from various schools. Among foreign researchers, the works of D. Ulrich [4], who developed a strategic model of HR business partnership, and M. Armstrong [2], who systematised approaches to strategic HR management, are particularly noteworthy. Ulrich [4], who developed a strategic model of HR business partnership, M. Armstrong [2], who systematised approaches to strategic human resource management, and J. Bersin [5], who specialises in the study of HR technologies and analytics.

Ukrainian scientists such as A.M. Kolot [6], V.M. Danyuk [7], and G.V. Nazarova [8] have made a significant contribution to the development of domestic HR management theory and practice. Their research is devoted to adapting international experience in personnel management to the conditions of Ukraine's transitional economy. At the same time, the issues of comprehensive implementation of digital HR tools and assessment of their effectiveness remain insufficiently researched in domestic scientific literature.

Digital transformation is radically changing the landscape of human resource management. According to Deloitte Global Human Capital Trends research, more than 70% of leading companies consider the implementation of digital HR solutions to be a strategic priority [9]. Current trends in HR management can be systematised according to the following key areas:

- automation of routine HR processes using RPA (Robotic Process Automation) and AI tools;
- transition to data-driven approaches to human resource management based on People Analytics;
- implementation of cloud-based HRM platforms (SAP SuccessFactors, Workday, Oracle HCM);
- development of Employee Experience and Employee Wellbeing concepts;
- Use of gamification in training and staff motivation.

Artificial intelligence (AI) is becoming an integral part of modern HR practices. Machine learning and natural language processing (NLP) technologies are revolutionising the processes of recruitment, onboarding, training, and performance evaluation. The use of AI algorithms significantly reduces the time spent on candidate selection: automated resume screening can process thousands of applications in a matter of minutes, ensuring objective pre-selection based on predefined criteria [10].

Among the most common AI applications in HR are: chatbots for automating communication with candidates and employees, predictive analytics systems for forecasting staff turnover, recommendation algorithms for personalised training, and sentiment analysis tools for monitoring staff engagement. According to the McKinsey Global Institute, the introduction of AI into HR processes can reduce recruitment costs by 30–40% and improve the quality of hiring by 25% [11].

People Analytics (or Workforce Analytics) is a methodology for making management decisions based on the systematic collection, analysis, and interpretation of personnel data. Unlike traditional HR metrics, which are descriptive in nature, People Analytics involves the use of complex statistical models and machine learning methods to identify cause-and-effect relationships and build predictive models [12].

The maturity of People Analytics in organisations is described by a four-level model: descriptive analytics (what happened?), diagnostic analytics (why did it happen?), predictive

analytics (what will happen?), and prescriptive analytics (what needs to be done?). According to SHRM, only 4% of companies reach the fourth level of maturity, while the vast majority are at the first or second level [13]. This indicates significant potential for development in this area.

The Employee Experience (EX) concept involves designing the entire 'journey' of an employee in an organisation — from the first contact with the employer (employer branding) to the end of the employment relationship (offboarding) — through the prism of the employee's own expectations and needs. This concept is particularly important in the context of the 'war for talent,' when organisations compete not only for qualifications but also for the loyalty of the best specialists [14].

A study by the IBM Institute for Business Value found a direct correlation between the quality of EX and companies' financial performance: organisations with a high level of Employee Experience demonstrate 2.5 times higher profit per employee compared to outsiders [15]. The key components of an EX strategy are: flexible forms of employment, personalised development programmes, a transparent corporate culture, and comprehensive well-being programmes.

The COVID-19 pandemic has caused a tectonic shift in the way work is organised, accelerating the transition to hybrid and fully remote models. According to a Gartner study, 82% of company executives plan to continue supporting remote work for at least some of their employees [16]. This significantly transforms the requirements for HR tools and the competencies of HR professionals.

Managing distributed teams requires new approaches to performance management (OKR, KPI systems), communication (asynchronous formats, digital collaboration platforms), and maintaining social connections and corporate culture in conditions of physical distance. Digital onboarding tools, virtual learning management systems (LMS), and peer-to-peer recognition platforms are becoming particularly important.

The study allows us to draw the following conclusions. First, the digital transformation of HR management is an objective and irreversible process that radically changes the nature of HR work, from operational functions to strategic partnership in business. Second, the introduction of artificial intelligence and People Analytics technologies opens up qualitatively new opportunities for making informed decisions in the field of personnel management, although it requires significant investments in technological infrastructure and the development of HR specialists' competencies.

Thirdly, the concept of Employee Experience is becoming the central paradigm of modern HR management, reflecting a shift in the balance of power in the labour market in favour of highly qualified specialists. Fourthly, the spread of hybrid forms of employment requires a systematic review of HR practices and the active introduction of digital tools to ensure effective management of distributed teams.

Prospects for further research include the development of methodological tools for assessing the effectiveness of digital HR solutions in organisations of various sizes and industries, as well as an analysis of the specifics of adapting global HR trends to the conditions of the domestic labour market in the context of European integration processes.

References:

1. Kolot A.M., Tsymbalyuk S.O. Personnel management: educational and methodological manual. Kyiv: KNEU, 2009. 336 p.
2. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 14th ed. New York: Kogan Page, 2017. 816 p.
3. Bersin J. HR Technology Disruptions for 2024: Generative AI Reshapes the Field. Bersin Research. 2024. URL: <https://joshbersin.com/category/hr-technology/>
4. Ulrich D., Dulebohn J.H. Are we there yet? What's next for HR? Human Resource Management Review. 2015. Vol. 25. P. 188–204.
5. Bersin J. The Talent Intelligence Platform – The Future of HR Technology. Deloitte Insights. 2023. P. 45–62. URL: <https://joshbersin.com/research/talent-recruiting-and-career-mobility/>

6. Kolot A.M. Transformation of the employment institution as a component of global changes in the social and labour sphere. Ukraine: labor aspects. 2009. No. 8. P. 3–14.
7. Danyuk V.M. Human Resource Management: Textbook. Kyiv: KNEU, 2006. 398 p.
8. Nazarova G.V. Business career management: a textbook. Kharkiv: KhNEU named after S. Kuznets, 2013. 294p.
9. Deloitte. 2024 Global Human Capital Trends: Thriving beyond boundaries. Deloitte Insights. 2024. 116 p. URL: <https://www.deloitte.com/za/en/services/consulting/research/2024-human-capital-trends.html>
10. Tambe P., Cappelli P., Yakubovich V. Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. California Management Review. 2019. Vol. 61. P. 15–42.
11. McKinsey Global Institute. The Future of Work after COVID-19. McKinsey & Company. 2021. 148 p. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
12. Marler J.H., Boudreau J.W. An evidence-based review of HR analytics. International Journal of Human Resource Management. 2017. Vol. 28. P. 3–26.
13. SHRM. People Analytics: Recalculating the Route. SHRM Research. 2023. 74 p. URL: <https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/shrm-labs/documents/shrm-8-people-analytics-print.pdf>
14. Morgan J. The Employee Experience Advantage. Journal of Human Resource and Sustainability Studies. 2021. Vol.9. № 3. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3068434>
15. IBM Institute for Business Value. The Employee Experience Index. IBM. 2017. 24p. URL: <https://asociaciondec.org/wp-content/uploads/2017/10/IBM-2017-Customer-Experience-Index-Study.pdf>
16. Gartner. 9 Future of Work Trends Post-COVID-19. Gartner Research. 2020. URL: <https://www.erkandundar.com/wp-content/uploads/2022/04/future-of-work-trends-post-covid-19.pdf>

UDC 331.101.3:658.3

MODERN APPROACHES TO FORMING AN EFFECTIVE PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM AT AN ENTERPRISE IN AN UNSTABLE ENVIRONMENT

CHERNYSHOVA Liliya

Ph. D. Associate Professor of
Department of Management
Odesa National Polytechnic University
Odesa, Ukraine

chernishova_lila@ukr.net

ORCID ID: [0000-0001-7371-2007](https://orcid.org/0000-0001-7371-2007)

STENHACH Yuliia

Higher education student
Odesa National Polytechnic University
Odesa, Ukraine

9650039@stud.op.edu.ua

ORCID ID: [0009-0003-3403-6984](https://orcid.org/0009-0003-3403-6984)

Abstract. *The article defines the essence of the personnel motivation system as a comprehensive mechanism that integrates methods, tools, and incentives influencing employees' work behavior. The main problems of existing motivation systems are analyzed, in particular the predominance of material incentives, lack of individualization, weak connection between work results*

and rewards, inflexibility, limited resources, a formalized approach to motivation, insufficient development of corporate culture, and the complexity of evaluating effectiveness. It is established that under conditions of instability, these shortcomings are intensified due to increasing uncertainty, growing psychological pressure on personnel, and changes in employees' priorities. The key directions for improving motivation systems are systematized. The expediency of applying a human-centered approach to motivation under crisis conditions is substantiated. It is proven that the formation of an effective motivation system requires a comprehensive consideration of external and internal factors, as well as individual characteristics of employees, which contributes to increasing labor productivity, reducing staff turnover, and ensuring the sustainable development of the enterprise.

Key words: *personnel motivation, motivation system, human resource management, unstable environment, employee engagement, non-material incentives, individualization, HR technologies, corporate culture, labor productivity.*

Article text. In the context of an unstable environment, intensified competition, and dynamic changes in the labor market, effective personnel management as a key resource of an enterprise becomes particularly important. Traditional approaches to employee motivation are gradually losing their effectiveness, as they do not take into account individual needs, value orientations, and the level of employee engagement. This necessitates the search for modern, flexible, and adaptive approaches to the formation of motivation systems capable of ensuring increased labor productivity and strengthening the competitive position of the enterprise.

The generalization of scientific approaches [1-4] makes it possible to define the personnel motivation system as a set of interrelated methods, tools, and incentives aimed at shaping effective work behavior of employees, ensuring their interest in performance outcomes, and achieving the strategic goals of the enterprise. The personnel motivation system ensures the transformation of principles, incentives, motives, value orientations, expectations, and behavioral responses into a closed and recurring process that regulates employees' work activity.

Despite a significant number of theoretical developments and practical approaches to building personnel motivation systems, in the activities of enterprises a number of problems and shortcomings are often observed that reduce the effectiveness of their functioning. This necessitates a critical analysis of existing motivational mechanisms and their further improvement (Table 1).

To improve the motivation system, it is important to study employees' needs and assess their satisfaction with existing incentive mechanisms. Based on the obtained data, enterprise management can determine optimal forms and methods of personnel motivation. Typically, under stable conditions, the structure of incentives in most enterprises is focused on material rewards, while non-material motivation is used less actively. Such an approach leads to a short-term motivational effect and does not ensure sustained employee engagement in work outcomes. The use of imperfect incentive methods negatively affects labor activity and productivity [5].

It should be noted that in periods of instability, enterprises operate in an environment of increased risks, uncertainty, and limited resources, which directly affects personnel. Employees experience psychological pressure, anxiety, and reduced confidence in the future, which may negatively impact their productivity and engagement. Under such conditions, traditional motivation tools, particularly purely financial incentives, often prove insufficient. Therefore, non-material and human-centered approaches to motivation become especially important, such as managerial support, flexible working hours, ensuring occupational safety, recognition of employees' contributions, and the development of trust and stability within the team. Transparent communication and employee involvement in decision-making are also crucial, as they increase trust and loyalty. Another significant problem is the lack of individualization in motivational approaches [6, p. 171]. Many organizations apply unified incentive methods that do not take into account differences in employees' needs, values, professional goals, and life priorities. As a result, motivational measures may be ineffective or even lose their stimulating effect. In wartime conditions, for example, this problem

becomes more acute, as employees' needs become more dynamic: for some, financial stability is a priority, while for others it is safety, work flexibility, or psychological support. Ignoring individual employee needs reduces their engagement, loyalty, and work efficiency, which negatively affects the overall performance of the enterprise.

Table 1. Main Problems and Shortcomings of Existing Personnel Motivation Systems

Problem / Shortcoming	Manifestation Characteristics	Consequences for the Enterprise
Predominance of material incentives	Focus mainly on wages and bonuses without considering non-material factors	Short-term motivation, decline in long-term employee engagement
Lack of individualization	Application of uniform approaches to all employees without considering their needs and values	Reduced effectiveness of motivation, employee dissatisfaction
Weak “performance–reward” linkage	Non-transparent or formal performance evaluation system	Decreased trust in management, demotivation
Inflexibility of the motivation system	Inability to adapt to changes in the external environment	Loss of relevance of motivational tools
Limited financial resources	Insufficient funds to implement effective incentives	Restricted opportunities for employee motivation
Formal approach to motivation	Lack of real consideration of employees' needs	Low effectiveness of motivational measures
Insufficient development of corporate culture	Weak communication, lack of feedback	Deterioration of psychological climate, reduced loyalty
Difficulty in evaluating effectiveness	Lack of clear evaluation criteria for motivation	Complication of management and system improvement

Source: developed by the authors

A significant drawback is also the insufficient link between work results and rewards. If the employee performance evaluation system is formal or non-transparent, it reduces trust in management and demotivates staff. Employees do not always understand what determines their rewards, which negatively affects their productivity and engagement.

Particular attention should be paid to the problem of inflexibility in motivation systems. In modern dynamic environments, enterprises must quickly adapt to changes; however, existing motivation systems are often inert and fail to consider new challenges such as digitalization, remote work, or changes in labor values [7, p. 108; 4]. This reduces their relevance and effectiveness.

A significant limitation is also the scarcity of financial resources, which constrains enterprises' ability to implement effective motivational programs. Under such conditions, management is forced to seek a balance between the costs of incentives and expected outcomes, which is not always optimally achieved.

Moreover, in personnel management practice, a formal approach to motivation is often observed, when relevant measures are implemented without considering the real needs of employees or the specifics of enterprise activity. This leads to reduced effectiveness and loss of employee trust.

Another problem is the insufficient level of development of corporate culture and communication, which complicates the formation of intrinsic employee motivation. The lack of open dialogue between management and staff, insufficient feedback, and support negatively affect the motivational climate within the organization.

It is also worth noting the difficulty of evaluating the effectiveness of motivation systems. Many enterprises lack clear criteria and indicators to determine the effectiveness of applied incentive methods, which complicates their adjustment and improvement.

The presence of these problems and shortcomings indicates the need to develop comprehensive, flexible, and adaptive personnel motivation systems that take into account both

individual employee needs and the strategic goals of the enterprise, while ensuring the effective use of labor potential. Such an approach makes it possible to consider both economic and socio-psychological needs of employees, contributing to increased job satisfaction and productivity.

Given the complexity and multifactor nature of the personnel motivation formation process, it is advisable to identify key influencing factors that determine the effectiveness of the motivation system. The systematization of such factors allows not only to take into account the operating conditions of the enterprise, but also to substantiate appropriate managerial decisions for improving motivational mechanisms. It is also important to consider the degree of controllability of these factors, which determines the possibilities of managerial influence on them. A summary of these aspects is presented in Table 2.

Table 2. Factors Influencing the Formation of the Personnel Motivation System

Factor Group	Composition of Factors	Nature of Influence	Level of Controllability	Possible Managerial Decisions
External	economic instability, inflation, labor market conditions, competition, wartime risks, government regulation	Shape the general operating conditions of the enterprise, limit resources, and determine motivation priorities	Uncontrollable / weakly controllable	Adaptation of motivation policy to environmental changes, strengthening non-material motivation, implementation of flexible forms of employment, crisis-oriented personnel management
Internal	enterprise strategy, financial condition, corporate culture, management system, work organization	Determine the possibilities and tools for implementing motivation policy	Controllable	Optimization of the remuneration system, development of corporate culture, implementation of KPIs, improvement of HR policy, enhancement of management efficiency
Individual	needs, values, motivational type, qualifications, experience, life priorities	Influence the perception of incentives and the effectiveness of motivational impact	Partially controllable	Individualization of motivation, use of flexible incentives, personnel development, career planning, coaching, feedback

Source: developed by the authors

The formation of an effective personnel motivation system depends not only on the nature of influencing factors but also on their level of controllability and the possibilities of managerial impact. This approach makes it possible to determine the directions for adapting the enterprise's motivation policy to operating conditions.

External factors are mostly uncontrollable or weakly controllable, as they are formed outside the enterprise. Therefore, managerial decisions should be aimed not at changing these factors but at adapting to them, in particular by increasing the flexibility of the motivation system, strengthening the role of non-material incentives, and applying crisis management approaches in personnel management.

Internal factors are controllable and directly depend on managerial decisions. This creates opportunities for active influence on the motivation system through the improvement of HR policy, implementation of modern performance evaluation methods, development of corporate culture, and optimization of the reward system.

Individual factors are partially controllable, as the enterprise cannot directly change employees' needs or values, but can influence them by creating appropriate working conditions, promoting personnel development, and applying individualized approaches to motivation.

Taking these factors into account creates a basis for forming an effective, flexible, and adaptive personnel motivation system. In this regard, it is advisable to identify key directions for its improvement.

An important direction for improving the motivation system is the individualization of motivational mechanisms, which involves adapting incentives to the needs, values, and expectations of specific employees or groups. This makes it possible to increase the effectiveness of motivational impact and ensure a higher level of employee performance.

Ensuring transparency and fairness of the motivation system also plays a significant role, particularly through the establishment of clear criteria for performance evaluation and linking rewards to achieved results. This contributes to building trust in management and increasing employee responsibility.

Another important area of improvement is the implementation of modern personnel management technologies, such as automated HRM systems, performance evaluation systems (KPIs), grading systems, and digital tools for monitoring work performance. The use of such tools increases the objectivity of managerial decisions and optimizes the motivation process.

Equally important is the development of non-material motivation, particularly through the creation of a favorable socio-psychological climate, the development of corporate culture, and opportunities for career growth, training, and professional development of employees [6, p. 79].

In conditions of environmental instability, ensuring the flexibility of the motivation system is also crucial, which implies its ability to quickly adapt to changes in the economic situation, working conditions, and employees' needs.

In addition, strengthening feedback between management and employees is an important direction, as it allows for the timely identification of problems in the motivation system and its adjustment in accordance with real employee needs. To summarize, the proposed directions for improvement are presented in Table 3.

Table 3. Directions for Improving the Personnel Motivation System

Direction of Improvement	Essence of the Measure
Comprehensive approach to motivation	Combination of material and non-material incentives
Individualization of motivation	Consideration of employees' needs, values, and goals
Transparency and fairness	Clear criteria for evaluation and rewards
Use of modern HR technologies	Implementation of KPIs, grading systems, HRM systems
Development of non-material motivation	Career development, training, corporate culture
Flexibility of the motivation system	Adaptation to environmental changes
Strengthening feedback	Communication between management and employees
Optimization of motivation costs	Balance between costs and results

Source: developed by the authors

The analysis of the identified issues shows that the formation of an effective personnel motivation system is a complex multifactor process that depends on a combination of external and internal conditions of enterprise functioning. Taking these factors into account makes it possible to ensure the compliance of motivational tools with modern requirements and increase their effectiveness. Moreover, in conditions of instability, an effective motivation system performs not only an economic but also a socio-psychological function, helping to preserve human resources, reduce staff turnover, and maintain workforce efficiency. Therefore, the issue of forming an effective personnel motivation system acquires strategic importance for ensuring enterprise stability and survival.

Thus, the formation of an effective personnel motivation system requires a comprehensive consideration of external, internal, and individual influencing factors, which ensures the adaptability, flexibility, and effectiveness of the motivation system necessary to improve enterprise performance. For this purpose, it is advisable to rely on an understanding of the basic motivation process model, which involves the sequence “need – goal – action” and takes into account the influence of employees’ previous experience and expectations. It is also important to identify factors that stimulate movement toward set goals and the conditions under which employees’ needs can be satisfied. At the same time, it should be recognized that motivation is not limited to creating a sense of satisfaction, as excessive focus on this may lead to complacency, reduced activity, and inertia in achieving results. It is precisely the comprehensive consideration of these aspects that forms the basis for further improvement of motivational mechanisms in the practical activities of any enterprise.

References:

1. Hridin O., Zaika S., & Zaika O. Current aspects and promising directions for improving personnel motivation systems / O. Hridin, S. Zaika, O. Zaika // Economy and Society. – 2022. – № 42. – <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37>
2. Ignatiuk V., Tunina H. Personnel motivation as a factor in increasing the efficiency of the enterprise management system / V. Ignatiuk, H. Tunina // International Science Journal of Management, Economics & Finance. – 2023. – Vol. 2. – No. 1. – P. 75-83. – doi: 10.46299/j.isjmef.20230201.08
3. Muterko H., Mykhalov D. Features of the motivation of enterprise staff under the conditions of marital state / H. Muterko, D. Mykhalov // Economy and Society. – 2024. – № 60. – <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>
4. Grinko T., Timar V. Modern approaches to the formation of a model for managing personnel motivation using artificial intelligence technologies / T. Grinko, V. Timar // Economics and Society. – 2025. – № 80. – <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-52>
5. Oksenyuk K. Formation of a personnel motivation system at the enterprise / K. Oksenyuk // Economy and Society. – 2022. – № 45. – <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>
6. Leskova S. Intangible motivation of the staff of modern enterprises / S. Leskova // Galician economic journal. – 2022. – Vol. 76. – № 3. – P. 74-80. – https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.074
7. Cherevan I., Kovalenko Y., Golets S. Motivation of personnel of enterprises: modern trends under martial law / I. Cherevan, Y. Kovalenko, S. Golets // Sustainable Economic Development. – 2024. – 4 (51). – P. 104-109. – <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>

UDC 331.5

INTERNATIONAL LABOR MARKET DEVELOPMENT: DRIVERS OF PRODUCTIVITY IN DEVELOPED AND DEVELOPING ECONOMIES

CHUVARDYNSKYI Vladyslav,
Ph. D. student at the Department of Economics
and International Economic Relations,
Mariupol State University,
Mariupol, Ukraine
v.chuvarzynskyi@mu.edu.ua
ORCID ID: [0000-0002-7795-7957](https://orcid.org/0000-0002-7795-7957)

Abstract. *This study explores how the international labor market is evolving due to global demographic changes. It argues that a country's success in the global workforce does not come from people simply working harder (physical exertion), but from building strong economic structures and*

institutions. The main goal is to identify the specific factors that help both developed and developing economies successfully integrate into the global labor market. Using data from global financial organizations, the research identifies two very different paths for international labor market development. First, for developed nations, to keep their labor forces globally competitive as their populations age (approaching a 2:1 worker-to-retiree ratio in the EU), these countries must rely on national savings and funded pension systems. Second, for developing nations, to compete internationally, these economies must improve the quality of their human capital (education) and remove strict business regulations. The study shows that fixing these poor regulations can boost overall productivity by 30-60%. The scientific novelty of this research lies in linking an aging global workforce directly with the need for national savings. Practically, the study recommends that transitional economies, like Ukraine and Republic of Moldova, adapt to the international labor market by reforming pensions and cutting red tape to drive investment. It highlights that developing nations cannot simply copy advanced policies without first building a solid institutional foundation.

Keywords: international labor market, labor productivity, human capital, national savings, resource misallocation, pension systems, regulatory barriers, Total Factor Productivity (TFP).

Problem Statement. In the current discourse regarding the global economic slowdown, the issue of labor productivity has transcended purely academic debate to become a central dilemma of political economy. A prevailing narrative, particularly in transitional economies, frequently attributes low productivity to insufficient labor intensity or a lack of individual diligence. However, this anthropocentric view contradicts macroeconomic reality. Productivity, defined economically as real GDP divided by total hours worked, is less a function of physical exertion and more a derivative of capital depth, technological absorption, and allocative efficiency.

The urgency of this research is dictated by two simultaneous global trends. First, the “demographic winter” in the European Union and other developed regions threatens to erode the fiscal base of social security systems, making capital accumulation (savings) a matter of survival rather than just growth. Second, developing nations remain trapped in a “middle-income trap”, where low-quality education and high regulatory barriers prevent the effective transfer of technologies. Understanding the specific weight of these factors are savings for the “North” and institutions for the “South” is critical for formulating adaptive national economic strategies.

Literature Review. The theoretical foundation of this study rests on classical and neoclassical growth theories, eventually evolving into modern institutional analysis. W. Arthur Lewis [1, p.145] established the foundational threshold for development by arguing that an economy must transition from saving 4-5% to 12-15% of national income to sustain growth, a concept recently reinforced by the McKinsey Global Institute, which reported that capital intensity per worker has stagnated in Western economies due to low savings rates [2, p. 24]. Moving beyond simple resource accumulation, Hsieh and Klenow revolutionized the understanding of total factor productivity (TFP) in developing markets by demonstrating via empirical analysis of China and India that eliminating resource misallocation could boost TFP by 30-60% [3, p. 1425]. Similarly, Madsen provided historical context for the OECD, proving that 93% of TFP growth over 130 years resulted from the importation of knowledge embedded in capital goods [4, p. 470]. Regarding specific drivers of productivity, Kim, Loayza, and Meza-Cuadra utilized variance decomposition in a World Bank study to identify education and market efficiency as key variables [5, p. 64]. While Hanushek and Woessmann further refined the educational aspect by proving that cognitive skills, rather than mere years of schooling, are the primary drivers of long-term GDP growth [6, p. 281]. Finally, Acemoglu and Robinson contextualize these economic factors within institutional theory, explaining how extractive institutions create barriers that physically prevent the flow of capital to productive firms [7, p. 126].

Research Aim. The objective of this article is to differentiate the key drivers of labor productivity for developed versus developing economies. Specifically, the study aims to:

- Substantiate that for developed economies, the critical constraint is the capitalization of pension liabilities and the national savings rate.

- Prove that for developing economies, the primary growth reserves lie in the quality of education (human capital) and the reduction of regulatory barriers (institutional transparency).
- Visualize the correlation between regulatory barriers and productivity stagnation.

While the general determinants of productivity are known, there is a lack of integrated research that contrasts the hierarchy of these factors. Most policies in developing nations focus on “job creation” or “industrial parks” without addressing the fundamental lack of domestic savings or the mismatch between educational output and market needs. Furthermore, the impact of the looming 2024-2070 demographic shift in the EU on the productivity requirements of neighboring transition economies remains under-researched. This article addresses the gap by linking demographic pressure in the EU with the savings/investment imperative.

Analysis Results. Labor productivity is frequently and mistakenly interpreted by the public and policymakers as a metric of individual employee effort or “sweat equity”. However, rigorous economic analysis reveals it as a systemic output rather than a personal input. The distinction is foundational: if a worker in Country A produces 10 units per hour using manual tools, and a worker in Country B produces 100 units using an automated line, the difference is strictly a function of capital depth and technological integration, not diligence. The worker in Country B is not working ten times harder; they are working with ten times the leverage.

Consequently, the “productivity puzzle” is not solved by squeezing labor, but by optimizing the environment surrounding the labor. The World Bank's decomposition of productivity growth identifies five distinct pillars: innovation, education, market efficiency, infrastructure, and institutions. The critical, often overlooked finding is that these pillars are not universally weighted. In early-stage economies, basic infrastructure and market stability may account for the bulk of growth, whereas in frontier economies, the weight shifts almost entirely to innovation and complex institutional frameworks. Treating productivity as a “morale” issue rather than a structural engineering issue leads to policy errors where labor regulations are tightened (increasing intensity) rather than capital investment being incentivized (increasing efficiency) [5, p. 65].

For economies in transition, the binding constraints on productivity growth are fundamentally distinct from those in mature markets, primarily centering on the qualitative depth of human capital and the efficiency of the institutional matrix. According to Kim et al., education accounts for approximately 49% of the variation in productivity growth for developing nations, a statistic that underscores the critical role of human capital accumulation [5, p. 68]. However, this quantitative metric is frequently misleading when viewed in isolation. Integrating the findings of Hanushek and Woessmann, a profound divergence emerges between the “years of schooling” is a metric often inflated by government mandates and the actual “cognitive skills” possessed by the workforce. In many developing nations, the aggressive expansion of tertiary enrollment has created a statistical illusion of progress, yielding a surplus of degree holders who lack the functional literacy, critical problem-solving capabilities, and vocational applicability required by a modern economy. This “skills gap” creates a paradoxical labor market where high aggregate unemployment coexists with a desperate shortage of qualified personnel, effectively blocking businesses from adopting advanced technologies because the complementary human capital is absent. Consequently, the economy suffers from “diploma inflation” rather than genuine human capital deepening, rendering increased education spending ineffective without a radical realignment of curricula toward market-driven cognitive demands [6, p. 285].

Beyond the supply of labor, the demand for productivity is severely throttled by institutional friction. The second major brake on developing economies is the systemic misallocation of resources caused by opaque regulatory barriers and extractive political frameworks. As noted by Acemoglu and Robinson, “extractive institutions” are often designed not to facilitate commerce, but to protect incumbent monopolies and political elites from competition [7, p. 131]. This creates a distorted marketplace where success is determined by political connection rather than economic efficiency. Hsieh and Klenow empirically demonstrated that in markets like China and India, capital and labor do not flow to the most productive innovators but are instead trapped in state-connected “zombie

firms” or inefficient legacy enterprises. These inefficiencies act as a massive implicit tax on growth [3, p. 1436].

Simulation data indicates that if capital allocation efficiency in these regions merely matched U.S. levels-without adding a single new dollar of foreign investment that the Total Factor Productivity would rise by 30-60% simply by liberating existing resources to flow to high-growth firms. Thus, the path to prosperity for these nations lies not just in educating workers, but in dismantling the regulatory impediments that prevent those workers from being employed by efficient firms [5, p. 68].

For developed nations within the OECD, the economic landscape is radically different; with market institutions already mature and providing roughly 45% of growth influence, the frontier of productivity depends almost entirely on “capital deepening”-the ability to increase the amount of capital per worker [5, p. 69]. This capacity is becoming increasingly precarious due to a looming demographic shock. The European Commission’s 2024 Ageing Report projects that by 2070, the old-age dependency ratio in the EU will approach a critical threshold of two working people for every one pensioner. This shift is not merely a social challenge but a mathematical guillotine for economic growth, forcing a rigorous comparative analysis between the two dominant fiscal architectures: the Pay-As-You-Go (PAYG) model and the Fully Funded model. Each system offers distinct advantages and liabilities that shape the macroeconomic ceiling of a nation [8, p. 24].

The Pay-As-You-Go system, prevalent in major economies like France, Germany, and Italy, operates on an intergenerational social contract where current workers fund current retirees. The primary advantage of this architecture is its insulation from financial market volatility; retirees are shielded from stock market crashes, ensuring social stability and predictable income streams derived from state tax authority. However, the structural liability of PAYG becomes existential during demographic decline. With life expectancy at retirement exceeding 23 years in nations like France, the system creates a “fiscal pincer” movement: to maintain pension promises with fewer workers, the state must aggressively raise labor taxes. This tax burden mechanically reduces the disposable income available for private investment and corporate R&D. Consequently, PAYG systems tend to suffer from a “crowding out” effect where the state absorbs most of the available liquidity to fund consumption (pensions), leaving little for investment in the technological upgrades required to boost productivity. The risk here is demographic rather than financial; the solvency of the system is mathematically tied to birth rates, which are collapsing across the West [9, p. 16].

Conversely, the Fully Funded system, utilized by nations such as the Netherlands, Switzerland, and increasingly Sweden, decouples retirement security from demographics and ties it to capital accumulation. In this model, workers save for their own future, creating a direct link between contribution and benefit. The distinct economic advantage here is the generation of massive pools of domestic capital.

The figure 1 states the idea of a profound divergence in capital availability, demonstrating that nations with funded pillars possess pension assets exceeding 145% to 210% of their GDP. This accumulated wealth acts as “long money” where patient capital that is injected back into the economy to fund infrastructure, corporate expansion, and technological innovation. However, this system is not without significant risks. The primary downside is the exposure to market volatility; unlike the guaranteed state pension, a funded pension can shrink during a global recession, transferring risk from the state to the individual. Furthermore, the transition from a PAYG to a Funded system is notoriously difficult, creating a “double payment” problem where one generation must pay for current retirees while simultaneously saving for themselves [10, p. 17; 11, p. 24].

Despite these transition costs and market risks, the macroeconomic verdict regarding productivity clearly favors the investment-based model over the transfer-based model. The Lewis Threshold, which posits that a jump in development requires savings rates of 12–15% of GDP, remains a valid economic law even for advanced economies [1, p. 164]. As the McKinsey Global Institute warns, the stagnation of capital intensity in Western Europe since the 2008 financial crisis is a direct result of consumption-led growth models that prioritize current spending over long-term savings. While PAYG systems offer social solidarity, they inadvertently penalize capital formation. Without the forced savings mechanism of mandatory funded pensions, Western economies lack the

internal capital generation necessary to robotize and automate their industries at a pace that counteracts their demographic decline. Thus, while the Funded system carries market risk, the PAYG system carries the certainty of secular stagnation, forcing a strategic choice between volatility and decline [2, p. 30].

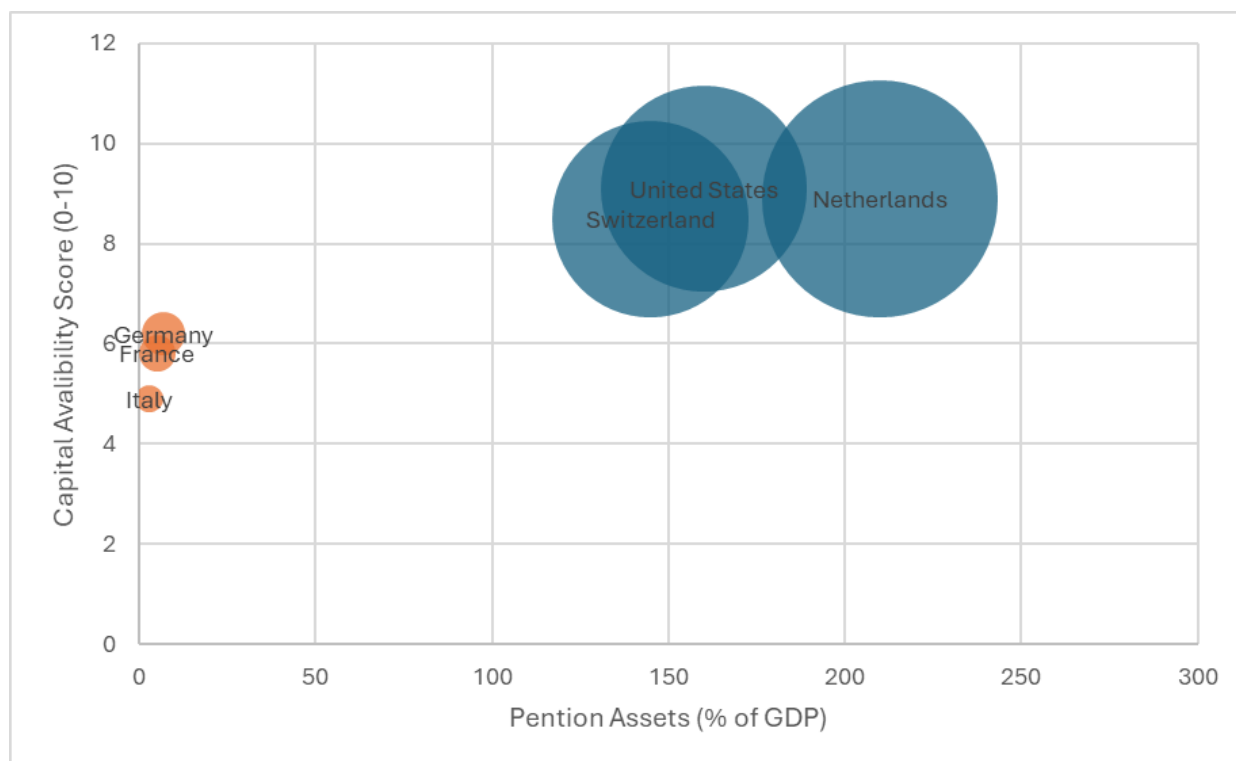


Figure 1. Pension Asset Depth vs. Capital Availability

Source: Author's calculations based on data from McKinsey Global Institute [2]; OECD Pension Markets in Focus [9]

Finally, the link between the “developing” and the “developed” is international trade, specifically the composition of that trade. Developing nations cannot reinvent the wheel; they must import it. Madsen’s analysis of 130 years of OECD data shows that 93% of productivity growth came from the importation of knowledge embedded in capital goods (machinery, software, high-tech components) [4, p. 475].

However, this transfer mechanism operates on a strict cycle: importing advanced capital goods requires foreign currency, which requires competitive exports, which in turn requires competitive productivity. This creates a feedback loop where productive firms need educated staff to operate imported machinery, and investment capital derived from savings to buy that machinery. Currently, many economies in transition fall into a “consumption trap”: they tend to import consumer goods (burning national savings on depreciating assets) rather than capital goods (investing savings in productive assets). This exacerbates the productivity gap, as the nation accumulates trade deficits without accumulating the technological capacity to pay them off.

Conclusion. This article concludes that the “productivity puzzle” defies a monolithic solution, revealing instead that remedies are strictly contingent upon the economic coordinate system in question. The analysis delineates a clear divergence in necessary policy responses, suggesting that the drivers of stagnation vary fundamentally between mature and emerging markets.

In developed economies, the stagnation is structural and demographic. With the worker-to-retiree ratio compressing toward a critical 2:1 threshold, the traditional reliance on increasing labor intensity is rendered futile against the harsh mathematics of aging. Consequently, the battle for productivity becomes a battle for savings. The study argues that long-term resilience is reserved for nations that successfully transition to funded pension systems. Only these mechanisms can generate

the vast pools of long-term investment capital required to sustain capital deepening and offset a shrinking workforce.

In contrast, developing markets face a crisis of allocation and capability. The priority here is the quality of human capital and “institutional hygiene”. The findings suggest that merely increasing education budgets is ineffective if curricula are not rigorously aligned with market needs. Furthermore, regulatory friction and barriers to entry create significant resource misallocation. This institutional inefficiency stifles 30-60% of potential Total Factor Productivity (TFP) growth by preventing capital and labor from flowing to the most efficient firms.

Ultimately, sustainable development in the international labor market demands a global pivot from consumption-based to investment-based models. For transition economies, this entails a complex dual mandate:

- Implementing mandatory funded pension pillars to boost domestic savings toward the Lewis threshold of 12-15%.
- Simultaneously deregulating markets to ensure this new capital is not trapped by extractive institutions but flows effectively to productive innovators.

While this framework addresses the macro-level drivers of growth, granular data regarding the micro-level impact of these policies on specific sectors remains necessary. The further research could be done around labor market productivity measurements and policies.

References:

1. Lewis, W. A., 1954, Economic Development with Unlimited Supplies of Labor. *The Manchester School*, 22(2), 139–191. DOI: 10.1111/j.1467-9957.1954.tb00021.x
2. McKinsey Global Institute, 2024, *Investing in productivity growth*. McKinsey & Company Report. [Electronic resource]. Available at: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/investing-in-productivity-growth> (accessed: 20.03.2026)
3. Hsieh, C.-T. and Klenow, P. J., 2009, Misallocation and Manufacturing TFP in China and India. *The Quarterly Journal of Economics*, 124(4), 1403–1448. DOI: 10.1162/qjec.2009.124.4.1403
4. Madsen, J. B., 2007, Technology Spillover Through Trade and TFP Convergence: 135 Years of Evidence for the OECD Countries. *Journal of International Economics*, 72(2), 464–480. DOI: 10.1016/j.jinteco.2006.12.001
5. Kim, Y. E., Loayza, N. V. and Meza-Cuadra, E. F., 2016, Productivity Growth: Patterns and Determinants across the World. World Bank Policy Research Working Paper, No. 7670. Washington, DC: World Bank.
6. Hanushek, E. A. and Woessmann, L., 2012, Do Better Schools Lead to More Growth? Cognitive Skills, Economic Outcomes, and Causation. *Journal of Economic Growth*, 17(4), 267–321. DOI: 10.1007/s10887-012-9081-x
7. Acemoglu, D. and Robinson, J. A., 2012, *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. New York: Crown Business. DOI: 10.1353/jod.2013.0014
8. European Commission, 2024, *The 2024 Ageing Report: Economic & Budgetary Projections for the EU Member States (2022–2070)*. Institutional Paper 279. Luxembourg: Publications Office of the European Union. [Electronic resource]. Available at: https://economy-finance.ec.europa.eu/publications/2024-ageing-report-economic-and-budgetary-projections-eu-member-states-2022-2070_en (accessed: 20.03.2026)
9. OECD, 2023, *Pensions at a Glance 2023: OECD and G20 Indicators*. Paris: OECD Publishing. DOI: 10.1787/678055dd-en
10. IMF, 2025, Pension Reform and Stock Market Development. Working Paper WP/25/49 (Khan, A., Li, B. and Zhao, Y.). Washington, DC: International Monetary Fund.
11. The Economist, 2023, Europe’s demographic time-bomb: The divide between North and South pension liabilities. *The Economist*. [Electronic resource]. Available at: <https://www.economist.com/> (accessed: 20.03.2026)

UDC 502.131.1/.14.(477:061.1ЄC)

EUROPEAN GREEN DEAL: SUSTAINABLE DEVELOPMENT POLICY

GRYNCHUK Yulia

Doctor of Economics,

Professor of Management Department

Bila Tserkva National Agrarian University

Bila Tserkva, Ukraine,

Grynychuk1979@icloud.com

ORCID ID: [0009-0001-6525-463X](https://orcid.org/0009-0001-6525-463X)

Abstract. *The European Green Deal is a comprehensive strategy for transforming the European Union's economy, aimed at achieving climate neutrality by 2050. The study substantiates the key areas of this policy, in particular the development of renewable energy sources, increasing energy efficiency, implementing a circular economy, and preserving biodiversity. Particular attention is paid to instruments for regulating greenhouse gas emissions and stimulating "green" innovations. It is proven that the implementation of the European Green Deal contributes not only to reducing the negative impact on the environment, but also creates new opportunities for economic growth, modernization of industry and improvement of the quality of life of the population.*

Keywords: *ecological transformation, climate policy, environmental protection, energy efficiency, greenhouse gases, circular economy.*

In order to overcome the negative consequences of environmental pollution, stop the growth of global temperatures, and transform Europe into a climate-neutral continent, the European Green Deal (EGD) was adopted within the European Union in December 2019 - a program document of the Community, which includes nine interrelated components aimed at ensuring a balance between human economic activity and environmental preservation [1, p. 281].

Key areas of the European Green Deal: climate ambitions (reduction of greenhouse gas emissions), clean and secure energy (decarbonization of the energy system and transition to renewable energy sources, sustainable mobility (development of electric vehicles and ecological fuels), industrial strategy (circular economy), construction and renovation (energy modernization of buildings), "from field to fork" (reduction of pesticide use and development of organic farming), biodiversity restoration of ecosystems), zero pollution (cleaning of air, water, soil), green investments (support for scientific research for the implementation of new technologies).

The European Green Deal is an ambitious EU strategy that envisages reducing greenhouse gas emissions, transitioning to a circular economy, modernizing industry, and increasing energy efficiency, which will significantly impact the environment, energy, and economy. The EU is setting a global example by showing how countries can reduce greenhouse gas emissions and transition to clean energy. This is encouraging other countries (the US, China, etc.) to strengthen their own climate policies. The EU imposes environmental standards on imports (a "carbon tax"). This forces other countries to adapt their production to environmental standards in order to maintain access to the European market.

In a strategic dimension, the EGD represents the EU's attempt not only to lead the fight against climate change but also to ensure the comprehensive greening of the European way of production, consumption and regional development. The document is mandatory for implementation by all EU bodies and structures involved in the formulation and implementation of climate policy [2, p. 33].

The EGD programme focuses on transforming the economy through industrial modernisation, clean energy, sustainable transport systems, a circular economy and biodiversity protection. The European Green Deal aims to achieve climate neutrality by 2050, which requires a large-scale transformation of industry, energy and transport through the introduction of new technologies. The

main areas of stimulating green innovation in the EDC are: investment in research and development, digitalization and green transition, financial mechanisms, industrial incentives. The European Green Deal is seen as a new growth strategy that aims to transform the EU into a green, energy-efficient economy, while stimulating competitiveness and technological leadership.

The European Commission aims to ensure coherence between industrial, environmental, climate and energy policies to create an optimal business environment for sustainable growth, job creation and innovation. To achieve this goal, a procedure has been developed to transform the EU economy into a circular one, where the value of products and materials is preserved for longer, bringing significant economic benefits [3, p.4].

Key focuses of the program: climate neutrality (achieving net zero greenhouse gas emissions by 2050); clean energy (transition to renewable sources, energy efficiency and phasing out fossil fuels); circular economy (reuse of materials and reduction of waste); green mobility (development of electric transport, increasing requirements for vehicle emissions and development of charging infrastructure); sustainable agriculture (reducing pesticide use and greening the agricultural sector); biodiversity protection (measures to protect ecosystems and restore nature); zero pollution (reducing air, water and soil pollution); financing the transformation (directing investments towards modernization and ensuring a just transition for regions most dependent on carbon technologies).

It is worth mentioning that digitalization is a key element of the European Green Deal, acting as an important tool to achieve its goals. It combines environmental and technological transformation, helping to use resources more efficiently, reduce emissions and develop renewable energy.

The introduction of innovative digital solutions, such as artificial intelligence, the Internet of Things, and automation of production processes, will not only increase the efficiency of industry, but also ensure a more rational use of natural resources. Such technological renewal contributes to the transformation of traditional production models into "smart factories", which is an important step towards sustainable development of the region [4, p.195].

Digital technologies enable transparency in production, control of environmental impact and innovation. Digitalization is therefore a prerequisite for the transition to a sustainable and climate-neutral economy.

Thus, the European Green Deal transforms abstract principles of sustainable development into binding legislative and economic requirements. Ukraine is an active participant in the European Green Deal, seeking to integrate its environmental and energy policies with the EU to achieve climate neutrality.

Ukraine has not officially joined the Green Deal yet, but has declared its intention to participate in its implementation even before it becomes a candidate country for EU accession. The country is constantly consulting with its partners on full integration into the implementation of the EGD and is already taking practical steps at the level of dialogue to synchronize policy and legislation with the goals of the Green Deal [3, p. 6].

Despite the war, the country is implementing European standards, focusing on green reconstruction. Ukraine participates in EU climate initiatives aimed at protecting biodiversity and combating climate change to ensure sustainable development and improve the state of the environment. This accelerates the country's accession to the EU, lays the foundation for the development of a modern economy, and makes post-war reconstruction more environmentally friendly.

As for the specific measures and policies envisaged by the EGD, they include the adoption of a number of strategies; the adoption of the "Climate Law" and new versions of regulations and directives in the areas of energy taxation, transport, agriculture, waste; financial instruments, in particular the mechanism of the so-called "just transition" [1, p. 282].

Ukraine has gradually begun to expand cooperation with the Community on issues of adaptation to the Green Deal, improving the regulatory framework for the purpose of environmental protection. However, the implementation of key provisions of the Green Deal in Ukraine may be complicated by a number of factors, most of which are of an economic nature [1, pp. 281-282].

Ukraine's accession to the European Green Deal is a long-term process for several key reasons — it is not a single agreement, but a comprehensive transformation of the economy, energy and environmental policy. It is not just about joining the initiative, but about a complete restructuring of the economy to new environmental standards. For Ukraine, this is especially difficult due to the war, limited resources and the need to simultaneously rebuild the country.

National energy and climate plans, as well as national strategies for the implementation of the EU Common Agricultural Policy, are key documents of strategic state planning, forming the basis for the implementation of the goals of the European Green Deal [2, p. 33].

Despite the fact that the pace of implementation of the tasks has slowed down significantly due to the war, it is important for European countries that Ukraine be a partner in the European Green Deal program for economic, environmental and geopolitical strategic reasons. Ukraine is a key country for energy transit and the development of renewable sources. Cooperation will help reduce the EU's dependence on fossil fuels, integrate the Ukrainian energy system into the European one, develop hydrogen energy, and reduce the influence of other geopolitical players.

Thus, the European Green Deal is truly shaping a new economic reality, not only in the EU but also globally. It is not just an environmental initiative, but a large-scale strategy for economic transformation.

The European Green Deal is not just about ecology. It is new rules of the game for business; new markets and professions; new risks for those who lag behind. A new economic paradigm is being formed, where competitiveness is determined not only by price and quality, but also by ecological footprint. It is a response to global challenges: climate change, resource depletion, inequality.

In the long term, the integration of European industry into global technological and supply chains can stimulate the development of partnerships between government agencies, scientific institutions and the private sector. The synergy of these entities contributes to the intensification of research and development in the field of environmentally friendly technologies, which increases the competitiveness of the region in the global market. Joint projects aimed at modernizing infrastructure and developing innovative solutions allow more effectively solving tasks related to energy saving and reducing the negative impact on the environment [4, p.195].

The European Green Deal is not just an environmental policy, but a new economic growth strategy to create a fair and prosperous society. It is an important step towards an environmentally safe and sustainable future.

Ukraine is an important partner in the implementation of the European Green Deal due to its significant potential for decarbonizing the economy. Its participation involves the development of renewable energy and increasing energy efficiency. Integration into European climate policy promotes technological modernization. At the same time, institutional reforms and investment support are necessary. Thus, Ukraine has the potential to become an active actor in the green transition.

Thus, the European Green Deal is a fundamental transformation of the EU economy, aimed at achieving results through industrial modernization and the implementation of sustainable development principles. For Ukraine, this is a strategic opportunity to increase competitiveness, which requires active adaptation of legislation to EU environmental standards.

The European Green Deal is not just an internal EU policy, but a global factor that is changing the economy, environmental standards, and international relations, shaping more sustainable development in the world.

References:

1. Pylypenko I.S., Pashkova N.V., Zlenko O.O. European Green Deal: problems of implementing individual components in Ukraine. *Legal Scientific Electronic Journal*. 2023. No. 10. Pp. 281-285. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-10/66>
2. Varvashenko V. The European Green Deal in the focus of scientific research: a bibliographic analysis. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. 2025. Issue 55. Pp. 32-40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-55-5>

3. Kytsyuk I., Naumenko N., Prysiashniuk V. European Green Deal: opportunities and consequences for Ukrainian business. *Economy and Society*. 2023. Issue 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-87>
4. Zvarych R., Kharkovskyi B. The European Green Deal as a framework for the environmental transformation of the EU energy market. *Herald of Economics*. 2025. № 1. Pp. 185-198. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.01.185>

UDC: 005.21:005.8:004

ANTICIPATIVE MANAGEMENT AS A TOOL FOR IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF IT COMPANY MANAGEMENT SYSTEMS: PROCESS APPROACH AND MODELING

HLUSHCHEVSKYI Arkadii

Zaporizhzhia National University

Zaporizhzhia, Ukraine,

adya.glu@gmail.com

ORCID: [0009-0000-6201-692X](https://orcid.org/0009-0000-6201-692X)

GLUSHCHEVSKY Vyacheslav

Doctor of Economic Sciences, Professor

Zaporizhzhia National University

Zaporizhzhia, Ukraine,

glushevsky@ukr.net

ORCID: [0000-0002-2124-5985](https://orcid.org/0000-0002-2124-5985)

Abstract. *The article presents selected results of a research project entitled "Development of a Management System for IT-Sector Enterprises Based on the Integration of ISO Standards: IT Service Quality Management, Project Management Guidelines," carried out on commission from FUNCTIONSOFT LLC (IT outsourcing).*

Approaches to building the toolkit of anticipative management within the management system of IT companies are examined. Emphasis is placed on the process approach as the foundation for constructing a manageable system of business processes oriented toward value creation and the achievement of strategic and operational goals. The theoretical foundations of process management have been adapted to the specifics of IT outsourcing. The rationale for representing an IT company as an integrated system of business processes encompassing the software development lifecycle, resource management, client interaction, and quality control is substantiated. The results were obtained through a study of FUNCTIONSOFT's operations, which enabled the modeling of a structured network of business processes and the identification of their interaction patterns. An approach to aligning business processes with management tasks is proposed, contributing to greater management transparency, resource optimization, and improved operational efficiency. The anticipative nature of the management system manifests in its capacity to respond proactively to changes, interpret informational signals, and formulate forward-looking management actions. It is demonstrated that functional modeling and the principles of continuous improvement provide the foundation for the digitalization of management and the development of competitive advantages of IT companies. Prospects for further research are related to the formulation of management functions of IT companies and the development of a three-dimensional model of the management system: "Business Processes × Management Tasks × Management Functions" for the analysis, evaluation, and optimization of management decisions in digital anticipative systems.

Keywords: *anticipative management, management system, process approach, IT outsourcing, business processes, SDLC, ISO standards, digitalization.*

Process management methodology for industrial sector enterprises is recognized practice for national and global economic agents. The main postulate of the process approach to creating an enterprise management system declares that a process, in the general sense, is a certain list of actions performed on a set of resources that are transmitted and consumed by the interacting business processes of the enterprise. Moreover, in addition to physical interaction at the level of resource flows, there is also interaction of business processes at the level of management functions, which is embodied in the organization of corresponding information flows related to the transmission and consumption of information carriers — documents. Similar interactions also occur between the network of business processes and the external environment [1, p. 144—145].

Evidently, an enterprise management system — whether industrial or from any other economic sector — is built in accordance with international quality standards, in particular ISO 9001:2015 [2], and must contain the following main elements:

- a network of business processes that is “embedded” in the process model of a specific enterprise;
- the organizational management structure (the composition of structural elements — enterprise subsystems — and the relationships between them);
- management functions (or managerial functions) that are implemented as managerial influences on this network of business processes in the course of solving a set of management tasks.

The definition of “management task” will be understood as in [1, p. 185], namely: a management task is input information, restrictive assumptions and hypotheses, and expected results of specific structural units or individual employees of an organization (*authors’ note* — organizations in the broad sense: enterprises, companies, firms, institutions, etc.), which are implemented by them in specific conditions of space and time in accordance with the defined management goal in the process of carrying out a certain established list of elementary work on the given topology of the functional structure of the organization in the form of a network of its business processes.

The aim of our study is to adapt the methodological provisions of process management for industrial enterprises to the specifics of outsourcing activities of IT-sector enterprises for the development and implementation of appropriate modeling tools for the management system of IT companies.

The relevance of the study is driven by the growing complexity of IT company operations in the context of digital transformation, environmental instability, and the increasing impact of risks on project activities. The Ukrainian IT sector, as an important driver of economic development, requires the adoption of modern management approaches capable of ensuring resilience, adaptability, and anticipation for the continuous development of organizations. Thus, the focus is on the design (engineering and re-engineering) of an anticipative management system that is relevant for detecting weak signals to form forward-looking managerial influences and oriented toward the proactivity of corresponding management decisions (for more detail on the connection of this work with the scientific research of one of the authors on the topic of anticipative management, see [3]).

The practical implementation of such a management system requires a systemic view of the IT company as a set of interrelated business processes that create value and ensure interaction with the external environment. That is why the study focuses on the analysis, modeling, and management of the company’s business process network. In this context, functional modeling of the IT company’s management system serves as an effective tool for formalizing its process architecture, enabling the identification of key elements, linkages, and management mechanisms.

We draw on the results of an analysis of the content and functional purpose of applicable ISO standards that directly affect the management system of IT-sector enterprises (see in detail in [4]), specifically the following standards were used: ISO 9001:2015 — Quality Management Systems (QMS), ISO 27001:2022 — Information Security Management System (ISMS), ISO 20000-1:2018 — Information Technology Service Management (ITSM) (see Table 1).

We will construct a management system model of a typical IT outsourcing company as an integrated, multi-level, cyclical structure that aligns with the principles of the process approach and continuous improvement, where core business processes produce a product — software (SW),

supporting (auxiliary) processes — form the resource, infrastructure, and normative basis for system operation, and management processes — ensure goal-setting, performance analysis, and activity correction, and all together are interconnected through a feedback system. Together they form a unified mechanism of continuous improvement, within which the performance results of all processes are aggregated, analyzed, and used to initiate changes, implementing the PDCA cycle principle (Plan—Do—Check—Act), which ensures increased efficiency and effectiveness of the IT company's activities.

Table 1. Core ISO Standards for Regulating Business-Processes and the Management System of IT-Sector Enterprises

Standard	Purpose	Scope of Application
ISO 9001:2015	Defines the principles of a quality management system based on the process approach and continuous improvement.	For the IT sector, it ensures structured development processes, transparent project management, improved client interaction and service efficiency, and supports stability and predictability of business processes.
ISO 27001:2022	Establishes requirements for an information security management system.	Provides a structured approach to the development, implementation, and continuous improvement of cybersecurity measures, risk management, access control, cryptographic protection, incident response, and security continuity.
ISO 20000-1:2018	Establishes requirements for an IT-service management system.	Enables the construction of a high-quality and manageable ITSM model aligned with business goals: service planning, incident management, change management, service levels, configurations and continuity, structured infrastructure management, and technical support.

Source: compiled by the authors

The structural-functional model of the IT company's business process network, presented schematically in Fig. 1, is based on the decomposition of business processes into three interrelated chains: Core / Value-Adding Processes, Management Processes, Support Processes.

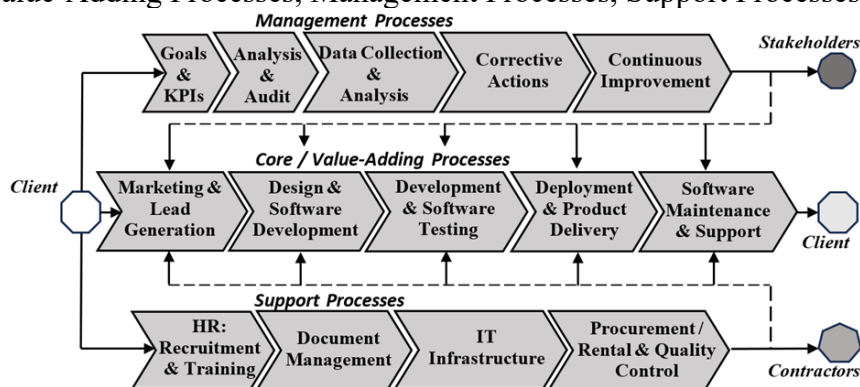


Fig. 1. Structural-Functional Model of the IT Company's Business Process Network
Source: compiled by the authors based on ISO 9001:2015 [2]

Figure 1 visualizes the general logic of the structural-functional linkages between business processes included in the management system of the IT company, and serves as a methodological basis for its further decomposition. The business process system is relevant for a typical IT company, while at the same time it must account for the individual conditions and specific characteristics of a particular IT organization (company).

We present selected results of our research on creating a management system for an IT company, carried out on commission from FUNCTIONSOFT LLC (field of activity — IT outsourcing).

As a result of analyzing the specifics of FUNCTIONSOFT's operations and considering the variability of business process formation in IT outsourcing companies, we propose their detailed registry, comprising 35 business processes (see Table 2). Each business process has been assigned unique attributes: a name, a number “*n*”, and an identifier “BP_{*n*}».

**Table 2. Business-Process Registry of the IT-Outsourcing Company
FUNCTIONSOFT LLC**

Informational Description of Business Processes	
Designation	Designation
BP ₁	QMS Documentation Management
BP ₂	Regulatory and Compliance Documentation Management
BP ₃	Technical Documentation Management
BP ₄	Internal Operational Documentation Management
BP ₅	Quality Records Management
BP ₆	Information Security and Occupational Safety Documentation Management
BP ₇	QMS Goal-Setting and Planning
BP ₈	Management Review
BP ₉	HR Records, Recruitment, and Dismissal
BP ₁₀	Personnel Training and Development
BP ₁₁	Equipment Maintenance
BP ₁₂	IT Infrastructure Management (Office/Remote)
BP ₁₃	Equipment Logistics Management
BP ₁₄	Network and IT Systems Administration
BP ₁₅	Marketing and Lead Generation
BP ₁₆	Requirements Intake, Analysis, and Contract Signing
BP ₁₇	Customer Interaction Management
BP ₁₈	Software Solution Design
BP ₁₉	Development of Technical Solutions and Specifications
BP ₂₀	Procurement/Rental of IT Services and Licenses
BP ₂₁	Incoming Quality Control of IT Services and Components
BP ₂₂	Software Development Process Management
BP ₂₃	Development Environment Setup
BP ₂₄	Code and Artifact Repository Management
BP ₂₅	Deployment and Product Delivery to Client
BP ₂₆	Software Maintenance, Support, and Updates
BP ₂₇	Certification of Testing Environments and DevOps Processes
BP ₂₈	Measurement and Metrics Management
BP ₂₉	In-Process Quality Control
BP ₃₀	Software Testing
BP ₃₁	Internal Process Audit
BP ₃₂	Defect and Incident Management
BP ₃₃	Data Collection and Analysis
BP ₃₄	Corrective and Preventive Actions
BP ₃₅	Continuous Process Improvement

Source: compiled by the authors

The structural-functional model of the IT company's business process network (see Fig. 1) serves as a "map" for grouping them according to three architectural levels:

- Management Level — ensures strategic management, forms goals, controls, and adjusts the management system: BP₇, BP₈, BP₃₁, BP₃₃—BP₃₅.
- Core (Operational) Level — creates value for the client (software delivery): BP₁₅—BP₁₉, BP₂₂—BP₂₆, BP₂₉, BP₃₀, BP₃₂, which is further decomposed into subgroups.
- Supporting (Auxiliary) Level (Support Processes) — provides resources and conditions: BP₁—BP₆, BP₉—BP₁₄, BP₂₀, BP₂₁, BP₂₇, BP₂₈.

All levels are integrated into a unified architecture through the interweaving of feedback connections between business processes, which are refined and specified through binary logical relations "Business Process × Management Task" ("BP×MT") (see Table 3).

Table 3. Set of Binary Relations “BP×MT” for the IT-Company FUNCTIONSOFT

Functional Areas		Main Types of Management Tasks		Company Business Processes
Name	Symbols	Name		
IT Company Management (Strategic and Operational)	ZU ₁	zu _{1,1}	Tasks of strategic development of the IT company, scaling the service model and IT services portfolio	BP ₇ , BP ₈ , BP ₃₃
		zu _{1,2}	Tasks of tactical and operational planning of activities (resources, projects, delivery)	BP ₇ , BP ₂₂ , BP ₂₈
		zu _{1,3}	Tasks of management review and managerial decision-making	BP ₈ , BP ₃₃ , BP ₃₄
Marketing and Customer Interaction Management	ZU ₂	zu _{2,1}	Tasks of gathering and analyzing market information (IT services market, clients, competitors)	BP ₁₅ , BP ₃₃
		zu _{2,2}	Tasks of IT outsourcing market research and positioning development	BP ₁₅
		zu _{2,3}	Tasks of IT service pricing (rate card, pricing models, T&M / Fixed Price)	BP ₁₆
		zu _{2,4}	Tasks of client acquisition, lead processing, and contract signing	BP ₁₅ , BP ₁₆
		zu _{2,5}	Tasks of managing customer interaction and client retention	BP ₁₇ , BP ₂₆
Software Design and Development (SDLC)	ZU ₃	zu _{3,1}	Tasks of requirements analysis, architecture design, and technical solution design	BP ₁₈ , BP ₁₉
		zu _{3,2}	Tasks of software development process management (Agile/Scrum, DevOps)	BP ₂₂ , BP ₂₃ , BP ₂₄
		zu _{3,3}	Tasks of development and implementation of new software products/solutions	BP ₂₂ , BP ₂₅
IT Project Execution Management (Delivery Management)	ZU ₄	zu _{4,1}	Tasks of coordinating business processes of development, testing, and product delivery	BP ₂₂ , BP ₂₅ , BP ₂₆
		zu _{4,2}	Tasks of IT project resource management (teams, time, infrastructure)	BP ₉ , BP ₁₂ , BP ₂₂
IT Resources and Services Management (Procurement & Assets)	ZU ₅	zu _{5,1}	Tasks of managing procurement of IT services, licenses, and contractors	BP ₂₀
		zu _{5,2}	Tasks of IT asset and resource management (equipment, environments)	BP ₁₁ , BP ₁₂ , BP ₁₃
		zu _{5,3}	Tasks of quality control of incoming IT components and services	BP ₂₁
Delivery, DevOps, and Operations	ZU ₆	zu _{6,1}	Tasks of ensuring delivery continuity (CI/CD, release management)	BP ₂₃ , BP ₂₅ , BP ₂₇
		zu _{6,2}	Tasks of managing deployment infrastructure and environments	BP ₁₂ , BP ₁₄ , BP ₂₃
		zu _{6,3}	Tasks of software maintenance, support, and updates	BP ₂₆ , BP ₃₂
Quality and Process Management (QMS / QA)	ZU ₇	zu _{7,1}	Tasks of implementing and maintaining the quality management system (ISO, process approach)	BP ₁ —BP ₆ , BP ₇
		zu _{7,2}	Tasks of quality control of software development and testing	BP ₂₉ , BP ₃₀
		zu _{7,3}	Tasks of internal audit and process improvement	BP ₃₁ , BP ₃₄ , BP ₃₅
Financial and Economic Management of the IT Company	ZU ₈	zu _{8,1}	Tasks of analyzing the economic efficiency of IT projects	BP ₃₃
		zu _{8,2}	Tasks of cost management (project, operational, infrastructure)	BP ₂₀ , BP ₂₂
		zu _{8,3}	Tasks of planning and optimizing resource utilization	BP ₂₈ , BP ₃₃
Personnel Management (HR in IT)	ZU ₉	zu _{9,1}	Tasks of IT specialist competency development	BP ₁₀
		zu _{9,2}	Tasks of managing team size and structure	BP ₉ , BP ₂₂
		zu _{9,3}	Tasks of managing employee engagement and retention	BP ₉ , BP ₁₀ , BP ₁₇
IT Infrastructure and Security Management	ZU ₁₀	zu _{10,1}	Tasks of IT infrastructure management (networks, systems, access)	BP ₁₂ , BP ₁₄
		zu _{10,2}	Tasks of ensuring information security and compliance with standards	BP ₆ , BP ₃₂
		zu _{10,3}	Tasks of developing the company's process and IT architecture	BP ₂₇ , BP ₃₅

Source: compiled by the authors based on the methodology from [5]

The direction for further elaboration of binary pairs “BP×MT” is the decomposition of the management system model of a typical IT-outsourcing company taking into account the set {F} of management functions implemented as managerial influences on this business process network during the resolution of the set {ZU} of management tasks.

Prospects for Further Scientific Inquiry.

1. Forming a registry of management functions typical for IT outsourcing companies and their specification for the selected object of study (specific IT company).

2. Creating a generalized correspondence matrix in the format of logical binary relations “Management Function × Management Task” (“MF×MT” or “F×ZU”).

3. Construction of a three-dimensional model (3D model) of the management system of a typical IT-outsourcing company in the form of a formalized cube “BP × ZU × F”, which describes interaction at three levels of management, namely:

– Process (Operational) Level: “what exactly is performed in the IT company”; axis X corresponds to the business processes of the IT company (with the possibility of decomposition into separate layers, in particular by the attribute “architectural levels” as in Fig. 1).

– Decision-Making Level: “how exactly management is carried out”; axis Y corresponds to management tasks (with the possibility of decomposition into separate layers, in particular by the attribute “Main Types” as in Table 2).

– Functional Level: “by what methods the tasks are implemented”; axis Z corresponds to management functions (with the possibility of decomposition into unique layers).

Thus, the proposed three-dimensional model (BP × ZU × F) is a formalized management system of a typical IT outsourcing company that reflects the interrelationships between business processes, management tasks, and management functions. The model enables the analysis, evaluation, and optimization of management decisions based on quantitative performance indicators and serves as the foundation for building digital anticipative management systems for organizations.

References:

1. Glushchevsky V.V. (2016) *Adaptyvni mekhanizmy v systemakh upravlinnia pidpriemstvamy: metodolohiia i modeli: monohrafiia* [Adaptive mechanisms in enterprise management systems: methodology and models: monograph]. Zaporizhzhya: CPU, 352 p. (in Ukrainian).
2. Certification Process for All Systems // website: ICR – Inspection Certification Registration. URL: <https://icr-cert.com.ua/en/process-sertifikacii-dlya-vseh-sistem/> (accessed 20 March 2026).
3. Metelenko N.H., Hlushchevskyi A.V. Kontsepty systemnoho menedzhmentu IT-proiektiv orhanizatsii: innovatsiunist, antysypatyvnist, ryzykostiikist. *Formuvannia kontseptsii tsyfrovoy transformatsii osvity ta sotsialno-vidpovidalnoho tsyfrovoho hromadianyna u konteksti yevropeiskoho dosvidu*: zb. tez dopov. Mizhnar. nauk.-prakt. konf. 21-22 lyst. 2024 r. / Red.-uporiadnyk: d.filosof.n., prof., V.H. Voronkova. Lviv-Torun. Liha-Pres, 2024. С. 609-614. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-447-7-10> (in Ukrainian).
4. Metelenko N.H., Hlushchevskyi A.V., Glushchevsky V.V. Stvorennia kompleksnoi modeli systemy menedzhmentu pidpriemstv IT-sektoru na bazi standartiv ISO. *Vplyv shtuchnoho intelektu na rozvytok liudyny, suspilstva, osvity, kultury, ekonomiky v umovakh viiny i postvoiennoho vidnovlennia*: zb. tez dopov. Mizhnar. nauk.-prakt. konf. 21-22 lyst. 2025 r. / Red.-uporiadnyky: V.H. Voronkova, N.H. Metelenko. Lviv-Torun: Liha-Pres, 2025. С. 392-396. DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-576-4-9> (in Ukrainian).
5. Glushchevsky V.V. *Modeliuvannia system adaptyvnoho upravlinnia v ekonomitsi* : dys. ... d-ra ekon. nauk : 08.00.11. Kyiv, 2018. 406 c. (in Ukrainian).

UDC 330.1:658.11

MANAGEMENT TOOLS AS A MECHANISM FOR ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AN ORGANIZATION

IZOTOVA Maryna

PhD student, Odesa Polytechnic National University

Odesa, Ukraine,

marinaiz793@gmail.com

ORCID ID: [0009-0008-0977-0139](https://orcid.org/0009-0008-0977-0139)

Abstract. *The article examines the role of management tools as a key mechanism for ensuring the sustainable development of organizations in the context of global economic transformation. The study substantiates the importance of integrating economic, social, and environmental components into the management system of modern enterprises. Special attention is paid to the evolution of management tools under the influence of digitalization, globalization, and increasing requirements for corporate social responsibility. The paper analyzes the impact of ESG approaches, strategic management instruments, and digital technologies on improving the efficiency of managerial decision-making. It is argued that modern management tools acquire a systemic and integrated character, covering strategic, tactical, and operational levels of management. The study also highlights the role of stakeholder-oriented approaches and performance evaluation systems in ensuring balanced organizational development. Particular emphasis is placed on the transformation of management functions in industrial enterprises under the influence of global challenges. The author concludes that the formation of a comprehensive management toolkit is a necessary condition for increasing organizational adaptability, competitiveness, and long-term sustainability.*

Keywords: *sustainable development, management tools, ESG, digitalization, strategic management, industrial enterprises, management system transformation, innovation, stakeholders*

In the context of the transformation of economic systems, globalization of markets, and increasing requirements for corporate social responsibility, the issue of ensuring sustainable development of organizations is becoming increasingly important. The concept of sustainable development implies a balanced integration of economic, social, and environmental dimensions of organizational activity, which ensures long-term efficiency and stability. In this regard, the role of management mechanisms capable of integrating sustainability principles into the organizational management system is significantly increasing. One of the key elements of such a mechanism is management tools.

In academic literature, management tools are considered as a set of methods, instruments, managerial technologies, and analytical approaches used by organizational leadership to implement management functions and achieve strategic development goals. They serve as a mechanism for transforming managerial decisions into practical actions, ensuring the effective implementation of both strategic and operational objectives.

The formation of management tools is influenced by the evolution of management science, changes in the economic environment, technological progress, and the growing importance of intangible development factors. Under modern conditions, management tools are characterized by a high level of complexity and integration of various managerial approaches. Strategic planning tools, risk management systems, controlling mechanisms, knowledge management, and digital decision-support systems are becoming particularly significant. To systematize the management tools used for ensuring sustainable development, their classification is presented in Table 1.

Table 1. Classification of Management Tools in the Context of Sustainable Development

Type of Management Tools	Key Instruments	Purpose	Impact on Sustainable Development
Strategic tools	Strategic planning, Balanced Scorecard, strategy maps	Defining long-term goals and development directions	Ensure alignment of economic, social, and environmental objectives
Analytical tools	SWOT analysis, PEST analysis, stakeholder analysis	Identification of risks, opportunities, and external influences	Improve decision-making quality and adaptability
Operational tools	Controlling systems, budgeting, performance monitoring	Coordination of daily activities and resource allocation	Increase efficiency and reduce resource waste
Innovative tools	Knowledge management, innovation management, R&D systems	Development of new products and processes	Support long-term competitiveness and sustainability
Digital tools	Big Data analytics, ERP systems, AI-based decision support	Automation and data-driven decision-making	Enhance transparency and responsiveness to changes
ESG tools	Sustainability reporting, ESG metrics, CSR management	Integration of environmental, social, and governance factors	Improve social responsibility and environmental performance

Source: Composed by the author

As shown in Table 1, modern management tools form a comprehensive system that integrates strategic, analytical, operational, and innovative approaches, ensuring the implementation of sustainable development principles at all levels of organizational management.

Within the framework of sustainable development, management tools perform the function of ensuring balanced organizational growth. Their application enables the alignment of economic interests of enterprises with social needs and environmental requirements. Thus, management tools act as an essential mechanism for integrating sustainability principles into both strategic and operational management processes.

An important direction in the development of modern management tools is the implementation of ESG approaches (Environmental, Social, Governance), which involve incorporating environmental, social, and governance factors into decision-making processes. The use of ESG tools enhances transparency, strengthens trust among investors, partners, and stakeholders, and allows organizations to assess long-term risks and development opportunities more effectively.

In addition, strategic management tools for sustainable development play a crucial role. These include strategy maps, balanced scorecards, stakeholder analysis, corporate social responsibility management, and environmental management systems. Their implementation ensures the alignment of organizational strategic goals with sustainability principles and improves the effectiveness of managerial decision-making.

A distinctive feature of modern management tools is their systemic nature, covering different levels of organizational management: strategic, tactical, and operational. At the strategic level, these tools are used to define long-term development directions, mission, vision, and goals. At the tactical level, they facilitate the implementation of strategies through specific programs and projects. At the operational level, they ensure coordination of daily activities, control over execution, and performance evaluation.

Digitalization plays a crucial role in enhancing management tools. The use of digital information systems, analytical platforms, and big data technologies increases the speed and quality of managerial decision-making, improves transparency, and enhances the reliability of management

information. Digital transformation also contributes to the emergence of new management tools that enable organizations to respond more effectively to external changes.

The application of modern management tools contributes to improving resource efficiency, fostering innovation, and creating long-term competitive advantages. At the same time, integrating sustainability principles into management systems allows organizations not only to achieve economic results but also to ensure social responsibility and environmental safety.

An essential aspect of developing management tools in the context of sustainable development is the consideration of stakeholder interests. Modern organizations operate in a complex socio-economic environment where their activities affect not only owners and employees but also partners, consumers, local communities, and society as a whole. Therefore, management tools must ensure effective interaction with both internal and external stakeholders, promote long-term partnerships, and enhance social trust.

Another important direction is the implementation of strategic environmental analysis tools. Instruments such as PEST analysis, SWOT analysis, stakeholder analysis, and competitive environment analysis allow organizations to identify opportunities and threats, assess the impact of socio-economic and environmental factors, and develop well-grounded management decisions.

A significant element of modern management tools is the system of performance evaluation. Traditional approaches focused mainly on financial indicators; however, under sustainable development conditions, this is insufficient. Modern management increasingly uses integrated performance indicators that combine financial and non-financial criteria, including environmental and social metrics.

In this context, the balanced scorecard system plays a key role, allowing organizations to evaluate performance across multiple interconnected dimensions: financial results, internal business processes, human capital development, and customer satisfaction. This approach ensures a comprehensive assessment of organizational performance and enhances the quality of managerial decisions.

The integration of innovative management approaches is also a critical factor in improving management tools. Organizations must continuously adapt to market changes, technological advancements, and evolving social expectations. This necessitates the use of innovation management tools, knowledge management systems, agile project management methodologies, and digital management technologies.

Organizational culture oriented toward responsible management principles also plays a vital role in ensuring sustainable development. In this context, management tools include instruments for developing corporate values, internal communication systems, employee motivation mechanisms, and professional development programs. These tools enhance employee engagement and contribute to the successful implementation of sustainability strategies.

Thus, the study confirms that management tools play a crucial role in ensuring the sustainable development of modern organizations, particularly in the context of industrial enterprises. It has been established that the effectiveness of management systems largely depends on their ability to integrate economic, social, and environmental components into a unified management framework. The transformation of traditional management functions under the influence of digitalization, globalization, and sustainability challenges necessitates the adoption of adaptive, innovation-oriented, and data-driven management approaches.

The research demonstrates that modern management tools have evolved from a set of isolated instruments into a complex, integrated system that operates across strategic, tactical, and operational levels. Their application enables organizations to enhance resource efficiency, improve decision-making quality, and strengthen long-term competitiveness. Special emphasis is placed on the role of ESG-oriented tools, digital technologies, and performance evaluation systems, which contribute to increasing transparency, accountability, and stakeholder trust.

Furthermore, it has been substantiated that in industrial enterprises, management tools act not only as mechanisms for implementing managerial functions but also as drivers of systemic

transformation. They facilitate the integration of innovation, sustainability principles, and strategic development priorities into organizational processes.

In conclusion, the formation of a comprehensive and flexible management toolkit is a key prerequisite for ensuring organizational adaptability and resilience in a rapidly changing environment. The integration of traditional management methods with modern digital and ESG-oriented approaches allows organizations to achieve sustainable development while maintaining economic efficiency and social responsibility.

Prospects for further research include the development of a conceptual model of management tools that takes into account the interconnection between sustainability, digital transformation, and the evolution of management systems in industrial enterprises.

References:

1. Korobka, S.V. (2024). *Strategy of sustainable development in organizational management*. Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management, No. 16. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-06>
2. Skopenko, N.S., & Kohut, O.O. (2022). *Theoretical and practical aspects of ensuring sustainable development of enterprises in modern conditions*. Efficient Economy, No. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9869>

UDC 331.101.3

DEVELOPMENT OF NON-MATERIAL MOTIVATION OF PERSONNEL IN THE ORGANIZATION

LAVRUK Oksana

PhD in Economics, Associate Professor

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko

National University

Kamianets-Podilskyi, Ukraine,

lavrukoksana73@gmail.com

ORCID ID: [0000-0001-9089-237X](https://orcid.org/0000-0001-9089-237X)

Abstract. *Theoretical and practical aspects of improving the non-material employee motivation system in an organization are examined. The significance of non-material incentives in enhancing labor efficiency and developing human potential is substantiated. The main components of non-material motivation are disclosed. Approaches to the formation of a motivational monitoring system as a managerial decision-making tool are proposed. Directions for further improvement of motivational mechanisms in organizations are identified.*

Keywords: *non-material motivation, motivation system, personnel management, motivational monitoring.*

The contemporary realities of Ukraine's development necessitate the formation of a national economic motivation system adapted to domestic conditions. Growing competition forces organizational managers to continuously seek new ways to increase labor productivity and improve personnel management. The foundation for addressing these tasks is a motivation system that provides various forms of incentives and rewards aimed at enhancing the overall efficiency of organizational performance.

Fundamental changes in the country's economic environment require the creation of a personnel management motivation system that can serve as an effective catalyst for increasing labor activity and contribute to the achievement of both employees' personal goals and the organization's strategic objectives.

The design of a modern motivation system presupposes the creation of conditions that ensure each employee's interest in achieving high performance results. This can be achieved by establishing a clear relationship between the level of remuneration and individual labor contribution, fairness in resource allocation, as well as the overall performance outcomes of the organization. At the same time, the modern employee possesses a high level of professional training, practical experience, information technologies, and computer literacy, which necessitates the application of new incentive methods by management. In this context, a comprehensive study of non-material employee motivation becomes particularly relevant.

It should be noted that non-material motivation is a set of methods enabling the development of employees' psychological aspects that are not related to monetary values [1]. Non-material motivation is primarily aimed at increasing employee loyalty and engagement, fostering a sense of security and managerial care within the organization. It has a longer-lasting motivational effect, as it influences the "deep aspects of human psychology" [2]. In this study, non-material motivation is interpreted as a comprehensive set of managerial actions aimed at achieving organizational goals and based on the principles of social partnership, employees' acceptance of organizational values, responsibility, and strategic priorities.

Non-material motivation is a process aimed at non-monetary encouragement and the formation of corporate spirit among employees, contributing to increased interest in work quality.

Non-material benefits can generally be characterized as the improvement of working conditions within an organization, which creates motivation for positive actions and behavior among employees. Since improving working conditions requires organizational, technical, psychological-physiological, socio-economic, and social measures, the system of non-material motivation is inseparably linked to these activities.

In our view, non-material motivation is of significant importance for all categories of personnel. While material incentives can ensure employee attraction, it is non-material factors that inspire sustainable high performance, promote long-term professional development, and help fully reveal and realize individual potential.

Researchers studying this issue agree that the system of non-material motivation includes a four-dimensional approach based on social, moral, psychological, and organizational aspects depending on the type of incentives.

Social motivation. This type of motivation is appropriate for employees who seek career advancement and higher positions. Employees oriented toward rapid career progression should be motivated through important assignments, involvement in management, and participation in decision-making [3]. This type of motivation is ensured through a fair proportional distribution of non-material benefits as a supplement to basic wages and contributes to the employer's brand attractiveness [1]. The implementation of social motivation strengthens employees' sense of dignity through involvement in decision-making, participation in team management, and delegation of significant responsibilities [4].

Moral motivation is associated with the need for recognition of employees' achievements, self-realization, and respect not only from colleagues but also from management. This type of motivation is effective for employees who require acknowledgment of their performance, expressed through announcements of achievements, verbal praise, placement on honor boards, and various awards and certificates [3]. The most effective tool is recognition of merit, which may include public verbal praise, honor boards, badges, and diplomas [4]. Personal recognition involves mentioning employees who have positively contributed to organizational performance in reports to senior management or presenting them directly, granting them the right to sign important documents they contributed to, and personal congratulations on holidays or family occasions.

Psychological motivation is determined by communication, the socio-psychological climate within the team, and interpersonal interaction. The atmosphere within the team is crucial. The ability to freely express opinions, communicate ideas, and interact with colleagues and management fosters a positive environment. Friendly relationships within working groups enable employees to realize their potential, express their views freely, and perform their tasks effectively while focusing on

collective performance [3]. The creation of a favorable working environment is based on the interests of all employees [4].

Organizational motivation concerns the convenience and quality of work processes, workplaces, and working conditions. Incentives may include technical equipment of workplaces, provision of rest areas, transport to and from work, and catering services within the organization [3]. One modern form of non-material stimulation without additional financial costs is motivation through free time or a modular time compensation system.

The conducted analysis made it possible to identify key effective methods of non-material personnel motivation: perceiving employees as individuals and respecting their needs and interests; creating safe and comfortable working conditions; ensuring moral and social protection of staff; providing equal opportunities for professional advancement; involving employees in training and professional development programs; fostering an atmosphere of open competition with regular performance evaluation; ensuring alignment between rewards and performance results; applying objective employee evaluation criteria; creating a transparent system of performance assessment and remuneration; fair income distribution; public recognition of employee achievements; and involving employees in production management.

In our opinion, the further development and implementation of non-material motivation in organizations should be based on the development of a motivational process algorithm, integration of material and non-material motivation, and systematic monitoring of motivational effectiveness. This approach will enable organizations to increase employee engagement, optimize work processes, and ensure sustainable productivity growth.

In this context, it is advisable to implement a motivational monitoring system capable of forming a new and meaningful information base for managerial decision-making in the field of labor motivation. Its key objective is the systematic assessment of motivational dynamics, forecasting possible scenarios, and timely identification of negative trends that may lead to social tension within the team. Another important task is to identify and implement effective managerial measures aimed at activating and utilizing the synergistic potential of motivation to enhance the organization's labor potential.

Monitoring of motivational processes involves systematic data collection, analytical processing, and preparation of information required for the development and evaluation of managerial decisions regarding the organization and improvement of personnel motivation at all management levels.

During motivational monitoring, a number of important tasks are addressed, including:

- forming a comprehensive monitoring program and creating an accumulative information base on the state, dynamics, and transformation of motivation and labor incentive systems;
- organizing systematic observation, multifactor analysis, evaluation, and forecasting of motivational mechanism effectiveness;
- establishing causal relationships between specific motivational tools and labor performance outcomes.

The monitoring system should be based on several fundamental principles. The principle of systematization involves the formation of a structured set of evaluation indicators covering all areas of motivational influence. The principle of complexity requires the collection, processing, and interpretation of diverse socio-economic and socio-psychological data reflecting motivational behavior dynamics. The principle of analyticity demands in-depth analysis of factors influencing motivation changes, considering both internal and external conditions. The principle of periodicity ensures regular data updating and maintenance of the information base necessary for policy development and adjustment. Together, these principles form an integrated system that functions effectively only through their interdependence.

The results of motivational diagnostics allow for identifying real and potential workforce capabilities, trajectories of competency development, and reserves for productivity growth. If such reserves are identified, the issue arises of mechanisms for their realization and incentives capable of activating employees' internal potential. Subsequently, a system of goals and tasks is defined,

behavioral and performance requirements are outlined, and appropriate incentives linked to expected outcomes are established.

Thus, the labor motivation monitoring system should become a fundamental tool for forming, adjusting, and substantiating managerial decisions at the state, regional, and organizational levels. Its implementation will enable the improvement of existing labor motivation and incentive systems, ensure balanced consideration of employee needs and interests, and contribute to overall organizational performance enhancement.

References:

1. Honchar V.V., Obukhova N.O. (2015). Metody nematerialnoho motyvuvannia personalu na promyslovykh pidpriemstvakh u kryzovyi period. [Methods of non-financial motivation of personnel in industrial enterprises during the crisis period]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*. Vol. 2(3). Pp. 125-131.
2. Zholonko T.V., Hrebinchuk O.M. (2021). Nematerial'na motyvatsiya v systemi upravlinnya personalom: zarubizhnyy dosvid ta ukrayins'ki realiyyi. [Soft incentives in the human resources system: foreign experience and ukrainian realities]. *Naukovi pratsi Mizhrehional'noyi akademiyi upravlinnya personalom. Ekonomichni nauky*. Vol. 2 (61). Pp. 23-28.
3. Shchetinina L.V., Rudakova S.H., Lobunets I.S. (2018). Nehroshova motyvatsiia personalu yak sposib pidvyshchennia efektyvnosti yoho roboty. [Non-monetary motivation of staff as a way to increase the efficiency of its work]. *Problemy ekonomiky*. Vol. 2. Pp. 268–275.
4. Vynnychuk R. O., Rubakha N. V. (2021). Systema nematerialnoyi motyvatsiyi: teoretychni zasady. [Intangible motivation system: theoretical fundamentals]. *Elektronnyy naukovopraktychnyy zhurnal "Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya"*. Vol 6 (33). Pp. 83–88. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/33_2021/14.pdf.

UDC: 338.48:004:330.341.1

INNOVATIVE TECHNOLOGIES AS A TOOL FOR DEVELOPING THE TOURISM SERVICES MARKET

MARUSEI Tetiana

PhD in Economic, Associate Professor
Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko
National University
Kamianets-Podilskyi, Ukraine,
nikmar76@gmail.com
ORCID ID: [0000-0002-1018-702X](https://orcid.org/0000-0002-1018-702X)

Abstract. *The scientific article is devoted to the study of innovative technologies as a tool for the development of the tourism services market. It is determined that the introduction of modern innovative technologies, as well as their effective and appropriate use in practical activities, is one of the key priorities for the development of the tourism industry. The key principles that should be taken into account when introducing innovations in the tourism industry are considered. Innovations in the tourism services market are classified by the object of application, by the source of innovations, by the degree of novelty, by the sphere of influence. Digital innovations that open up new prospects for the development of the tourism business in Ukraine are identified, the main of which are artificial intelligence (AI), virtualization (AR/VR), integration of digital technologies, integrated digital platforms. Popular tourism platforms that cover various aspects of travel are proposed, from booking to individual route planning.*

Keywords: *innovation, innovative technologies, digital innovative technologies, tourism, tourism services market, artificial intelligence, virtualization, big data.*

In today's conditions of rapid scientific and technological progress, the tourism industry is undergoing significant changes due to the introduction of innovative technologies. They are becoming not only a means of modernizing individual elements of tourism activities, but also a key tool for the strategic development of the industry. The modern tourist is demanding, informed and focused on personalized services, which requires constant updating of approaches to the formation of a tourism product and interaction with customers. The introduction of innovations in the tourism sector covers a wide range of solutions - from digital booking platforms, mobile applications, virtual reality systems to the automation of service processes, marketing tools and big data analytics. Such technologies not only improve the quality of services, but also provide competitive advantages in the national and international markets.

The introduction of modern innovative technologies, as well as their effective and appropriate use in practical activities, is one of the key priorities for the development of the tourism industry. Tourism, in turn, creates a favorable environment for the implementation and adaptation of the latest technological solutions aimed at overcoming current challenges and threats facing the industry. The modern innovative development model in tourism is considered as a complex system that includes interconnected and complementary components. Such main elements include: a system for generating scientific knowledge and innovative products, mechanisms for their commercialization, as well as a management structure and regulatory framework for innovative development. The effectiveness of implementing an innovative model in the tourism sector directly depends on the coordinated functioning and interaction of all the listed components. Only an integrated approach allows ensuring the sustainable development of the industry and its adaptation to the conditions of the modern global environment. Innovations in the tourism sector play a key role in shaping the competitiveness of enterprises, improving service and adapting the industry to new socio-economic conditions. The introduction of modern technologies, the development of digital platforms, the transformation of the tourism product and approaches to management - all this requires coordinated and systematic actions. To ensure the effectiveness of innovative changes, it is important to adhere to certain principles that form the conceptual basis of innovation policy in the field of tourism services. We have listed the key principles that should be taken into account when implementing innovations in the tourism industry:

- 1) consumer orientation – innovations should meet the real needs of tourists, create new value for them, improve the travel experience and level of service;
- 2) systemicity – innovative changes should cover all elements of the tourism system: product, service, management, marketing, logistics, IT solutions, etc.;
- 3) digitalization – the use of information and communication technologies (ICT), automation, Big data, artificial intelligence as the basis for effective management and promotion of tourism services;
- 4) adaptability and flexibility - the ability of tourism enterprises to quickly respond to changes in demand, market conditions and consumer behavior by introducing innovations;
- 5) partnership and clustering - innovations are more effective in conditions of interaction between tourism market actors, authorities, educational institutions and scientific institutions;
- 6) sustainable development - innovations should take into account environmental, social and cultural aspects - to create a safe, responsible and sustainable environment for tourism;
- 7) inclusivity - technological solutions should be accessible to different categories of tourists, including people with disabilities, the elderly, families with children, etc.;
- 8) commercial efficiency – innovations should ensure economic feasibility, improve the financial results of enterprises, and increase profitability.

Innovation in the tourism industry is the process of introducing new ideas, products, services or technologies that increase the competitiveness of enterprises, improve the tourist experience and stimulate the development of infrastructure. In our opinion, innovations in the tourism services market should be classified as follows:

1. By object of application:
 - 1) product innovations - introduction of new tourist products or improvement of existing ones:
 - author's tours, gastronomic routes, ecotours, military tourism;

- thematic event trips (festivals, reconstructions, pilgrimages);
- creation of virtual tours, interactive museums.
- 2) process (technological) innovations - improvement of internal service processes:
 - online booking, mobile applications;
 - electronic hotel check-in systems;
 - QR codes for independent routes;
 - artificial intelligence systems for personalization of offers.
- 3) marketing innovations - new methods of promotion and interaction with customers:
 - digital marketing, storytelling, influencer marketing;
 - use of virtual and augmented reality (VR/AR);
 - branding of tourist destinations.
- 4) organizational innovations – changes in management, structure and service:
 - implementation of CRM systems;
 - partnership between establishments (hotels + restaurants + excursions in a single package);
 - implementation of barrier-free service standards;
 - franchising in the tourism business.
- 2. By source of innovations:
 - 1) internal – developed directly by the enterprise (author's tours, unique services);
 - 2) external – borrowing the experience of other countries or companies (for example, the concept of "smart destination" from the EU).
- 3. By degree of novelty:
 - 1) radical innovations – a complete change in the approach to tourism (for example, the introduction of metauniverses for virtual tourism);
 - 2) improving (incremental) innovations - improvement of existing processes (improvement of the site interface, new combinations of services).
- 4. By sphere of influence:
 - 1) for the consumer – convenience, inclusiveness, personalization;
 - 2) for the enterprise – cost reduction, increased profitability, automation;
 - 3) for the community/state – infrastructure development, country image, employment of the population.

Existing classifications consider innovations in tourism as modern measures that contribute to positive changes, ensure stable functioning and development of the industry at the regional level. The application of innovations in the tourism industry involves the creation of new tourism products, the introduction of unique services, modern marketing and PR tools, as well as the use of the latest technologies and software. All this contributes to the growth of competitiveness in both the national and international tourism markets.

The World Tourism Organization (UNWTO) plays a key role in the formation and implementation of innovative technologies in the field of tourism. Today, the organization focuses its efforts on the development of innovations, education, digital transformation and attracting investments. The use of digital technologies and innovative solutions opens up new opportunities for increasing the inclusiveness of tourism, increasing the participation of local communities in the tourism process, as well as ensuring the efficient use of resources. UNWTO strives to create an ecosystem that promotes digitalization, innovation and entrepreneurship in the industry, which, in turn, contributes to economic development, increasing employment and promoting sustainable development goals. To implement these tasks, the organization has identified three strategic areas of activity [1, 9]:

I. Innovation. Special attention is paid to startup support programs aimed at finding new ideas that can change approaches to travel and contribute to the achievement of global sustainable development goals. A vivid example of such activities is the UNWTO Tourism Tech Adventures initiative, the first forum for innovation in tourism, which brings together market participants, investors and entrepreneurs. This program hosts startup competitions, hackathons, training courses,

networking events that can be adapted to different levels: from global to regional or even narrowly sectoral, such as in the field of sports tourism.

II. Education and digital transformation. This direction involves improving the quality of tourism services, their accessibility and efficiency through new technologies. A significant role in this process is played by the UNWTO Tourism Online Academy, which provides access to modern professional education for industry workers around the world.

III. Investments. UNWTO has developed recommendations for investing in the tourism sector, which take into account its multidimensional nature and the diversity of sources of investment capital. New technologies, changing consumer expectations and the need for greater sustainability open up new horizons for investors interested in the development of sustainable tourism.

The UNWTO strategy is aimed at supporting innovative initiatives, developing digital competencies and activating investment processes in the tourism sector, which creates the prerequisites for systemic positive changes in the industry at the global and local levels [1].

The modern tourism industry, more than ever before, requires innovative approaches and the prompt implementation of changes. In this context, digital innovations are gaining particular relevance, opening up new prospects for the development of the tourism business in Ukraine.

Digital innovations. The use of digital technologies will contribute to the transformation of tourism infrastructure - from the digitalization of natural locations to the modernization of resorts and museums. This will give a powerful impetus to the economic recovery of the country. The digital revolution is already actively changing approaches to travel, contributing to the development of online tourism. The tourism industry is gaining unique opportunities to rethink its activities, as digital tools are becoming the determining factors in its renewal. Innovations in the field of digital technologies are increasing the quality, efficiency and competitiveness of the industry. Tourism is gradually moving from an extensive model based on the use of natural resources to a more efficient and technologically oriented approach. Ukrainian museums are already working in this direction, which, even in wartime, use digital platforms to promote their collections and exhibitions. Interactive, engaging formats of excursions conducted online not only increase the value of the cultural product, but also activate the interest of the international community in Ukrainian heritage.

Artificial Intelligence (AI). The modern tourism industry demonstrates a clear trend towards the introduction of personalized and intelligent products and services. In response to growing consumer demands for a personalized approach, AI technologies are increasingly integrated into all stages of creating, managing, and consuming tourism products. AI is gradually transforming both tourism itself and related sectors - hotel business, transport, entertainment, and service. Thanks to it, so-called "smart changes" are taking place in the management of tourist routes, travel planning, automation of hotel service, development of cloud services for booking and customer support. Systems based on artificial intelligence allow you to analyze consumer behavior, predict their preferences, and adapt offers to individual needs. For example, chatbots on travel agency websites can advise customers in real time, while recommendation algorithms provide users with the most relevant travel, accommodation, and activity options. In addition, intelligent systems help increase the operational efficiency of enterprises: automated room management, contactless check-in, personalized service in hotels – all this reduces costs and at the same time improves the tourist experience. Artificial intelligence is not just changing the rules of the game in the tourism industry, but also creating the prerequisites for its qualitative renewal and transition to a more dynamic, convenient and customer-oriented format.

Virtualization (AR/VR). The integration of innovative technologies, such as augmented and virtual reality (AR/VR), as well as the 5G network, has significantly transformed the tourism industry, giving rise to new business models, including cloud tourism and live travel. These tools have become an impetus for a deep modernization of both marketing strategies and the direct tourist experience. Virtual reality technologies are particularly actively contributing to the development of a new format – virtual tourism. This direction combines network tools, three-dimensional visualization, geoinformation technologies and elements of traditional tourism. It radically changes the way travelers interact with tourist attractions, allowing them to make decisions based on interactive

experiences, and not just text or visual descriptions. By combining modern information technologies with VR, it becomes possible to transmit multidimensional information that significantly surpasses traditional means of presentation - text, photos or videos. This format eliminates time and space barriers, allowing users to virtually visit even those objects that are usually closed to the public or open only periodically. The combination of virtual content with elements of reality significantly increases the involvement of tourists, creates a deeper emotional impression, and also strengthens associations with certain locations. Virtual tourism has become especially relevant in the context of the full-scale invasion of Russia. At this time, virtual travel has become the only means of cultural "teleportation" – a way that allows, without leaving shelter or home, to visit a museum, see an exhibition or get acquainted with historical places. This format is based on the use of 3D and 4D effects, spherical panoramas, innovative software, which opens up the possibility of travel for those who, due to war or other circumstances, are unable to travel physically.

The current goals of creating virtual tours in Ukraine include the promotion of cultural heritage – access to rare or hidden exhibits, including those that are in storage or have been evacuated; educational and cultural function - in-depth study of historical and artistic objects thanks to expanded visual formats; psychological support - creation of a virtual space for emotional relaxation and switching attention from the reality of war.

Most of such initiatives are implemented by museums that continue to operate or are temporarily relocated to safe regions. They actively use interfaces with the ability to virtually move around exhibition halls, interact with 3D exhibits, and access in-depth information about collections. The number of Ukrainian virtual museums and online exhibitions is steadily growing, indicating the adaptation of the cultural sphere to new technological conditions.

Digital integration: a path to improving the quality of tourism services. In the modern tourism environment, digitalization, intellectualization and the development of virtual technologies act as a powerful catalyst for integration processes. They contribute to the combination of online and offline tourism, the synthesis of virtual experience with real impressions, as well as the combination of technological solutions with creative concepts. This process generates complex, multi-vector innovations that change the traditional idea of travel. Digital integration not only expands the functionality of tourism services, but also contributes to improving their quality, convenience and individualization. Thanks to the introduction of the latest technologies, the tourism industry is moving to a new level of development, where every aspect of travel - from planning to returning home - becomes more comfortable, fast and technologically equipped. Big Data technologies play a special role in this process. Their development contributes to the improvement of artificial intelligence (AI) systems that are able to analyze user behavior, predict their needs and form personalized offers. This allows travel companies to create unique itineraries, improve customer service and introduce new communication formats. Virtualization, as another key aspect, provides new forms of experience - from pre-trip familiarization with locations to virtual tours and 3D models of objects. It allows overcoming geographical barriers and makes tourism more accessible to a wider audience, in particular for people with disabilities or those in conditions that make physical travel difficult. Thus, the synergy between big data, artificial intelligence and virtual technologies forms a new tourism ecosystem - intelligent, interactive and efficient, which meets modern challenges and consumer expectations.

Integrated digital platforms: the foundation of the modern tourism ecosystem. The active introduction of digital technologies and their integration into the tourism sector, together with the growth of mobility and the globalization of the tourism market, have contributed to the formation of powerful technological platforms. These platforms have become leaders in the transformation of the tourism market, demonstrating new models of interaction with customers and partners and combining applications, services and information systems into a single functional space. There are many other popular tourism platforms that cover various aspects of travel - from booking to individual route planning [4]. Here are the most important of them, divided by functionality:

1. Accommodation booking platforms.
2. Flight search and booking.

3. Car rental.
4. Comprehensive trip planning.
5. Tours, events and local activities.

These platforms are increasingly integrated with each other and with mobile applications, creating a single digital ecosystem for travelers. Thanks to the development of information and communication technologies and the Internet, travelers have been able to independently book hotels, tickets and travel services through online travel agencies (OTAs), which has significantly reduced the level of information asymmetry between suppliers and consumers of tourism products. Modern technological platforms in the field of tourism are not limited to booking functions. They actively form an ecosystem of interaction that combines intelligent services, mobile applications, offer aggregators, analytical systems and feedback systems. This allows the tourist to get a comprehensive experience - from route planning to post-trip sharing of impressions on social networks. Integration with external platforms, including public transport services, food, navigation, communication, as well as entertainment content, expands the functionality of such systems and allows you to cover all the needs of the traveler in a single environment.

Applications developed by independent developers and startups play a special role in this structure. They complement the main functions of large tourism platforms, enriching the user experience with new features - from online guides and maps to personalized planning tools. Thus, digital tourism platforms today not only act as an intermediary between the tourist and the service provider, but also form a new digital travel infrastructure - convenient, adaptive and flexible, meeting the expectations of the modern consumer.

Innovations are a key factor in adapting the tourism industry to the challenges of modernity. They not only improve the quality of service, but also form a new travel culture focused on safety, accessibility and uniqueness of experience. For Ukraine, the introduction of innovations in the field of tourism is a way to strengthen the economy, develop regions and improve its international image. Globalization processes significantly affect the formation of modern trends in the development of national tourism, so industry enterprises are actively adopting the successful experience of foreign companies, implementing innovative solutions and striving to quickly adapt to changes taking place in the global tourism market. Innovations play an important role in the transformation of the tourism sector, which necessitates further research into effective approaches to the development and implementation of an effective mechanism for state support for promising areas of tourism development. This, in turn, will contribute to the growth of the tourist attractiveness of regions, modernization of infrastructure and an overall increase in the competitiveness of the national tourism product.

References:

1. Zhurba, I., Nestoryshen, I., Matyukh, S. Initiatives of the World Tourism Organization to stimulate innovative technologies in tourism. *Innovations and technologies in the field of services and food*, 2022. (1 (5), 60-64. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(5\).2022.11](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(5).2022.11) (in Ukrainian).
2. Kalinichenko S. M. Tourism innovations and their role in increasing the competitive advantages of the tourism product. Omelchenko G. Yu., Krupitsa I. V., Gribinyk A. V., Hryshchenko N. V. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2021. Volume 6. No. 3. P. 266-272 (in Ukrainian).
3. Lagodienko V. V., Melikh O. O., Sarkisyan G. O. Innovation impact on regional tourism markets. *Bulletin of the KhNAU. Series "Economic Sciences"*. 2020. No. 1. P. 366–377 (in Ukrainian).
4. Lysyuk T. Digital innovative technologies in the tourism sector of Ukraine. Royko L., Biletskyi Yu. *Economy and Society*, 2023 (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-36> (in Ukrainian).
5. Ogienko M. M., Ogienko A. V., Sarkisyan G. O., Lyubarov Yu. Y. Formation of an innovative strategy for the development of tourism business in the region. *Bulletin of the*

- KhNAU. Series "Economic Sciences". 2020. No. 4. Part 2. P. 62-78. DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2020-4-2-62> (in Ukrainian).
6. Omelchak G. V. Features of innovative development of tourism in Ukraine in conditions of war and European integration. Sustainable development of the economy. No. 1 (46, 2023. P. 106-109. URL: <https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/626> (in Ukrainian).
 7. Savitska O. P., Savitska N. V. Modern trends in innovative development of the tourism sector in Ukraine. Business-inform. Economy. Economics of trade and services. No. 9. 2021. P. 124-130 (in Ukrainian).
 8. Sydoruk A. Ways of introducing innovations into the regional development of tourism and hospitality. Bortnikov E., Kyrychenko N. Economy and society, 2022 (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-62> (in Ukrainian).
 9. Innovation, education and investments. World Tourism Organization. URL: <https://www.unwto.org/innovation-investment-and-digital-transformation>.

UDC 65.012.3:331.101

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF ENTERPRISE PERSONNEL DEVELOPMENT

OLIINYK Nadiia

Ph.D. in Pedagogy, Associate Professor
Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko
National University
Kamianets-Podilskyi, Ukraine,
Oliynuknu@gmail.com
ORCID: [0000-0001-6978-6863](https://orcid.org/0000-0001-6978-6863)

Abstract. *The article generalizes theoretical approaches to defining the essence of personnel development and substantiates its role in ensuring the effective functioning of an enterprise. The components of the personnel development process are systematized, including professional training, adaptation, evaluation, career planning, skills upgrading, and formation of the talent pool. The main tasks of personnel development are outlined, and the importance of controlling in ensuring the effectiveness of this process is substantiated. It is proven that a comprehensive approach to personnel development contributes to enhancing the enterprise's competitiveness, efficient utilization of human capital, and ensuring strategic organizational growth.*

Keywords: *human resource management, professional development, human capital, adaptation, career planning, competitiveness.*

It is difficult to imagine an enterprise that is not interested in ensuring a high level of competitiveness, effective performance, and profitability in the current business environment. Achieving such results is possible with highly qualified personnel who not only perform professional duties efficiently but also align their future activities with the enterprise's development. At the same time, dynamic changes in the external business environment necessitate the formation of an effective organizational and economic personnel management mechanism, based on modern approaches to enhancing employees' professional levels. This underlines the relevance of studying the conceptual foundations of enterprise personnel development.

Personnel management and development issues remain highly relevant and attract the attention of both domestic and foreign researchers. Theoretical and practical aspects of personnel development are reflected in the works of B. Anikin, L. Balabanova, M. Vinogradsky, A. Dainika, and others. In the studies of O. Grishnova, H. Popov, V. Savchenko, F. Khmil, and others, significant attention is given to the formation of an organizational and economic personnel management

mechanism and ensuring its effective functioning. Furthermore, researchers have substantiated the role of personnel development as part of the internal reserves for increasing enterprise efficiency, ensuring the formation of competitive advantages, and adapting the organization to changes in the external environment.

There are numerous interpretations of the concepts «human resources development» and «personnel development», which most researchers consider interconnected or equivalent, in scientific and economic literature. At the same time, the complexity and multidimensionality of these categories determine their interdisciplinary nature, as they encompass not only economic but also psychological, social, and pedagogical aspects. The focus on different components of personnel development leads to the emergence of various approaches to defining the essence of this concept [1; 5; 6].

Summarizing different approaches, personnel development is defined as a set of organizational and economic measures by the human resource management service of an organization in the field of staff training, retraining, and skills enhancement. These measures include professional adaptation, candidate assessment for vacant positions, ongoing periodic evaluation of personnel, career planning, professional promotion, work with the talent pool, and the organization of inventive and rationalization activities within the enterprise. Human resources development means skillfully ensuring and organizing the training process to achieve organizational goals, so that through the improvement of skills and abilities, expansion of knowledge, enhancement of competence, learning capacity, and employee enthusiasm at all organizational levels, continuous organizational and personal growth occurs.

Personnel development is also a human resource and economic function aimed at assisting members of the workforce at all hierarchical levels in acquiring the qualifications necessary to meet current and future professional requirements. It involves promoting the development of individual tendencies and abilities of employees, especially considering changes in the nature of activities and alignment of production and individual goals. Personnel development occurs as a process following a certain sequence of actions with regard to set objectives, i.e., improving the production potential of enterprise members.

It is important to note that personnel development is characterized by activities that contribute to the full realization of employees' personal potential and increase their ability to contribute to organizational activities. It is a process of irreversible, purposeful, and systematic changes leading to quantitative, qualitative, and structural transformations of human psyche and behavior. The main properties of development, distinguishing it from other changes, are irreversibility, directionality, and regularity [2].

Based on the analysis of personnel development characteristics, its interpretation can be characterized by real professionalism; the integration of knowledge, experience, abilities, and skills to act in a specific situation to achieve a set goal; and the degree of professional readiness for specific activities. Personnel development can be represented as:

- 1) an object of study, comprising a set of functionally interconnected elements, relationships, and dependencies, which change with transformations in internal structure. Development occurs procedurally under certain conditions of interaction with “adjacent systems”;
- 2) a structure (mechanism) with a certain number of components, their arrangement, and qualitative changes in the development process;
- 3) a source of development arising from contradictions between old and new;
- 4) a form of development manifested in evolutionary (slow, gradual, qualitative) and revolutionary (sudden, abrupt, stepwise) changes in the qualitative characteristics of the object;
- 5) directionality – progressive or regressive;
- 6) dynamics – timing and growth rate [4].

Effective personnel development is a key condition for enhancing organizational performance and forming competitive advantages. The development process encompasses a set of interrelated elements that ensure gradual formation of professional competencies, employee adaptation to working conditions, assessment, career growth planning, and targeted work with the talent pool. For

a systematic representation of this process, a generalized table of its main components is provided (Table 1).

Table 1. Components of the personnel development process

№	Personnel development component	Description
1.	Initial professional training	Formation of basic knowledge and skills required to perform job duties.
2.	Employee adaptation	Familiarization with work processes, corporate culture, and job requirements.
3.	Personnel evaluation and certification	Determining competence, performance, and suitability for the position.
4.	Career planning	Formation of individual career trajectory and identification of potential growth directions.
5.	Retraining and skills upgrading	Updating and deepening professional knowledge, acquiring new competencies for more complex tasks.
6.	Professional promotion	Opportunities for transitioning to more complex functions, expanding responsibilities, or changing positions.
7.	Formation of leadership reserve	Identification of promising employees, development of managerial competencies, and preparation for leadership roles.

**built on the materials given in [4]*

Coordinated implementation of these components allows an organization to create a sustainable human resource management system and ensure strategic personnel development. The main objectives of personnel development include:

- 1) conducting professional training, which also ensures favorable conditions for effective work through a flexible continuous postgraduate education system;
- 2) organizing employee adaptation and professional promotion to achieve strategic management goals;
- 3) ensuring full utilization of employees' abilities, educational, and professional potential;
- 4) forming a positive attitude of personnel towards the organization through targeted career planning, effective material and non-material motivation;
- 5) professional development as the acquisition of new competencies, knowledge, skills, and abilities to be applied in current or future professional activities.

Overall, personnel development involves preparation, retraining, and skill enhancement to perform new production functions, tasks, and responsibilities of new positions.

A significant element in personnel development is controlling, which provides continuous monitoring of training, development, work quality, and employee professionalism, as well as evaluation of its effectiveness. Continuous employee learning throughout their tenure enables planning of staff movement and use of the information database for appointment decisions. Key information includes:

- number of employees trained and certified;
- details of skill upgrading, retraining, and training time;
- number of employees hired and dismissed over a period;
- duration of training or service movement;
- date of last certification;
- analysis of staff learning;
- list of specialists and leaders nominated for reserve;

- employee education;
- other information necessary for analysis or generalization (age, work experience, educational institutions attended, etc.) [3].

Personnel analysis and accounting allow for the most comprehensive and objective resolution of issues related to staff placement, training, and development planning. At all stages of personnel preparation and during work activity, employees' attitude to training, training effectiveness, professional knowledge, skills, and personal qualities are analyzed, which are the main indicators for decisions regarding promotion to higher positions.

Summarizing the research, it should be noted that personnel development is a strategically important component of effective enterprise functioning and the formation of competitive advantages. In the modern business environment, a systematic approach to employees' professional growth ensures increased labor productivity, adaptation to external changes, and strengthening of organizational human capital. Personnel development encompasses a set of interrelated activities, including professional training, adaptation, evaluation, career planning, skills upgrading, and formation of the talent pool, collectively creating a continuous process of employee competency improvement.

Controlling plays a crucial role in ensuring the effectiveness of personnel development, allowing systematic monitoring of training, evaluation of professional readiness, and informed managerial decisions regarding career progression. Coordinated implementation of personnel development components promotes full utilization of employee potential, enhances motivation, and ensures strategic enterprise growth. Therefore, an effective personnel development system is a necessary condition for stable organizational functioning and long-term success.

References:

1. Gulyk T. Stratehichne upravlinnia rozvytkom staff yak dzherelo pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Strategic management of personnel development as a source of increasing the competitiveness of the enterprise]. URL: <http://economyandsociety.in.ua>. (accessed March 28, 2026.)
2. Kovalska K. (2020) Orhanizatsiino-metodychni aspekty realizatsii strategii rozvytku staff pidpriemstva [Organizational and methodological aspects of the implementation of the company's personnel development strategy]. *Economy and the state*, no. 7, pp. 150–154.
3. Menedzhment orhanizatsii: navch. posib. dlia stud. -mahistriv haluzi znan 07 «Upravlinnia ta administruvannia» spetsialnosti 073 «Menedzhment» spetsializatsii «Menedzhment i biznes-administruvannia» / Ukladachi: L. Ye. Dovhan, I. P. Malyk, H. A. Mokhonko, M. V. Shkrobot. (2017) [Organizational Management]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, 271 p.
4. Upravlinnia personalom: pidruchnyk / V. M. Daniuk, A. M. Kolot, H. S. Sukov ta in.; za zah. ta nauk. red. k.e.n., prof. V. M. Daniuka. (2013), [Personnel management]. Kyiv : KNEU; Kramatorsk: NKMZ, 666 p.
5. Voronina V. (2021) Stratehiia rozvytku personnel v systemi strategic menedzhmentu [The strategy of personnel development in the strategic management system]. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*. Series: International economic relations and the world economy, Issue 36, pp. 46-50.
6. Vozna M. V., Myronov Yu. B. (2025) Pidkhody do otsinky efektyvnosti systemy upravlinnia personalom [Approaches to assessing the effectiveness of the personnel management system]. *Elektronnyi visnyk «Kerivnyk INFO»*. URL: <https://kerivnyk.info/2015/03/vozna2.html> (accessed March 29, 2026.)

UDC 338.48:640.43

FACTORS OF INFLUENCE ON THE EFFICIENCY OF CATERING SERVICES

OLIYNIK Olga

Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor

Ivan Ohienko Kamyanets-Podilskyi

National University

Kamianets-Podilskyi, Ukraine

o.s.chernuk@gmail.com

ORCID: [0000-0003-2370-3211](https://orcid.org/0000-0003-2370-3211)

Abstract. *The current aspects of the development of catering services in the context of modern trends in the restaurant business are investigated. The need to integrate new approaches into catering activities is substantiated, taking into account key demand factors, including the growing interest in healthy eating, the demand for an individualized menu, the growing role of events in the format of business events, as well as the growing popularity of family and thematic celebrations. Special attention is paid to the development of specialized catering, in particular vegetarian, dietary, children's, corporate and wedding catering, which require a deep understanding of the target audience and adaptation to its needs. The main directions of digitalization of the catering business are considered, including the implementation of online services for orders, the use of mobile applications, as well as the automation of accounting and logistics processes. The development of sustainable catering is analyzed, which involves minimizing food waste, the use of reusable or compostable tableware, local and organic raw materials, and energy-saving technologies. The emphasis is on environmental orientation as a competitive advantage that forms a positive image of the company, increases customer loyalty and complies with the principles of corporate social responsibility. New catering formats are highlighted, in particular food trucks, mobile bars, pop-up restaurants, "to go" service, as well as catering at events with non-standard concepts. Separately, gastronomic trends that affect the catering industry are considered: plant-based dishes, local cuisine, fusion concepts, interactive cooking, zero waste menus and individual gastronomic offers. The impact of global challenges – such as the pandemic, inflation, changing consumer priorities – on the transformation of the catering market is analyzed. It is argued that flexibility, innovation, digitalization and a sustainable approach are key factors for the successful functioning of catering companies in modern conditions.*

Keywords: *catering, catering service, specialized catering, digitalization of the catering business, sustainable catering, forms of catering.*

Running a successful catering business is not just about delicious food, but about constantly providing experiences that meet and exceed customer expectations. Quality in catering operations is similar to a delicate recipe, where every ingredient matters, and even the absence of one element can affect the entire result [1, p.60]. Whether you run a small catering company or oversee a large hospitality group, understanding the factors that influence quality is critical to long-term success [2, p.251]. Let's take a look at fourteen key factors that can make or break your catering business' quality standards.

1. Market Dynamics and Changing Customer Expectations. The catering industry operates in an ever-changing environment where customer preferences change faster than menu trends. Today's customers are looking for more than just delicious food – they want presentation, dietary options, environmentally friendly practices, and memorable experiences. This evolution in customer sophistication means that what was excellent service five years ago may now be considered basic.

Let's take a look at how the rise of food allergies and dietary restrictions has changed the catering menu. A decade ago, offering one vegetarian option might have been enough, but today's catering companies must cater to gluten-free, vegan, keto, and a host of other dietary requirements. Around 55% of consumers now prefer restaurants that offer allergy-friendly or flexible dietary options, and brands must consider a variety of dietary restrictions to stay relevant and help keep customers happy. The purchasing power of your target audience also plays a role critical role—corporate clients may prioritize efficiency and professional presentation, while wedding clients often focus on personalization and emotional impact.

Constant market research and analysis of customer feedback are essential to staying ahead of market trends. Smart catering companies regularly survey their customers, monitor social media trends, and adapt their offerings accordingly. As consumer expectations continue to evolve, the future of catering promises to be dynamic and full of opportunities. Remaining flexible while maintaining your core quality standards is key.

2. The Foundation: Materials and Ingredients. In catering, your ingredients are your reputation. The quality of your raw materials directly impacts the quality of your final product, making supplier relationships one of the most important business partnerships. Fresh, high-quality ingredients can elevate a simple dish, while poor-quality materials can undermine even the most experienced chef's efforts.

Seasonal availability, supply chain disruptions, and price fluctuations affect the quality of ingredients. For example, a caterer specializing in fresh seafood needs to have reliable suppliers and backup plans in place in case their primary source becomes unavailable. The COVID-19 pandemic has highlighted how vulnerable supply chains can be, highlighting the importance of diverse supplier networks.

3. Build strong supplier relationships. Quality-focused caterers invest time in building relationships with local farmers, specialty food distributors, and trusted suppliers. These partnerships often provide access to premium ingredients, priority distribution during shortages, and valuable information about seasonal availability. Regular supplier quality audits ensure consistency and help identify potential issues before they impact your operations, while strong supplier relationships can lead to preferential treatment, better pricing, and a more reliable supply chain.

4. Technology and modern equipment: The efficiency multiplier. Modern foodservice operations rely heavily on technology and sophisticated equipment to maintain consistent quality as they scale operations. From blast chillers that keep food safe to automated cooking equipment that delivers consistent results, technology has become indispensable in professional catering.

However, modern equipment also creates complexity. A malfunctioning combi steamer can disrupt an entire event, and outdated point-of-sale systems can lead to ordering errors. The key is finding the right balance between technological advancements and operational reliability.

Smart technology integration includes inventory management systems that prevent product shortages, temperature monitoring devices that ensure food safety, and customer relationship management platforms that track preferences and dietary restrictions. Digital tools can provide real-time data and alerts, making it easier to maintain consistent quality and quickly resolve any issues. These tools not only improve efficiency, but also directly contribute to quality consistency.

5. Maintenance and training aspects. Investing in quality equipment is only half the equation; proper maintenance and training of personnel are equally important. Regular maintenance of equipment prevents unexpected breakdowns, and comprehensive training of personnel ensures effective use of advanced features. Many quality problems arise not from equipment failure, but from improper use or insufficient maintenance.

6. The Human Element: Skilled Workforce and Expertise. Despite technological advances, catering remains a people-driven industry. The knowledge, experience, and competence of your team members directly impacts every aspect of quality, from food preparation to customer service. An experienced chef can do wonders with basic ingredients, while an untrained waiter can ruin a customer relationship regardless of the quality of the food.

The catering industry faces unique staffing challenges, including seasonal fluctuations in demand, evening and weekend work requirements, and the physical demands of catering events. This makes recruiting and retaining skilled staff even more critical to maintaining consistent quality standards.

7. Developing internal talent. Successful catering businesses invest in employee development through formal training programs, mentoring opportunities, and skills certification. A significant percentage of employees consider training essential to job satisfaction and are more likely to stay with employers that provide opportunities for ongoing learning. Providing clear career growth and development paths helps employees see their future within the company, motivating them to stay and do their best work. Cross-training employees across multiple roles creates operational flexibility while building a more knowledgeable workforce. When team members understand how their role contributes to overall quality, they are more likely to take ownership of their responsibilities.

8. Management Philosophy and Leadership Commitment. Quality Starts at the Top. Management's attitude toward quality permeates every level of the organization, influencing employee behavior, operational procedures, and customer interactions. When management prioritizes quality over short-term profits, it creates a culture where excellence becomes the norm, not the exception.

This commitment manifests itself in a variety of ways: investing in employee training, refusing to compromise on ingredient quality despite cost pressures, and empowering employees to make quality-focused decisions. Conversely, when management views quality as an unnecessary expense, the entire operation suffers. Creating a culture where quality comes first requires consistent messaging, adequate resource allocation, and recognition programs that reward quality achievements. Leaders must model the behaviors they expect from their teams and make quality metrics a central part of performance evaluations.

9. Employee Motivation and Engagement Strategies. Motivated employees are quality employees. In the foodservice industry, where much of the work happens behind the scenes and in stressful situations, employee motivation becomes crucial to maintaining standards. Disengaged employees are more likely to make mistakes, skip quality checks, and provide poor customer service.

Effective motivation strategies go beyond financial incentives. Providing employees with opportunities for learning and development can increase their job satisfaction and motivation, leading to increased employee retention and loyalty. Recognition programs, career opportunities, and creating a sense of accountability for business results help increase engagement. When employees feel valued and see how their work contributes to customer satisfaction, they naturally support higher quality standards.

10. Communication and feedback systems. Regular communication between management and staff creates opportunities for quality improvement suggestions and problem identification. Pre-event briefings, post-event discussions, and regular team meetings help maintain quality awareness and address problems before they escalate. Feedback systems that encourage upward communication ensure that first-line information reaches decision makers.

11. Balancing cost pressures and quality standards. Perhaps the most challenging aspect of quality management in foodservice is balancing cost considerations with quality expectations. Competitive pricing pressures, rising ingredient prices, and low profitability create a constant tension between what is ideal and what is financially viable.

This balancing act requires complex cost analysis and strategic decision-making. Sometimes maintaining quality means accepting lower margins on certain contracts while seeking higher-value opportunities elsewhere. Other times, it involves finding creative solutions that maintain quality standards while controlling costs.

Value engineering approaches help foodservice providers identify areas where costs can be reduced without compromising quality. This may include changing suppliers of non-critical ingredients, optimizing portion sizes, or redesigning processes to improve efficiency. Ensuring that cost-cutting measures do not undermine the customer experience is key.

12. Managing complexity and operational excellence. Today's foodservice operations face increasing complexity from many sources: diverse menu requirements, varying venue constraints, complex dietary restrictions, and sophisticated customer expectations. Managing this complexity while maintaining consistent quality requires systematic approaches and robust operational procedures.

Standardization is becoming a critical factor in managing complexity. Detailed recipes, portion control instructions, presentation standards, and service protocols ensure consistency across events and across staff. However, standardization must be balanced with the flexibility needed to meet unique customer requirements.

13. Quality control systems and monitoring. Effective quality control systems include regular inspections, gathering customer feedback, and tracking performance metrics. Regular audits are essential to identify potential areas for improvement and ensure compliance with quality standards. These systems help identify quality issues before they impact customer satisfaction and provide data for continuous improvement. Digital tools can automate much of this monitoring, providing real-time operational performance insights.

14. Safety, Reliability, and Regulatory Compliance. Food safety regulations, health department requirements, and liability issues add another layer of complexity to foodservice quality management. These are not just regulatory hurdles—they are fundamental aspects of quality that protect both customers and the business.

Adhering to food safety standards, proper handling procedures, and documentation requirements should become second nature to your team. Caterers must ensure that food allergens are handled and managed effectively to prevent cross-contamination, which can be achieved by incorporating allergen hazards into HACCP systems and implementing controls. Regular training updates, certification support, and audit preparation ensure that safety standards never compromise service quality or operational efficiency.

Investments in safety and compliance systems pay off through reduced liability, increased customer trust, and operational efficiency. Preventing food safety issues should be a top priority for every food service provider, as it only takes one sick customer with a social media platform to destroy a catering business. When safety procedures are integrated into daily operations, they enhance, not hinder, quality outcomes [3, p.148].

The study found that catering is a promising area of development for the restaurant business amid the growing demand for mobile, personalized, and safe forms of food. Current trends, such as the digitalization of service, the rise of healthy and functional foods, and the introduction of environmentally sustainable solutions, are significantly influencing the transformation of catering services. Adaptation of enterprises to new realities – through the introduction of innovative technologies, the development of logistics, the use of CRM systems, a personalized approach to customers – is a key factor in their competitiveness. In addition, the role of strategic planning, branding and marketing in the development of catering projects is growing. Thus, catering services are transforming from an additional service into a full-fledged business model with high potential for scaling and diversification. For effective functioning, enterprises need to focus on new consumer demands, actively implement modern technologies, adhere to quality standards and sanitary and hygienic norms, and develop human resources.

References:

1. Hrynyuk V. I. Catering as an innovative form of restaurant management. Materials of the II International Scientific and Practical Conference "Innovative Development of the Hotel and Restaurant Industry and Food Production". Prague: Oktan Print, 2021. 378 p. P.60-61.
2. Petlin I.V. Problems of ensuring the competitiveness of restaurants with catering services in modern conditions. Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics. Issue 23, 2025. P. 250–258.
3. Postova V.V. Catering as a new trend in the restaurant business. Black Sea Economic Studies. Issue 74, 2022. P. 147–150.

UDC 330.115:658.3

THE ROLE OF HUMAN CAPITAL IN ENSURING THE INNOVATIVE SUSTAINABILITY OF AN ENTERPRISE IN THE FACE OF MILITARY CHALLENGES

PRODIUS Oksana

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

o.i.prodius@op.edu.ua

ORCID: [0000-0002-0619-7567](https://orcid.org/0000-0002-0619-7567)

AFANASENKO Mykyta

PhD student,
Odesa Polytechnic National University
Odesa, Ukraine

n.afanassenko423@stud.op.edu.ua

ORCID: [0009-0001-5335-3243](https://orcid.org/0009-0001-5335-3243)

Abstract. *The role of human capital in ensuring the innovative sustainability of an enterprise in the conditions of military challenges is investigated. It is substantiated that in conditions of instability and high risks, it is the personnel that becomes the key factor in the adaptation, recovery and development of an enterprise. The impact of personnel management on the formation of innovative potential is analyzed, the main directions of transformation of HR practices in the war and post-war periods are identified. The relationship between the development of employee competencies, organizational culture and the ability of the enterprise to implement innovations is considered. Approaches to integrating human capital management into the system of strategic management of the innovative development of an enterprise are proposed.*

Keywords: *human capital, personnel management, innovative development, innovative sustainability, enterprise, war, post-war recovery.*

The functioning of modern enterprises in the conditions of military challenges is accompanied by a sharp increase in the level of uncertainty, destabilization of market relations, disruption of logistics chains and significant restrictions on access to financial and material resources, which necessitates the search for new approaches to ensuring their sustainable development. In this context, the problem of forming the innovative sustainability of an enterprise as an integral characteristic of its ability to adapt, self-renew and develop based on the introduction of innovations becomes particularly relevant.

At the same time, the determining factor in ensuring the above processes is human capital, which in war conditions is transformed from an auxiliary resource into a strategic asset that determines not only the current efficiency of the enterprise, but also its long-term competitive prospects [1].

In modern economic science, human capital is interpreted as a complex multi-level system that encompasses a set of knowledge, professional skills, creative abilities, motivational attitudes and socio-psychological characteristics of employees, which ensure the formation of added value and innovative potential of the enterprise.

The innovative sustainability of an enterprise, in turn, is considered as its ability to maintain functional integrity and ensure the continuity of innovative activity under the influence of exogenous shocks, in particular military threats, which requires a high level of flexibility of organizational structures and the effectiveness of management decisions. The synergistic relationship between human capital and innovative sustainability is manifested in the fact that it is the qualitative characteristics of personnel that determine the ability of an enterprise to generate innovations, quickly adapt to changes and form new competitive advantages. Personnel management in war conditions acquires fundamentally new characteristics, which is due to the need to simultaneously ensure the

safety of employees, preserve human resources potential and maintain the efficiency of business processes [2].

First, there is a shift in the emphasis of HR management towards anti-crisis management, which involves operational decision-making, the introduction of flexible forms of labor organization (remote employment, hybrid models), as well as the adaptation of organizational structures to conditions of uncertainty.

Secondly, the importance of the socio-psychological aspect of personnel management is significantly increasing, since the high level of stress associated with military events requires the implementation of psychological support systems, programs for maintaining mental health and building trust within the team.

Thirdly, the problem of a shortage of qualified personnel is becoming more urgent, which necessitates the development of the internal potential of employees through intensive training, retraining and expansion of functional responsibilities (multi-skilling).

In addition, personnel management in such conditions is characterized by a high level of digitalization, which is manifested in the use of HRM systems, online platforms for training and communication, as well as HR analytics tools for forecasting personnel needs [3].

In the conditions of military challenges, human capital is a key factor in ensuring the innovative sustainability of the enterprise, since it determines the ability of the organization to quickly adapt, transform business models and implement new technological solutions. In particular, a high level of professional competencies of employees contributes to the effective use of limited resources, while the development of creative thinking and innovation culture ensures the generation of new ideas and their practical implementation. An important aspect is also the formation of an organizational environment that stimulates initiative, supports experimentation and minimizes the fear of mistakes, which is a necessary condition for the development of innovative activity.

It should be noted that the HR strategy of the enterprise in the conditions of martial law undergoes a significant transformation, which is manifested in its gradual transition from an auxiliary function of ensuring personnel needs to a strategically oriented element of the innovation development management system. Such transformation is due to the need to align HR policy with the long-term goals of the enterprise, which in modern conditions are increasingly associated with ensuring innovative sustainability, digitalization of business processes and increasing the adaptability of the organization to dynamic changes in the external environment. In this context, HR strategy should focus on the formation of a qualitatively new type of human capital, capable of functioning effectively in conditions of uncertainty, risk and constant transformations. This involves not only the creation of a personnel reserve for the implementation of innovative projects, but also the systematic development of digital, managerial and creative competencies of employees, which ensure the ability of the enterprise to generate and implement innovations. At the same time, the formation of a motivational environment that stimulates the innovative activity of personnel, supports initiative and promotes the involvement of employees in the processes of organizational change is of particular importance. An important element of the transformation of HR strategy is also the reorientation of personnel performance assessment systems, which should take into account not only quantitative performance indicators, but also qualitative characteristics related to the ability to innovate, participation in the development of new solutions and contribution to the development of the enterprise. This approach allows for a close relationship between individual employee results and the strategic goals of the organization, which, in turn, contributes to increasing the level of innovative sustainability of the enterprise.

Therefore, the integration of HR strategy into the system of strategic management of innovative development creates the prerequisites for achieving a balance between the needs of the enterprise in new knowledge, competencies and innovative solutions and the real capabilities of the personnel to generate and effectively use them.

In the post-war period, the importance of human capital is not only preserved, but also significantly increased, since it is it that acts as a key resource for the structural modernization of the economy and the transition to an innovation-oriented development model. In the conditions of the

restoration of the national economy, enterprises are faced with the need to simultaneously solve the tasks of reconstructing the production base, introducing modern technologies and integrating into global economic processes, which requires the presence of highly qualified, mobile and innovation-oriented personnel. The ability of enterprises to preserve and develop their human resources potential during the war period is of particular importance, since it is such enterprises that get the opportunity to adapt much faster to new business conditions, effectively implement innovations and provide access to new markets. In this context, human capital becomes not only a factor of recovery, but also a source of long-term competitive advantages that determine the position of the enterprise in the post-crisis economy.

Thus, human capital in modern conditions is a determining factor in ensuring the innovative sustainability of the enterprise, since it forms the basis for adaptation processes, restoration of functional capacity and further strategic development of the organization in conditions of military and post-war transformations. The specificity of personnel management in such conditions lies in the significant strengthening of its strategic role, which is manifested in the need to ensure a high level of flexibility of organizational decisions, the active implementation of digital management tools, as well as the formation of effective mechanisms for socio-psychological support of employees who operate in conditions of increased stress and uncertainty. The integration of HR management into the system of strategic management of the innovative development of the enterprise creates the prerequisites for the most complete and effective use of human capital as a key resource for the formation of competitive advantages, which, in turn, ensures the achievement of sustainable development of the enterprise both during the period of military challenges and in the conditions of post-war economic recovery.

References:

1. Prodius O.I., Vasiliev V.Yu. Transformation of the enterprise personnel management system in the context of inclusive economic development. Market infrastructure. 2024. № 81. P. 172-178. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastructure81-29>
2. Prodius O.I., Kapran A. Improvement of the personnel management system in the context of martial law. Economy and society. 2024. №. 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>
3. Prodius O.I., Gavrylenko Ya.V. Strategic personnel management of the enterprise in the context of integration of persons with disabilities. Economy and society. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-212>

UDC 330.115

DIRECTIONS FOR TRANSFORMING THE ENTERPRISE'S PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM UNDER MARTIAL LAW

PRODIUS Oksana

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

o.i.prodius@op.edu.ua

ORCID: [0000-0002-0619-7567](https://orcid.org/0000-0002-0619-7567)

SEREBRIANSKA Vira

student, Odesa Polytechnic National
University, Odesa, Ukraine

7457443@stud.op.edu.ua

ORCID: [0009-0009-1854-3605](https://orcid.org/0009-0009-1854-3605)

Abstract. *The key areas of transformation of the enterprise's personnel management system under martial law are investigated. The need to adapt personnel policy to a high level of uncertainty, risks and socio-economic challenges is substantiated. Modern approaches to labor organization,*

personnel motivation, providing psychological support for employees and implementing digital technologies in HR processes are analyzed. The main trends in the development of the personnel management system are identified, including the flexibility of organizational structures, remote forms of employment, increasing the role of crisis management and strengthening the social responsibility of business. Practical recommendations are proposed for increasing the efficiency of enterprise personnel management during martial law.

Keywords: *personnel management, martial law, transformation, personnel policy, motivation, remote work, crisis management.*

In the conditions of transformational changes in the socio-economic environment caused by the introduction of martial law, the functioning of enterprises acquires signs of increased turbulence, which is manifested in the instability of market processes, disruption of production and logistics chains and an increase in the level of uncertainty regarding the future prospects for the development of economic entities. Under such circumstances, the problem of ensuring effective personnel management as a key resource of the organization, capable of ensuring the adaptation of the enterprise to crisis operating conditions, becomes particularly relevant [1].

It should be noted that traditional approaches to personnel management, which are based on the relative stability of the external environment and the predictability of economic processes, are not effective enough in conditions of martial law, which, in turn, necessitates their radical transformation taking into account new risks, threats and challenges. In particular, the need to form flexible organizational structures, implement adaptive mechanisms for motivating personnel, develop digital management tools, and provide an appropriate level of psychological support for employees who are under the influence of stress factors is becoming more urgent. In addition, the specifics of the functioning of enterprises in conditions of martial law are determined by such factors as the mobilization of part of the working population, forced migration of employees, destruction of infrastructure, as well as limited financial and material resources, which significantly complicates the processes of forming and implementing personnel policy. In this regard, the role of anti-crisis personnel management, focused on ensuring the continuity of business processes and preserving the human potential of the enterprise, is increasing. Therefore, the need for scientific understanding of the directions of transformation of the personnel management system under martial law is determined both by the practical needs of business entities and by the insufficient level of theoretical development of the relevant issues, which determines the relevance of this study [2].

The functioning of the personnel management system under martial law is characterized by a set of interrelated challenges that have both an external and internal nature and significantly affect the efficiency of personnel processes. The key factors of destabilization include, first of all, a significant reduction in labor potential as a result of mobilization processes and forced relocation of employees, which necessitates the urgent revision of the personnel structure of the enterprise. At the same time, the disruption of the sustainability of production processes caused by disruptions in energy supply, logistics systems and communication infrastructure complicates the organization of work and reduces the level of personnel productivity, which requires the implementation of alternative mechanisms for coordinating employee activities. An additional factor is the increase in psycho-emotional stress caused by the impact of stressful situations, which negatively affects motivation, engagement and overall efficiency of work. In response to these challenges, enterprises are forced to transform existing approaches to personnel management, focusing on the principles of adaptability, flexibility and sustainability. In particular, there is a transition from rigidly hierarchical management structures to more decentralized models that provide for the delegation of authority and an increase in the level of employee autonomy in decision-making. The introduction of flexible forms of labor organization is of particular importance, including remote and hybrid employment, which allows ensuring the continuity of the enterprise's activities even in conditions of territorial disunity of personnel. At the same time, an important prerequisite for the effectiveness of such forms is the development of digital infrastructure and the introduction of modern information and communication technologies [3].

Digital transformation of the personnel management system is one of the key areas for increasing its efficiency in martial law, as it allows ensuring efficiency, transparency and continuity of personnel processes. The use of HRM systems, platforms for remote communication and electronic document management helps to optimize management decisions and reduce time spent on administrative functions.

In addition, digital tools open up opportunities for the implementation of analytical approaches to personnel management based on the use of large data sets (HR-analytics), which, in turn, allows for increasing the validity of management decisions and responding in a timely manner to changes in the internal and external environment.

In martial law, the transformation of the personnel motivation system becomes particularly important, as traditional material incentives lose their decisive role, giving way to a comprehensive approach that combines economic, social and psychological aspects of the impact on employees. In this context, it is important to ensure a sense of stability, security and social protection for employees. The implementation of psychological support programs aimed at reducing stress levels and preventing professional burnout is of great importance, which, in turn, contributes to maintaining the efficiency of personnel and increasing their level of involvement in the activities of the enterprise.

The formation of an effective anti-crisis personnel management system involves the integration of interrelated measures of a strategic and operational nature aimed at minimizing the negative impact of crisis phenomena on the activities of the enterprise, as well as ensuring its functional stability in conditions of prolonged instability of the external environment. Under such circumstances, the development of multi-variant scenarios for responding to emergencies, which should take into account different levels of threats, including complete or partial loss of labor potential, disruption of communication channels and restriction of access to resources, is of particular importance. An important element of anti-crisis personnel management is the formation and development of a personnel reserve, which involves the identification of key positions that are critical to ensuring the continuity of business processes, as well as training employees to perform alternative functional duties in the event of force majeure. In this context, it is advisable to implement mechanisms for functional duplication and cross-functional training of personnel, which allows to increase the level of organizational flexibility and reduce the dependence of the enterprise on individual employees. In addition, ensuring the continuity of critical functions of the enterprise requires the development and implementation of business continuity plans, which should include algorithms for personnel actions in the event of various crisis scenarios, identification of responsible persons, as well as the establishment of clear procedures for internal and external communication. In this case, special attention should be paid to digital support of management processes, which allows to provide access to the necessary information regardless of the physical location of employees. At the same time, an important aspect of the development of anti-crisis personnel management is the formation of appropriate competencies of management personnel, which involves the development of the ability to quickly make informed decisions in conditions of limited information, high level of uncertainty and time shortage. This, in turn, necessitates the implementation of specialized training and advanced training programs focused on the development of skills in crisis thinking, risk management, effective communication under stress and leadership in an unstable environment. No less important is ensuring the appropriate level of information transparency and trust between management and personnel, which contributes to reducing the level of social tension and increasing the involvement of employees in the implementation of anti-crisis measures. In this context, effective internal communication is a key tool for coordinating actions, forming a common vision of the situation and maintaining organizational unity.

Thus, the development of anti-crisis personnel management is a comprehensive process that covers both structural and behavioral aspects of the organization's functioning, ensuring its ability to adapt, recover and further develop in the face of crisis challenges. It is aimed at increasing the organization's flexibility, innovation and social orientation, which will ensure not only overcoming crisis phenomena, but also creating the prerequisites for sustainable development in the long term.

References:

1. Prodius O.I., Kapran A. Improvement of the personnel management system in the context of martial law. Economy and society. 2024. №. 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>
2. Prodius O.I., Vasiliev V.Yu. Transformation of the enterprise personnel management system in the context of inclusive economic development. Market infrastructure. 2024. № 81. P. 172-178. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastruct81-29>
3. Prodius O.I., Gavrylenko Ya.V. Strategic personnel management of the enterprise in the context of integration of persons with disabilities. Economy and society. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-212>

UDC 330.341.424

STRATEGIC INNOVATION ANALYSIS OF THE INTERNAL ENVIRONMENT AND MANAGEMENT OF STAGED INNOVATIONS OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF GLOBAL CONSTRAINTS CAUSED BY STRATEGIC AND INNOVATIVE CHANGES

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](https://orcid.org/0000-0002-3773-4361)

Abstract. *The article structures the process of strategic innovation analysis of the internal environment and management of staged innovations of the enterprise in the conditions of global constraints caused by strategic and innovative changes. A mechanism for managing the development of management functionality using staged innovations is developed.*

Keywords: *staged innovations, enterprise, management functionality, strategic innovation analysis, characteristics.*

The modern development of economic systems takes place in conditions of increasing global constraints, which are formed under the influence of geopolitical instability, resource imbalances, technological shifts and increasing uncertainty. In these conditions, enterprises are forced to adapt their management approaches to new realities, which necessitates a rethinking of the role of strategic innovative analysis of the internal environment as the basis for making effective management decisions. Of particular importance is the ability of an enterprise not only to identify internal development reserves, but also to ensure the management of staged innovations, which allows implementing innovative changes gradually, taking into account existing resource limitations.

Staged innovations are a tool for evolutionary management development. Unlike radical changes, they involve gradual improvement of individual elements of the management system with subsequent integration into a single functional model. This approach allows taking into account the specifics of the enterprise, its resource capabilities and the level of organizational maturity.

The development of management functionality through staged innovations should be considered as a multi-level process that includes diagnosing the current state of the management system, identifying areas of innovative development, implementing changes, and assessing their effectiveness. The key task is to ensure compatibility between the strategic goals of the enterprise and the transformation of its management functions

The mechanism for managing the development of management functionality should be understood as a set of methods, tools, principles and processes aimed at improving the main management functions - planning, organization, motivation and control - through the consistent implementation of innovative changes. A feature of such a mechanism is its phased nature, which allows minimizing the risks associated with the transformation of management systems and ensuring the adaptability of the enterprise to external challenges (Table 1).

An important role in this mechanism is played by the adaptation of management functions to modern business conditions. In particular, the planning function is transformed into strategic and scenario planning using digital tools; the organizational function is transformed into flexible management structures (agile, project approach); the motivational function is transformed into systems of intangible incentives and personnel development; and the control function is transformed into digital monitoring and analytics of business processes.

Table 1. The impact of staged innovations on the transformation of management functions

Management function	Traditional approach	Innovative transformation	Expected result
Planning	Short-term, static	Strategic, scripted, digital	Flexibility and adaptability
Organization	Hierarchical structure	Project and flexible organizational models	Increasing the effectiveness of interaction
Motivation	Material incentives	Combined motivational systems	Growth in personnel productivity
Control	Formal control of results	Digital monitoring and analytics	Promptness of management decisions

Source: Composed by the author

The economic essence of strategic innovation analysis of the internal environment and management of stage innovations of the enterprise consists in a comprehensive study of the resource potential, organizational capabilities, personnel competencies and the level of technological development of the enterprise in order to determine its innovative capacity. Unlike traditional analysis, focused on assessing the current state of the enterprise, strategic innovation analysis is predictive in nature and aimed at identifying opportunities for implementing innovative changes in the long term.

In the context of global constraints, an important aspect of such analysis is the assessment of the enterprise's ability to adapt, which includes the flexibility of the organizational structure, the level of digitalization of management processes, the presence of an innovative culture and the efficiency of using information resources. The internal environment of the enterprise in this case is considered as a dynamic system that is constantly transforming under the influence of external challenges and internal changes.

Thus, strategic innovation analysis of the internal environment and management of stage innovations are interconnected components of the modern functionality of enterprise management. In conditions of global constraints, their effective application ensures not only adaptation to changes, but also the formation of sustainable competitive advantages. Integration of analytical and management approaches allows enterprises to move to an innovation-oriented development model that meets the requirements of the modern economy and ensures their long-term effectiveness.

The stages of strategic innovation analysis of the internal environment of the enterprise form a logically consistent and interconnected process aimed at identifying innovative potential and determining the possibilities of its implementation in the context of strategic changes. In the scientific sense, this process is not reduced to a mechanical analysis of individual elements, but involves a deep study of the internal system of the enterprise as a holistic organism capable of development and adaptation.

The initial stage is the identification of the goals of strategic innovation analysis, which involves determining its place in the system of strategic management of the enterprise. At this stage, key guidelines for the analysis are formed, in particular, the assessment of innovative capacity, the identification of internal development reserves and the determination of directions for the transformation of the management function. An important feature of this stage is its close connection with the overall strategy of the enterprise, which ensures the consistency of analytical and management processes.

The next stage is a comprehensive diagnostic of the enterprise's resource provision, which includes the assessment of material, financial, labor, information and intellectual resources. Within this stage, special attention is paid to determining the quality of resources, their structure and ability to ensure innovative development. There is a transition from quantitative assessment of resources to qualitative, which allows to identify their potential in the context of innovative activity.

The next stage involves the analysis of the organizational and management structure of the enterprise, which includes an assessment of the flexibility, adaptability and effectiveness of the management system. In this context, the ability of the organizational structure to support innovative processes, ensure rapid decision-making and coordination of the activities of departments is investigated. An important aspect is the determination of the level of integration of management functions and their compliance with modern requirements.

A special place is occupied by the stage of assessing human capital and the innovation culture of the enterprise. Here, the level of professional training of personnel, their ability to generate new ideas, readiness for change and participation in innovation processes are analyzed. Innovation culture is considered an important factor that determines the effectiveness of implementing innovations and the level of their perception in the organization.

The next logical step is the analysis of technological and information support, which includes assessing the level of digitalization, the use of modern technologies and the efficiency of information systems. In modern conditions, this stage is of particular importance, since it is technologies that determine the capabilities of an enterprise to introduce innovations and improve management efficiency.

The final stage is an integrated assessment of the innovative potential of the enterprise's internal environment, which involves summarizing the results of the previous stages and drawing conclusions about the enterprise's ability to innovate. At this stage, key strengths and weaknesses of the internal environment are identified, recommendations are made for their use or elimination, and strategic development directions are outlined.

Thus, strategic innovation analysis of the internal environment of an enterprise is a multi-stage process that provides a deep understanding of its innovative potential and creates a basis for making informed management decisions. The sequence and interrelation of the stages allow forming a holistic vision of the internal capabilities of the enterprise and determining the directions of its strategic development in the face of modern challenges.

The process of strategic innovation analysis of the internal environment of an enterprise in the conditions of global constraints caused by strategic and innovative changes should be considered as a multi-level, hierarchically ordered system of analytical actions aimed at identifying internal opportunities for adaptation and development. Its structure is formed under the influence of the growing complexity of management processes, digitalization of the economy, resource constraints and the need for rapid response to strategic challenges. In this context, the structuring of the process acquires not only methodological, but also applied significance, ensuring the logical consistency and integrity of analytical activities.

A feature of the structured process of strategic innovation analysis is the presence of horizontal connections between all blocks, which form a closed management cycle. This means that the results of each stage are not only transmitted to the next, but also affect the previous ones, creating a feedback mechanism. Such cyclicity ensures the adaptability of the analysis system and its ability to self-regulate in conditions of constant change.

Thus, the structured process of strategic innovation analysis of the internal environment of the enterprise in the conditions of global constraints is a complex, dynamic system that combines analytical and management components. Its implementation provides a deep understanding of the internal capabilities of the enterprise, allows you to identify reserves of innovative development and form effective strategies for adapting to modern challenges. At the same time, the systematicity and interconnection of structural blocks create the prerequisites for the formation of an integrated management functionality capable of ensuring the sustainable development of the enterprise in conditions of uncertainty.

References:

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.
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>

UDC 338.48:005

TOURISM DEVELOPMENT AS A FACTOR OF REGIONAL ECONOMIC GROWTH

SARKISIAN Hanna

Doctor of Economics

Odesa National University of Technology

Odesa, Ukraine

anutasark@gmail.com

ORCID ID: [0000-0001-7362-3637](https://orcid.org/0000-0001-7362-3637)

SHEPELEVA Olga

PhD in economics,

Odesa National University of Technology,

Odesa, Ukraine

shepelevaolga1313@gmail.com

ORCID ID: [0000-0003-4128-2094](https://orcid.org/0000-0003-4128-2094)

Abstract. *Tourism is one of the most dynamic sectors of the global economy and plays an important role in stimulating regional economic development. The tourism industry contributes to the growth of gross domestic product, job creation, infrastructure development, and the improvement of regional competitiveness. In recent decades, tourism has become a strategic direction of economic policy in many countries due to its ability to generate significant economic and social benefits. The purpose of this article is to analyze the role of tourism as a factor of regional economic growth and to determine the main management strategies that ensure sustainable development of the tourism sector. The research examines the economic impact of tourism activities on regional economies and highlights the importance of effective tourism management, marketing strategies, and infrastructure development. Analytical tables and statistical indicators are used to illustrate the relationship between tourism development and economic performance. The results of the study demonstrate that the tourism industry has significant potential to stimulate regional economic growth, attract investment, and support the development of small and medium-sized enterprises.*

Keywords: *tourism economy, tourism management, regional development, tourism industry, economic growth.*

Introduction. Tourism has become one of the most important and dynamic sectors of the global economy. In many countries, the tourism industry plays a key role in stimulating economic growth, increasing employment, and supporting regional development. According to international statistics, tourism contributes significantly to the gross domestic product (GDP) of many countries and creates millions of jobs worldwide. As a result, tourism is increasingly recognized as a strategic sector capable of influencing economic stability and long-term development.

The development of tourism stimulates a wide range of related economic activities, including transportation, hospitality, trade, entertainment, and cultural services. These sectors benefit from the spending of tourists, which generates additional income for local businesses and increases tax revenues for governments. In addition, tourism encourages the development of infrastructure such as roads, airports, hotels, and recreational facilities, which improves the quality of life for both tourists and local residents.

In recent years, tourism development has also been influenced by globalization, digital technologies, and changes in consumer behavior. Online booking systems, digital marketing tools, and social media platforms have significantly transformed the tourism industry, making it more accessible and competitive. At the same time, the growing number of international tourists has increased the importance of effective tourism management and strategic planning.

Despite its economic benefits, tourism development also presents several challenges. These include environmental impacts, seasonal fluctuations in tourist flows, and the need to maintain the sustainability of tourism destinations. Therefore, modern tourism management must focus on balancing economic growth with environmental protection and social responsibility.

In this context, the study of tourism as a factor of regional economic development becomes particularly relevant. Understanding the mechanisms through which tourism contributes to economic growth can help policymakers and business leaders develop effective strategies for tourism management and sustainable development.

The purpose of this research is to analyze the role of tourism in regional economic development and to identify the main management strategies that contribute to the sustainable growth of the tourism industry.

Tourism has become one of the most important and dynamic sectors of the global economy. In many countries, the tourism industry plays a key role in stimulating economic growth, increasing employment, and supporting regional development. According to international statistics, tourism contributes significantly to the gross domestic product (GDP) of many countries and creates millions of jobs worldwide. As a result, tourism is increasingly recognized as a strategic sector capable of influencing economic stability and long-term development.

The development of tourism stimulates a wide range of related economic activities, including transportation, hospitality, trade, entertainment, and cultural services. These sectors benefit from the spending of tourists, which generates additional income for local businesses and increases tax revenues for governments. In addition, tourism encourages the development of infrastructure such as roads, airports, hotels, and recreational facilities, which improves the quality of life for both tourists and local residents.

In recent years, tourism development has also been influenced by globalization, digital technologies, and changes in consumer behavior. Online booking systems, digital marketing tools, and social media platforms have significantly transformed the tourism industry, making it more accessible and competitive. At the same time, the growing number of international tourists has increased the importance of effective tourism management and strategic planning.

Despite its economic benefits, tourism development also presents several challenges. These include environmental impacts, seasonal fluctuations in tourist flows, and the need to maintain the sustainability of tourism destinations. Therefore, modern tourism management must focus on balancing economic growth with environmental protection and social responsibility.

In this context, the study of tourism as a factor of regional economic development becomes particularly relevant. Understanding the mechanisms through which tourism contributes to economic

growth can help policymakers and business leaders develop effective strategies for tourism management and sustainable development.

The purpose of this research is to analyze the role of tourism in regional economic development and to identify the main management strategies that contribute to the sustainable growth of the tourism industry.

Economic importance of tourism. Tourism contributes significantly to economic development. The tourism sector generates income, creates jobs, and stimulates investment in infrastructure and services.

Tourists spend money on accommodation, food, transportation, and entertainment. These expenditures generate income for businesses and increase tax revenues for governments.

Table 1. Contribution of Tourism to GDP in Selected Countries

Country	Contribution to GDP (%)	Employment in Tourism (%)
Spain	12.4	13.5
Italy	13.0	14.2
France	9.5	10.8
Greece	20.3	21.7
Turkey	11.7	12.6

Source: compiled by the author.

The data demonstrate that tourism plays an important role in the economies of many countries. In some countries, tourism represents one of the main sources of national income.

Tourism management strategies. Successful tourism development requires effective management strategies. Tourism management includes planning, organization, marketing, and monitoring of tourism activities.

One of the key elements of tourism development is infrastructure improvement. Modern transport systems, hotels, and tourism facilities improve the quality of services and increase tourist satisfaction.

Table 2. Key Tourism Development Strategies

Strategy	Description	Expected Result
Infrastructure development	Construction of hotels, roads, airports	Increased tourist flow
Digital marketing	Promotion through online platforms	Attraction of international tourists
Sustainable tourism	Environmental protection	Long-term tourism growth
Cultural tourism	Promotion of cultural heritage	Increased tourist interest

Source: developed by the author.

Effective marketing strategies also play an important role in tourism development. Digital platforms and social media have become powerful tools for promoting tourism destinations.

Economic effects of tourism. Tourism has a multiplier effect on the economy. It stimulates the development of related industries such as transport, agriculture, trade, and entertainment.

The tourism industry also supports small and medium-sized enterprises. Local businesses benefit from tourist demand for products and services.

Table 3. Economic Effects of Tourism Development

Economic Effect	Description
Job creation	Employment in tourism and hospitality
Infrastructure development	Improvement of roads and transport
Investment growth	Attraction of domestic and foreign investments
Regional development	Growth of local businesses

Source: compiled by the author.

Therefore, tourism contributes not only to economic growth but also to social and regional development.

Conclusion. Tourism plays a significant role in the development of modern economies and is considered one of the most important factors of regional economic growth. The tourism industry contributes to the creation of new jobs, the development of infrastructure, and the stimulation of investment activity. In addition, tourism supports the development of small and medium-sized enterprises and encourages the growth of related sectors such as transportation, hospitality, trade, and entertainment.

The analysis presented in this study demonstrates that tourism can generate substantial economic benefits for regions by increasing income levels and improving the competitiveness of local economies. Effective tourism management and strategic planning are essential for ensuring the sustainable development of tourism destinations. Governments and tourism organizations must focus on improving infrastructure, promoting tourism destinations, and implementing modern marketing strategies to attract both domestic and international tourists.

At the same time, it is important to ensure that tourism development is sustainable and balanced. Environmental protection, preservation of cultural heritage, and responsible use of natural resources should be key priorities in tourism policy. Sustainable tourism management allows regions to maintain long-term economic growth while minimizing negative environmental and social impacts.

In conclusion, tourism has strong potential to become a powerful driver of regional economic development. The implementation of effective management strategies, the use of modern technologies, and the development of sustainable tourism policies can significantly enhance the competitiveness and attractiveness of tourism destinations in the global market.

References:

1. Cooper C., Fletcher J., Fyall A. Tourism: Principles and Practice. London: Pearson Education, 2019.
2. Page S. Tourism Management. London: Routledge, 2020.
3. UN World Tourism Organization. International Tourism Highlights. Madrid: UNWTO, 2023.

UDC 334:005.332.4]:005.95-048.78

PERSONNEL INNOVATIVE ACTIVITY AS A KEY DETERMINANT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT AND COMPETITIVENESS IN THE CONTEXT OF CONTEMPORARY CHALLENGES AND INSTABILITY IN THE EXTERNAL ECONOMIC ENVIRONMENT

SLAVENKO Yelyzaveta

Ph.D. Student

Odesa National Polytechnic University

Odesa, Ukraine

slavenkoliza@gmail.com

ORCID ID: [0000-0002-7606-2270](https://orcid.org/0000-0002-7606-2270)

CHERNYSHOVA Liliya

Ph.D. Associate Professor of

Department of Management

Odesa National Polytechnic University

Odesa, Ukraine

chernishova_lila@ukr.net

ORCID ID: 0000-0001-7371-2007

Abstract. *The article examines the innovative activity of personnel as one of the key factors ensuring the development and competitiveness of enterprises in modern economic conditions. The growing role of human capital in the conditions of digital transformation of the economy, rapid*

technological development and increased global competition is substantiated. Particular attention is paid to the importance of professional competencies, creative potential and initiative of employees in the process of forming and implementing innovative solutions at the enterprise. Modern trends in the development of personnel management are analyzed, in particular the digitalization of HR processes, the use of artificial intelligence, HR analytics and continuous professional training systems. The role of a favorable organizational environment and innovative corporate culture in stimulating the generation of new ideas and increasing the innovative activity of employees is determined. The key areas of innovative development of personnel management in modern enterprises are systematized. The main factors influencing the innovative activity of personnel are also summarized, in particular organizational, motivational, vocational and educational, technological, economic and cultural. It is proven that comprehensive consideration of these factors will contribute to increasing the efficiency of the enterprise's innovation activity. The need for the formation of a strategic approach to human capital management as the basis for the long-term development of enterprises is substantiated.

Keywords: *innovation, innovative activity, personnel management, innovative corporate culture, enterprise competitiveness, human capital, digital economy, personnel training, development, strategic approach*

In the modern economy, enterprises operate in a complex and dynamic environment characterized by rapid technological change, globalization processes, and instability of external economic conditions. Increased competition, the active development of digital technologies, and the transformation of business models force companies to constantly seek new approaches to improving operational efficiency and ensuring long-term development. In recent years, innovative changes have remained one of the key factors of economic growth: about 50% of productivity growth in developed countries is ensured precisely thanks to technological innovations and the development of human capital [3]. In view of this, the economic category "innovative activity of the enterprise's personnel" acquires special importance. It is the organization's employees, their professional experience, competences, creative potential and ability to generate new ideas that form the basis of the enterprise's innovative development. Modern management practice proves that innovations increasingly arise within not only specialized research and development units, but are the result of the collective activity of all the enterprise's personnel.

The concept of "innovative activity of personnel" in the scientific literature is often considered identical or closely related to the category of "innovative activity". In this context, innovative activity should be interpreted as a set of scientific, technological, organizational, financial and commercial measures aimed at achieving the strategic goals of enterprise development in a competitive environment [1]. It manifests itself in supporting the creative and proactive behavior of employees, the readiness of personnel to implement changes, as well as the organization's ability to adapt management structures in accordance with the dynamics of the external environment.

At the same time, in our opinion, the identification of innovative activity with innovative activity is somewhat simplified, since innovative activity characterizes not only the process of introducing innovations, but also the level of staff involvement, their motivation and tendency to initiate changes. Thus, innovative activity is a broader category that reflects both the potential and the actual participation of employees in the formation and implementation of the innovative development of the enterprise. Therefore, in our opinion, it should be interpreted as an integrated characteristic of employees, reflecting their ability, readiness and actual participation in the processes of generating, implementing and disseminating new ideas, technologies and solutions within the framework of professional activities in order to increase the efficiency of the enterprise.

It is advisable to consider innovative activity as a multi-component system that contributes to the development and strengthening of the competitive position of the enterprise. Its structure can be schematically presented in the following form (Fig. 1)

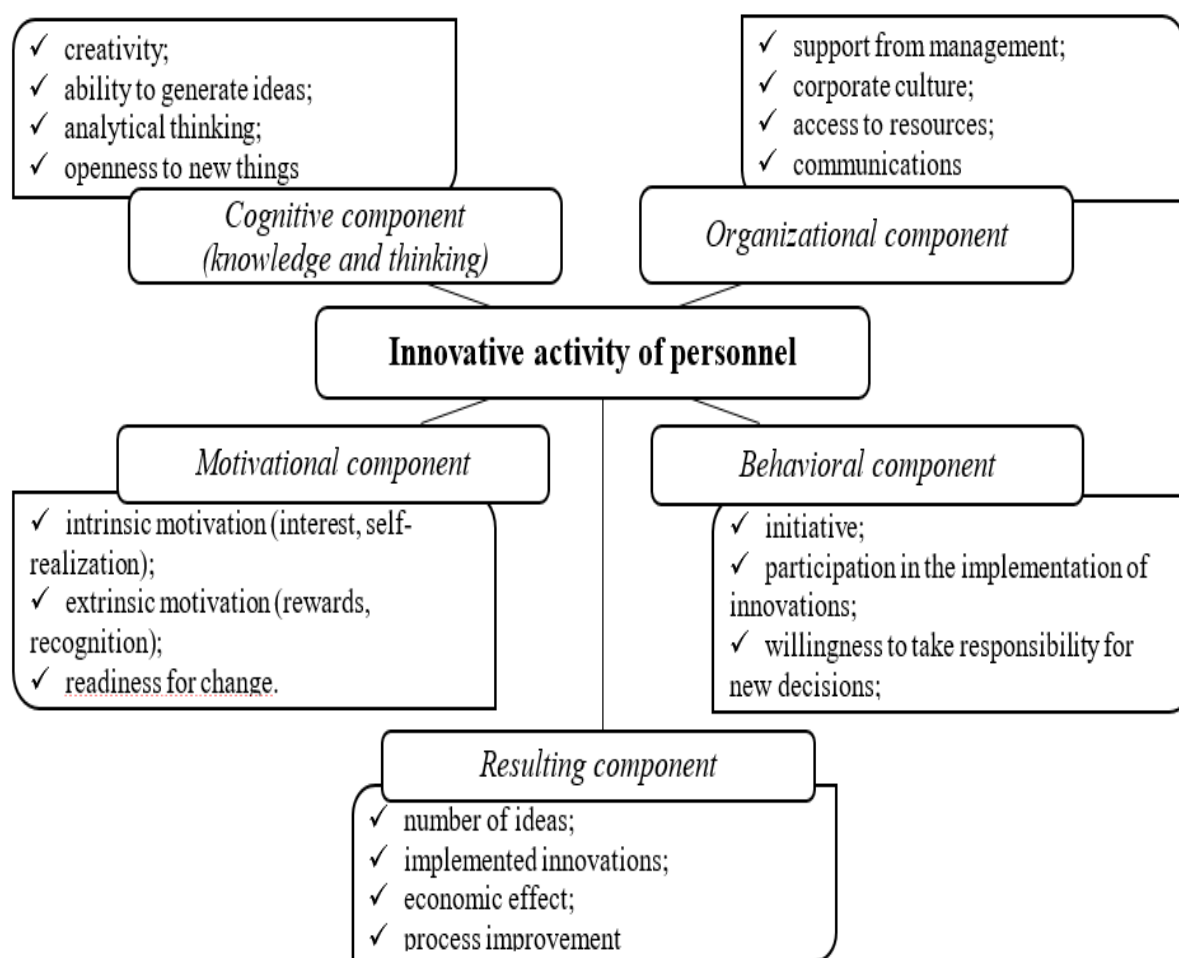


Fig. 1. Structure of the category “innovative activity of personnel”

Source: developed by the authors

A number of key features that determine its essence and functional role in the enterprise characterizes innovative activity of personnel. First, it is systemic in nature, since it is not limited to single initiatives, but manifests itself as a continuous process of generation and implementation of new ideas. Second, innovative activity is purposeful, focused on achieving specific results and implementing strategic goals for the development of the enterprise. Third, this process is always accompanied by risk and uncertainty, which requires employees to be willing to accept new challenges and adapt to changes in the external and internal environment. In addition, innovative activity involves a high level of creativity, the ability to generate non-standard ideas and proposals. Finally, an important aspect is the practical implementation of these ideas, that is, their implementation in the activities of the enterprise in order to increase the efficiency, productivity and competitiveness of the organization.

The relevance of research on personnel innovation activity is largely due to the growing role of human capital in economic development. According to the Global Innovation Index, in 2023–2024, global spending on research and development exceeded 2.5 trillion US dollars, which indicates an increase in investments in the creation of new technologies and innovative solutions. At the same time, analytical studies show that enterprises that actively implement innovations can demonstrate 15–20% higher revenue growth rates compared to those that do not pay due attention to innovation activities [5].

In addition, the results of modern economic research confirm the direct impact of innovation activity on increasing the efficiency of enterprises. In particular, the implementation of innovation projects can ensure an increase in sales of innovative products by 14–35%, while even a 1% increase

in innovation activity can contribute to an increase in labor productivity by approximately 0.3–0.7% [2]. This confirms that innovation is an important tool for increasing the competitiveness of enterprises.

At the same time, the effectiveness of innovation activity largely depends on the organizational environment in which the personnel work. Enterprises that create favorable conditions for the development of the creative potential of employees, support their initiative and involve them in the processes of making management decisions have a much greater potential for implementing innovations. The practice of modern management proves that the formation of an innovation culture in the organization contributes to increasing the efficiency of activities and strengthening the company's position in the market.

In the current conditions of the development of the knowledge economy and digital transformation, enterprises are increasingly aware of the importance of effective human capital management as one of the key resources for ensuring innovative development. The growing role of intellectual resources in the formation of competitive advantages necessitates the modernization of approaches to personnel management and the introduction of new management practices. Traditional methods of personnel management are gradually being transformed under the influence of technological changes, the development of information systems and increasing requirements for professional competencies of employees.

The problem of personnel innovation activity is particularly relevant in the context of the development of the digital economy and the spread of the Industry 4.0 technological concept, which involves the integration of automation, artificial intelligence, big data and digital platforms into production processes. According to international research, in recent years the share of enterprises implementing digital technologies and automated management systems has increased by more than 30%, which significantly changes the requirements for professional competencies of employees and their ability to innovate [4]. Human resource management in business is increasingly focused on the use of innovative approaches that contribute to increasing the efficiency of organizational activities and stimulate the development of the creative potential of employees. An important aspect of such transformations is the integration of digital technologies into human resource management processes, which allows automating personnel procedures, improving the quality of management decisions and optimizing the use of labor resources. In addition, modern enterprises are actively implementing new models of labor organization aimed at increasing the flexibility of work processes, developing team interaction and involving employees in innovative activities.

Of particular importance is the use of motivation tools, the development of professional competencies and the formation of a favorable organizational environment that stimulates employees to generate new ideas and implement innovations. An important direction in the development of HR management is also the formation of an innovative corporate culture that supports staff initiative, promotes knowledge exchange and creates conditions for continuous professional development of employees.

The main directions of such transformations in the field of personnel management are systematized in Table 1.

Thus, current trends in the development of human resources management indicate a gradual transition to digital and innovative HR models. The use of artificial intelligence, data analytics and new approaches to the development of employee competencies allows enterprises to increase the efficiency of human capital management and ensure competitive advantages in the digital economy. In addition, modern HR practices are increasingly focused on continuous learning, reskilling and upskilling of employees, which enables organizations to adapt more quickly to changes in the external environment and technological transformations.

In the context of the development of the digital economy, technological factors also acquire special importance. The introduction of digital technologies, automation of production processes and the use of innovative management tools transform the nature of work and put forward new requirements for personnel competencies. This stimulates enterprises to pay increased attention to the development of innovative activity of employees and the formation of an organizational environment

that promotes the generation of new ideas. Moreover, the creation of such an environment is closely associated with the implementation of flexible organizational structures, knowledge-sharing practices, and motivation systems that encourage creativity, initiative, and participation in innovation processes. As a result, the synergy between technological advancement and human capital development becomes a key driver of sustainable enterprise growth and long-term competitiveness.

Table 1. Key areas of innovative development of personnel management in 2025

Direction of innovative development	Directional characteristics	Expected effect for the enterprise
Digitalization of HR processes	Use of HR information systems, automation of personnel document flow, application of chatbots and digital platforms for personnel management	Increasing the efficiency of personnel management, reducing administrative costs
Using artificial intelligence in HR	Applying AI to recruitment, resume analysis, performance prediction, and talent management	Accelerate recruiting, more accurate candidate selection and optimize HR solutions
Data analytics in human resources management (People Analytics)	Using big data to predict employee turnover, assess employee performance, and plan staffing needs	Making strategic decisions based on data, increasing productivity
Competence development and continuous learning	Upskilling and reskilling of employees, implementation of online learning, digital educational platforms and corporate development programs	Improving employee skills and adapting to technological changes
Moving to a skills-based hiring model	Moving away from traditional diploma requirements and focusing on real competencies and practical skills of employees	Reducing unsuccessful hires and more effective development of human resources
Hybrid and remote work models	Using digital platforms to organize remote collaboration, flexible work schedules	Increasing employee satisfaction and optimizing company costs
Employee Experience Focus	Creating a comfortable working environment, personalized development and staff engagement programs	Increasing employee motivation, engagement and loyalty
Well-being and psychological support programs	Implementation of mental health programs, flexible social packages and wellness initiatives	Reducing stress levels, increasing productivity and reducing employee turnover

Source: developed by the authors

In order to systematize the main factors influencing the innovative activity of the enterprise's personnel, the study was summarized in Table 2.

As you can see, the innovative activity of personnel is formed under the influence of a complex system of interrelated factors, among which organizational, motivational, vocational and educational, socio-psychological and technological factors play an important role. Effective management of these factors allows the enterprise to create a favorable environment for the development of the creative potential of employees and stimulate their participation in innovative activities. The integrated use of modern management tools contributes to increasing the level of innovative activity of personnel and provides competitive advantages of the enterprise in the conditions of dynamic economic development. Thus, the innovative activity of personnel is one of the key factors in ensuring the long-term development and competitiveness of enterprises in an unstable economic environment. In the period of rapid development of digital technologies, globalization and transformation of business models, it is human capital that becomes the main source of formation of new ideas, technological solutions and managerial innovations that ensure the adaptation of enterprises to market changes and their sustainable economic growth.

Table 2. System of factors influencing the innovative activity of the enterprise's personnel

Group of factors	The essence of the factors	Main manifestations	Management tools	Impact on staff innovation activity
Organizational	Related to the management structure, decision-making features and organization of work processes	Flexibility of organizational structure, communication efficiency, decentralization of management	Agile management methods, project teams, horizontal communications	Create a favorable environment for the exchange of ideas and the rapid implementation of innovations
Motivational	Form employees' interest in developing and implementing innovations	Material incentives, bonuses for innovative proposals, non-material motivation	Bonus programs, KPI system, achievement recognition programs	Increase employee initiative and stimulate the generation of new ideas
Vocational and educational	Determine the level of knowledge, skills and competencies of employees	Professional training, advanced training, development of creative thinking	Corporate learning, training, upskilling and reskilling programs	Empower employees to create and implement innovations
Socio-psychological	Characterize the social climate in the team and the level of interaction between employees	Trust in the team, support for initiative, teamwork	Team building, leadership development programs, corporate communications	Contribute to the formation of a creative atmosphere and active exchange of ideas
Technological	Related to the level of technological development of the enterprise and the introduction of new technologies	Digitalization of business processes, automation of production, use of digital platforms	ERP systems, HR analytics, digital management platforms	Stimulate the search for new solutions and increase the efficiency of innovation processes
Economical	Determine the financial capabilities of the enterprise for the implementation of innovative projects	Investments in research and development, financing of innovation programs	Innovation budgeting, development investment programs	Provide a resource base for the implementation of innovative ideas
Cultural	Related to the values and norms of behavior that exist in the company	Supporting creativity, openness to new ideas, readiness for change	Formation of innovative corporate culture, internal ideas competitions	Form a long-term basis for employees' innovative activity

Source: developed by the authors

Increasing the innovative activity of employees contributes to the improvement of business processes, increased labor productivity, the creation of new products and services, as well as the formation of additional competitive advantages. At the same time, the effectiveness of innovative activity is largely determined by the systematic management of human capital, the level of development of corporate culture and the presence of a favorable organizational environment for the generation and implementation of innovative ideas.

Prospects for the development of innovative activity of personnel are associated with the active implementation of management and technological tools. In particular, important areas are the use of digital HR platforms and HR analytics systems for making informed management decisions,

the application of artificial intelligence technologies in the processes of personnel selection and development, as well as the development of continuous professional training systems (upskilling and reskilling). A significant role is played by the introduction of flexible methods of labor organization, in particular Agile approaches, project teams and the expansion of internal interaction of employees, which stimulates the exchange of knowledge and accelerates the implementation of innovations.

Another important direction is the formation of an innovative corporate culture, which involves supporting employee initiative, developing mechanisms for generating ideas (including internal competitions and programs to stimulate innovative proposals), as well as involving personnel in strategic decision-making processes. The implementation of these approaches contributes to a more effective implementation of innovative development strategies and strengthening the market positions of enterprises.

Therefore, the innovative activity of personnel is a strategic resource of the enterprise, which ensures the increase of its efficiency, the formation of intellectual capital and the creation of long-term competitive advantages. In the future, it is the ability of enterprises to develop the creative potential of employees, integrate innovative management technologies and form a favorable innovation environment that will determine their success and sustainability in the global economic space.

References:

1. Belova O.I. Innovative activity of personnel and ways of its stimulation at the enterprise / O.I. Belova // Scientific notes of the University "KROK". - 2018. - № 3(51). - P. 211-219. - <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-51-211-219>
2. OECD. Science, Technology and Innovation Outlook 2023: Enabling Transitions in Times of Disruption. Paris: OECD Publishing, 2023. - <https://www.oecd.org/sti/oecd-science-technology-and-innovation-outlook/>
3. OECD. The Innovation Imperative: Contributing to Productivity, Growth and Well-Being. Paris: OECD Publishing, 2015. - <https://www.oecd.org/en/topics/science-technology-and-innovation.html>
4. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. Geneva: World Economic Forum, 2023. - <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>
5. World Intellectual Property Organization (WIPO). Global Innovation Index 2023: Innovation in the Face of Uncertainty. Geneva: WIPO, 2023. - https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2023/

UDC 339.543:339.92(477)

MODERNIZATION OF UKRAINE'S CUSTOMS SYSTEM IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

TIURINA Dina

Doctor of Science in Public Administration,
Associate Professor,
Professor of the Department of Economics
and Public Administration,
National Aerospace University
"Kharkiv Aviation Institute", Ukraine
7114729@gmail.com
ORCID ID: [0000-0002-1506-5849](https://orcid.org/0000-0002-1506-5849)

Abstract. *The article examines the modernization of Ukraine's customs system in the context of European integration. It is shown that customs reform is aimed at aligning national legislation and administrative practice with European Union standards, as well as improving the efficiency,*

transparency, and digitalization of customs procedures. The paper highlights the main achievements of recent years, including electronic declaration, risk-oriented control, the implementation of the Single Window for International Trade, the common transit procedure, the New Computerised Transit System, and the development of the Authorized Economic Operator institution. At the same time, key challenges are identified, such as incomplete harmonization with the European Union customs acquis, institutional and infrastructural limitations, corruption risks, and the need to balance trade facilitation with security requirements. It is concluded that the modernization of the customs system is an important prerequisite for strengthening Ukraine's economic resilience and accelerating its integration into the European economic area.

Keywords: *customs system, customs modernization, European integration, customs administration, digitalization, electronic declaration, risk management, common transit procedure, Authorized Economic Operator, Ukraine.*

Ukraine's European integration determines the need for a profound transformation of state institutions, among which the customs system occupies a special place. Under current conditions, customs performs not only a fiscal function, but also acts as an important instrument for regulating foreign economic activity, ensuring economic security, facilitating international trade, and adapting Ukraine to European Union standards. That is why the modernization of the customs system is one of the priority areas of public administration and economic policy reform [1; 3; 7].

The relevance of this issue is обусловлена the fact that, under conditions of war, logistical complications, and the growing role of foreign trade, the effectiveness of customs administration directly affects economic stability, the speed of goods movement, the country's investment attractiveness, and the level of Ukraine's integration into the European economic area [5; 10]. In this context, the customs system must comply with the principles of transparency, efficiency, digitalization, risk-oriented control, and cooperation with international partners [1; 2; 5].

The regulatory and legal basis for the modernization of the customs system in the context of European integration is the customs acquis of the European Union, primarily the Union Customs Code – Regulation (EU) No 952/2013, as well as its implementing acts – Commission Delegated Regulation (EU) 2015/2446 and Commission Implementing Regulation (EU) 2015/2447, which establish modern rules for customs clearance, electronic declaration, risk management, transit procedures, customs simplifications, and the application of the status of an authorized economic operator [1; 2; 5]. These acts constitute the basic regulatory framework for the further adaptation of Ukrainian customs legislation to EU standards.

In recent years, Ukraine has taken a number of practical steps toward modernizing its customs system, which indicates its gradual alignment with European administrative standards. First of all, this has been reflected in the digitalization of customs procedures. In particular, customs clearance is increasingly being transferred to an electronic format, while interaction between businesses and customs authorities is carried out through electronic services and the "Single Window for International Trade" web portal. At the end of 2025, the State Customs Service introduced the "Requests and Decisions" module as part of the new ASMO "Center" automated customs clearance system, which makes it possible to take decisions more promptly on customs value, classification of goods, and country of origin [11]. This helps reduce the administrative burden on businesses, decrease the number of direct contacts with officials, and lower corruption risks.

An important step was the introduction and development of electronic declaration, which significantly changed the very logic of customs administration. Whereas previously a considerable part of customs procedures was associated with paper-based document flow, electronic declaration has now become the basic working instrument for foreign economic operators [11]. Its practical importance has increased especially under wartime conditions, when delays at the border directly affect production costs and the competitiveness of Ukrainian businesses [10].

A separate area of modernization has been the implementation of automated risk analysis mechanisms. This involves a transition from comprehensive control to a risk-oriented model, in which

customs authorities concentrate their resources primarily on operations showing signs of potential violations. Such an approach corresponds to EU practice, as it makes it possible to strengthen security while at the same time simplifying trade for bona fide businesses [1; 2; 5]. In practice, this means that the system automatically determines which consignments require additional inspection and which may be cleared more quickly.

A significant achievement was Ukraine's integration into the common transit procedure and the use of the NCTS system. Since 1 October 2022, Ukraine has been applying the Convention on a Common Transit Procedure, which allows it to use the mechanisms of the so-called "customs visa-free regime" together with EU countries and other parties to the Convention [4]. In 2025, 142 thousand transit declarations were processed in Ukraine, which indicates growing business confidence in this instrument [10]. For exporters and carriers, this means fewer documents, less duplication of procedures, and greater predictability of logistics.

Another manifestation of harmonization with EU customs rules is the development of the Authorized Economic Operator (AEO) institution. In Ukraine, the AEO programme has been gradually expanding: in August 2025, the number of such enterprises reached 100, and by the end of 2025 it had increased to 110 [9]. In its 2025 report, the European Commission also noted Ukraine's progress in the field of AEO and emphasized the importance of the further development of this mechanism for future mutual recognition with the EU [5].

Alongside these positive changes, the process of modernizing the customs system is accompanied by a number of challenges. Among them, it is advisable to highlight the incomplete harmonization of certain practices with the EU customs acquis, the uneven level of digital infrastructure, insufficient technical equipment of certain customs units, the need to improve the professional competence of personnel, corruption risks, the complexity of interagency coordination, and the necessity of maintaining a balance between the simplification of customs procedures and an adequate level of control under wartime risks [5; 10]. A separate challenge remains the infrastructural capacity of border crossing points, particularly in the Moldovan direction. At the border between Ukraine and the Republic of Moldova, 58 border crossing points and control points are registered: 41 road, 2 ferry, 10 rail, and 5 air points, although the number of actually operating points at any given moment may be lower [8].

For the Ukrainian-Moldovan direction, it is also important that the mechanisms of digital customs administration, electronic declaration, the "Single Window," and automated risk analysis are applied as part of the nationwide operating model of the Ukrainian customs service [11]. In addition, the common transit procedure is also in force for Moldova: the country acceded to the Convention on 1 November 2025, which creates additional opportunities for the unification of transit procedures between Ukraine and Moldova [4]. At the same time, although the AEO institution is already functioning in Ukraine, the issue of full mutual recognition with the EU still remains under development [5].

Here are the problems that should be highlighted.

First of all, there is the incomplete harmonization of customs legislation and its practical application with the European Union customs acquis. The formal approximation of legal norms does not always mean uniform administration, identical procedures at different customs offices, or full compatibility with European Union approaches in the areas of control, transit, customs valuation, and post-clearance audit. In its reports on candidate countries, the European Commission regularly emphasizes that customs reform requires not only legislative changes, but also consistent implementation and sufficient institutional capacity. In the case of Moldova, the need for further approximation of customs legislation to European Union law and the reflection of these reforms in practical administration is also noted.

The second problem is the insufficient institutional capacity of customs authorities. This includes staff shortages, an uneven level of professional training, a high workload at certain border crossing points, and limited opportunities for the rapid introduction of complex digital and analytical solutions. Wartime conditions in Ukraine further complicate the reform, because state resources are dispersed among security, fiscal, and logistics tasks. The European Commission directly points out

that the pace of certain reforms in Ukraine has slowed down, despite the preservation of the overall course toward the implementation of reforms.

The third problem is uneven digitalization and the incomplete compatibility of information systems. Although electronic declaration, the Single Window, and the New Computerised Transit System are important achievements, the modernization of customs requires stable information technology infrastructure, continuous data exchange between authorities, secure digital channels, and compatibility with the systems of European partners. In practice, the weak point remains not only technical equipment, but also the ability to maintain uninterrupted digital interaction at all levels. This is especially important for Ukraine and Moldova as states that are gradually integrating into the single customs and transport space of the European Union.

The fourth problem is corruption risks and the insufficient level of business trust in customs administration. Even when electronic procedures are in place, there remain risks of selective control, non-transparent decisions regarding customs value, delays in clearance, or unequal conditions for different participants in foreign economic activity. That is why the modernization of customs must include not only digital instruments, but also mechanisms of accountability, audit, internal control, and clear anti-corruption safeguards. In European Union documents concerning enlargement countries, stable institutions, the rule of law, and good governance are regarded as prerequisites for effective economic integration.

The fifth problem is the need to maintain a balance between trade facilitation and the security functions of customs. For Ukraine, this issue is especially acute because of martial law, the risks of smuggling, the illegal movement of dual-use goods, weapons, or goods traded in violation of sanctions regimes. For Moldova, additional complexity is created by the border and security environment, which the European Union also assesses through the prism of external border management and security standards. In other words, a modern customs authority must be both a service-oriented institution and a security institution at the same time, and this requires a very high level of administrative maturity.

The sixth problem is the limited spread of trust-based mechanisms on the part of business, in particular the institution of the Authorized Economic Operator. For Moldova, the European Union already notes close cooperation in the customs sphere through the mutual recognition of Authorized Economic Operator programmes, whereas for Ukraine this area still requires further development and deepening. Therefore, the problem lies not in the absence of the mechanism itself, but in the insufficient scale of its practical use and the need for greater involvement of bona fide businesses in the model of a partnership-based customs system.

The seventh problem is infrastructural constraints at the border and logistics bottlenecks. Even with improvements in regulatory and digital procedures, the capacity of border crossing points, the condition of scanning systems, railway and road infrastructure, warehouse facilities, and interstate coordination directly affect the speed of customs clearance. After 2022, the importance of land routes through neighboring states, including Moldova, increased significantly, and this made customs infrastructure no less important than the legislation itself.

Conclusions. Thus, the modernization of Ukraine's customs system in the context of European integration is a complex but strategically important process. Its successful implementation will contribute not only to increasing the efficiency of customs administration, but also to strengthening the country's economic resilience, promoting international trade, improving the investment climate, and accelerating Ukraine's integration into the European economic area.

References:

1. Commission Delegated Regulation (EU) 2015/2446 of 28 July 2015 supplementing Regulation (EU) No 952/2013 as regards detailed rules concerning certain provisions of the Union Customs Code. EUR-Lex.
2. URL: <https://www.wipo.int/wipolex/en/legislation/details/20201>.

3. Commission Implementing Regulation (EU) 2015/2447 of 24 November 2015 laying down detailed rules for implementing certain provisions of Regulation (EU) No 952/2013. EUR-Lex. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_impl/2015/2447/oj/eng.
4. European Commission. Moldova and Montenegro joined the Common Transit Convention and the Convention on the Simplification of Formalities in Trade in Goods. 2025. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/news/customs-moldova-and-montenegro-join-common-transit-convention-and-convention-simplification-2025-10-30_en.
5. European Commission. Ukraine Report 2025.
6. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2025_en.
7. Regulation (EU) No 952/2013 of the European Parliament and of the Council of 9 October 2013 laying down the Union Customs Code (recast). EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2013/952/oj/eng>.
8. State Border Guard Service of Ukraine. At the Border with the Republic of Moldova. URL: <https://dpsu.gov.ua/uk/na-kordoni-z-respublikoyu-moldova>.
9. State Customs Service of Ukraine. 100 Ukrainian Enterprises Obtained the Status of Authorized Economic Operator. URL: <https://customs.gov.ua/news/aeo-59/post/100-ukrayinskikh-pidpriemstv-otrimali-status-avtorizovanogo-ekonomichnogo-operatora-2374>.
10. State Customs Service of Ukraine. Digitalization, Modernization, Trust: How Customs Changed Its Interaction with Business in 2025. URL: <https://customs.gov.ua/news/it-transformatsiia-62/search>.
11. State Customs Service of Ukraine. New Electronic Services for Declarants. URL: <https://customs.gov.ua/news/it-transformatsiia-62/post/novi-elektronni-servisi-dlia-deklarantiv-2647>.

UDC 331.443:159.944.4:336.71-051

STUDY OF THE CAUSES OF WORK-RELATED STRESS AND BURNOUT AMONG BANKING EMPLOYEES

UTECHENKO Daria

Ph.D. in Economics,
Associate Professor,
Department of Management
Bila Tserkva National Agrarian University
Bila Tserkva, Ukraine
dashautechenko@gmail.com

ORCID ID: [0000-0002-1162-0083](https://orcid.org/0000-0002-1162-0083)

PETRENKO Viktoriia

Bachelor of Management,
Bila Tserkva National Agrarian University
Bila Tserkva, Ukraine
vikap1346@gmail.com

ORCID ID: [0009-0001-1341-9500](https://orcid.org/0009-0001-1341-9500)

Abstract. *This article examines the causes of occupational stress and burnout. It has been demonstrated that a heavy workload, a high level of responsibility, and emotional exhaustion associated with customer interactions make banking sector employees particularly vulnerable to occupational stress. Every manager must be aware of the causes of occupational burnout to prevent mass staff turnover resulting from negative factors. The article presents the results of a survey conducted among employees of CB "Accordbank" to diagnose occupational stress and identifies the main factors contributing to the onset of occupational stress.*

Keywords: *work-related stress, burnout, banking sector, stress factors, motional exhaustion*

Today, the issue of occupational stress and emotional burnout has become particularly pressing, as most types of work involve constant social interaction, a high level of responsibility, and intense emotional strain. Today's workers are forced to adapt quickly to change, process large amounts of information, and perform multiple tasks simultaneously, which gradually leads to the depletion of both the body's psychological and physiological resources.

It is worth noting that even positive emotions, when experienced with excessive intensity, can lead to so-called "emotional overload," which exhausts the nervous system just as much as negative experiences. Combined with chronic stress, this creates the conditions for the development of chronic fatigue, reduced motivation to work, loss of interest in professional activities, and the onset of burnout syndrome.

Working conditions in a banking institution place a heightened emotional strain on staff, due to the intense interaction with a large number of customers throughout the workday. This is why investigating the causes of occupational stress and burnout is a crucial aspect of a modern business leader's responsibilities. Research into the causes of occupational stress and burnout makes it possible to identify ways to prevent the deterioration of employees' psychological well-being, and also helps develop effective methods to improve their mental health and enhance their work performance.

The concept of "professional burnout" was introduced by the American psychiatrist G. Freudenberger (1974) to describe the psychological state of healthy individuals who engage in intense and close interaction with clients in an emotionally charged atmosphere while providing professional assistance. Subsequently, the issue of professional burnout was studied in greater detail by C. Maslach. The scholar's article, published in the journal "Human Behavior," received widespread attention and sparked interest among people from a wide variety of professions [1].

Freudenberger not only described burnout syndrome but also proposed preventive measures. Since he believed that burnout is particularly linked to specific working conditions and the organizational context, he suggested implementing a specific set of measures at the organizational level, rather than solely at the individual level. His recommendations included reducing working hours, regular job rotation, as well as mentoring and staff training.

In 1976, C. Maslach, who developed the first valid and reliable methods for diagnosing the phenomenon of occupational burnout, laid the foundations for a socio-psychological approach to its study (Table 1.) [2].

Table 1. Interpretations of the concept of "burnout" by domestic and foreign scholars

Source	Interpretations of the concept of "burnout"
G. Freudenberger [3]	A range of symptoms, including exhaustion from excessive work demands and physical symptoms such as headaches and insomnia, "outbursts of anger," and rigid thinking.
C. Maslach [4]	A condition characterized by emotional exhaustion, symptoms of depersonalization (including a cynical or detached attitude toward clients, students, or colleagues), and a diminished sense of professional efficacy and success in one's work.
V. O. Velychko [5]	This is a syndrome that develops against a backdrop of chronic stress and leads to the depletion of an employee's emotional, energetic, and personal resources; it is the most dangerous occupational illness for those who work with people and whose work is impossible without communication.
Litzke, S. M. [6]	A state of emotional, spiritual, and physical exhaustion.
International Classification of Diseases (ICD) [7]	A specific condition in humans that arises as a response to chronic stressors associated with professional activities.

Source: compiled by the authors.

Every banking institution has its own unique characteristics, both in terms of daily routines and operational organization, as well as the specific nature of the work environment. The differences

between them are largely determined by the intensity of occupational stress and how frequently it occurs in various departments of the bank.

Table 2. Stressors in open and closed departments of banking institutions

Opened divisions		Closed divisions	
Factor	Cause	Factor	Cause
Close interaction with clients	High emotional involvement and the need to constantly control one's emotions	Monotonous work	Repetitive tasks and limited variety of tasks
Conflicts with customers	The presence of complaints, aggressive behavior, and stressful interactions	High cognitive load	Processing large volumes of data and the complexity of analytical tasks
High level of responsibility for financial transactions	The risk of errors when handling cash	A high level of accountability for results	Possible financial and legal consequences of errors
Emotional labor	The need to display the "appropriate" emotions regardless of one's inner state	The monotony of work	Lack of immediate results and feedback
Standardization of Service	The need to comply with corporate policies and codes of conduct	Role uncertainty	Unclear division of responsibilities and an excessive workload

Source: Compiled by the authors based on [4, 9].

An analysis of stressors in banking institutions indicates that they depend on the functional specifics of departments, which is consistent with the concept of professional burnout developed by C. Maslach and S. Jackson. According to this concept, burnout develops under the influence of prolonged occupational stress arising from a mismatch between job demands and the employee's resources. As shown in Table 2, emotional and communicative stressors predominate in open banking departments, whereas cognitive and organizational stressors prevail in closed ones [8].

Intensive interaction with clients requires a high level of emotional engagement from employees and demands constant control over one's own emotions. According to Michael Leiter's approaches, this is one of the main prerequisites for the development of emotional exhaustion (Table 2). An additional source of stress is conflict situations with clients involving complaints, claims, and displays of aggression, which require employees to have a high level of stress resilience [9].

Another significant factor is the responsibility for financial transactions, as even minor errors can have serious consequences. Combined with strict service standards and the need to meet established performance targets, this creates additional psychological pressure. Emotional labor plays a significant role - the need to display socially acceptable emotions regardless of one's internal state, which contributes to the development of depersonalization.

In closed-door departments, the main stressors are the monotony of work and high cognitive load. The repetitive nature of tasks reduces interest in the work, while the need to process large volumes of information leads to mental exhaustion. Accountability for performance also plays a significant role, as mistakes can have financial and legal consequences. Additional factors include the routine nature of the work, unclear division of responsibilities, and limited social interaction. The lack of immediate feedback on performance can lead to feelings of isolation and reduce work efficiency (Table 2).

For the purposes of this study on occupational burnout syndrome, employees in the banking sector were selected as the subject group. Specifically, the empirical basis of the study was formed using the staff of ACCORDBANK (CB "ACCORDBANK"). This choice is due to the specific nature

of banking employees' professional activities, which involve a high level of emotional stress and intensive interaction with clients.

The study included 15 banking sector employees of various age groups (ranging from 25 to 55 years old). An analysis of the data revealed the following trends:

- The average level of occupational stress is 6.1 out of 10, which corresponds to a moderately elevated level.
- The majority of respondents (over 60%) reported experiencing stress frequently or periodically.

Figure 1 illustrates the main causes of occupational stress among employees of CB "Accordbank" as a percentage. In particular, workload was identified as the most significant stressor, cited by over 80% of respondents. This indicates high work intensity, a significant volume of tasks, and the need to complete them promptly under time constraints.

The second most significant factor is customer interaction (about 70%), which stems from the need for constant communication, conflict resolution, and maintaining a high level of service. This type of work requires significant emotional resources and can contribute to emotional burnout.

Tight deadlines rank third (accounting for approximately 60–65%) and also have a significant impact on employees' stress levels. Constantly working under tight deadlines and the need to make quick decisions increase psychological strain and can negatively affect staff's overall well-being.

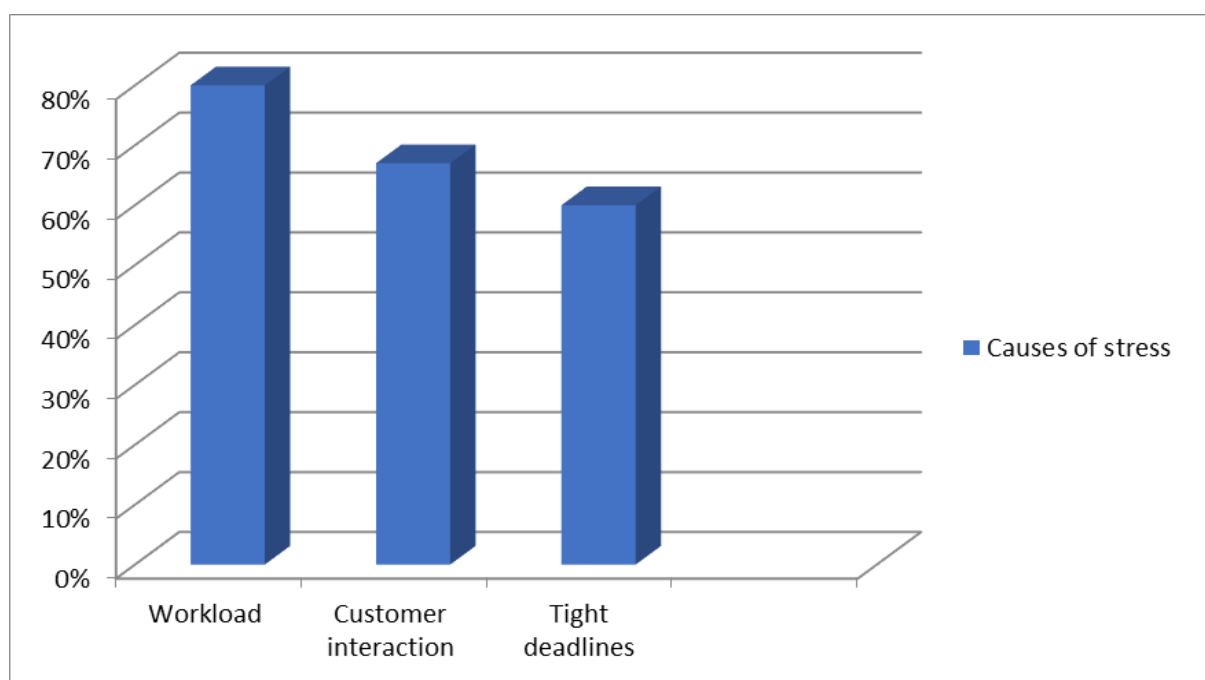


Figure 1. Causes of stress among employees in the banking sector at CB "ACCORDBANK".

Source: Compiled by the authors.

Regarding manifestations of professional burnout among employees of PJSC "AKORDBANK": approximately 65% of respondents reported emotional exhaustion; 60% reported physical fatigue; 50% reported a decline in motivation; symptoms of depersonalization are less common (about 30%).

An analysis of organizational factors showed that: over 70% of respondents feel a lack of time; about 60% work overtime; at the same time, more than half of the respondents noted the presence of support from their colleagues.

The impact of stress on professional activity is assessed as moderate: 55% of respondents noted a certain decrease in productivity; only about 40% have considered changing jobs.

Table 3. Recommendations for Addressing Occupational Stress Among Bank Employees

Stressor	Solutions
Excessive workload	Optimizing the distribution of responsibilities, automating routine tasks, and increasing staff numbers
Time constraints and tight deadlines	Implementation of effective time management, clear task planning, and realistic deadline setting
Emotional burnout	Organizing psychological support and conducting stress management training sessions
Low levels of support within the team	Creating a supportive social and psychological environment, fostering teamwork
Imbalance in the work-life balance	Implementation of flexible work schedules, limits on overtime, and encouragement of rest

Source: Compiled by the authors based on a survey of employees at a banking institution.

The set of measures presented in Table 3 indicates that effectively addressing occupational stress among bank employees is possible only through a comprehensive approach targeting the primary stressors.

The proposed solutions cover both organizational aspects (workload optimization, management improvement, and better working conditions) as well as socio-psychological and individual aspects (team support, development of stress resilience skills, and increased motivation). Their implementation will help reduce emotional exhaustion, increase productivity, and foster a more stable and supportive work environment within the banking institution.

References:

1. Stelmakh, O. (2022). Factors of professional burnout of an individual. *Molod i rynok*, 5(203), 2022. Pp. 76-80. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/11158/1/264639-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-609781-1-10-20220912.pdf>
2. Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Maslach, C. Burnout: 35 years of research and practice. Career Development International, 2009. Vol. 14. № 3. Pp. 205-206. URL: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/311.pdf>
3. Heinemann, L.V., Heinemann, T., Burnout Research: Emergence and Scientific Investigation of a Contested Diagnosis. SAGE Journals. Vol.7. Issue 1. 2017. Pp. 1–12. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/2158244017697154>
4. Maslach, C., Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. Applied and Preventive Psychology, 7. Cambridge University Press. Pp. 63-74. URL: https://www.researchgate.net/publication/222495735_Prevention_of_burnout_New_perspectives
5. Velychko, V. O. (2017). Problems of identification and prevention of professional burnout of managers in local self-government bodies. *Derzhavne budivnytstvo ta samovriadiuvannia*, 34. Pp. 130–143. URL: <https://dspace.nlu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/08e135e9-cd18-4066-bfc0-16e48e9f053b/content>
6. Litzke, S. M. (2000). Stres, mobbing i wypalenie zawodowe. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne. URL: <https://www.termedia.pl/Mobbing-i-wypalenie-zawodowe-w-wybranych-srodowiskach-pracy,134,35587,0,1.html>
7. World Health Organization. (2019). Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. URL: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
8. Maslach, C., Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. Applied and Preventive Psychology, 7, 63-74. URL:

https://www.researchgate.net/publication/222495735_Prevention_of_burnout_New_perspectives

9. Leiter, M. P., Bakker, A. B., Maslach, C. (Eds.). (2014). *Burnout at work: A psychological perspective*. Psychology Press. 1st Edition. London, 2014. 182 p. URL: https://pure.eur.nl/ws/portalfiles/portal/196521810/9781315849416_previewpdf.pdf

УДК 347.72:005.33(478)

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ В РЕСПУБЛИКЕ МОЛДОВА

АБАБИЙ Владимир

магистр корпоративного права,
Комратский государственный университет
Комрат, Республика Молдова,
cezardocor22@gmail.com

ORCID ID: [0009-0009-7967-5361](https://orcid.org/0009-0009-7967-5361)

Abstract. *The article is devoted to the analysis of corporate management mechanisms and their impact on the economic efficiency of economic entities in the Republic of Moldova. The author examines the relationship between the quality of corporate law and the strategic stability of the company. Particular attention is paid to the modernization of management structures in accordance with international standards, which is a necessary condition for increasing the competitiveness of the Moldovan corporate sector in the context of European integration.*

Keywords: *corporate management, corporate law, economic efficiency, strategic management, investment attractiveness, Republic of Moldova.*

В условиях глобализации и ужесточения конкуренции на внутреннем и внешнем рынках Республики Молдова, корпоративное управление трансформируется из узкоспециализированной правовой дисциплины в один из ключевых элементов стратегического менеджмента. Эффективность функционирования современных хозяйствующих субъектов в значительной степени предопределяется качеством выстроенных внутрикорпоративных связей, обеспечивающих баланс интересов между акционерами, исполнительными органами и стейкхолдерами. В этом контексте корпоративное право выступает в роли нормативного регулятора, создающего предсказуемую среду для принятия стратегических инвестиционных и управленческих решений.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации молдавского корпоративного сектора к стандартам эффективного управления (Good Governance). Как регламентирует законодательство Республики Молдова об акционерных обществах, четкое разграничение полномочий между органами управления является необходимым условием для обеспечения транспарентности бизнеса и защиты прав инвесторов [1]. Для предприятий юга Молдовы и страны в целом внедрение прогрессивных моделей корпоративного менеджмента позволяет не только минимизировать агентские конфликты, но и значительно повысить капитализацию компаний. Особое значение в архитектуре стратегического менеджмента занимает институт независимых директоров, внедрение которого в молдавскую корпоративную практику способствует объективизации управленческих процессов. Согласно Принципам корпоративного управления ОЭСР, наличие в Совете общества лиц, не имеющих конфликта интересов, является ключевым барьером для оппортунистического поведения мажоритарных акционеров [4]. Для предприятий Республики Молдова это означает переход от семейного или административного типа управления к профессиональному коллегиальному надзору, что радикально снижает риски принятия волонтаристских решений и укрепляет доверие со стороны кредитных институтов. Таким образом, интеграция правовых норм в

систему корпоративного планирования становится базовым условием обеспечения долгосрочной экономической устойчивости и конкурентоспособности бизнеса.

Эффективность стратегического менеджмента в корпоративном секторе Республики Молдова неразрывно связана с четкой институционализацией функций управления и контроля. Корпоративное право формирует каркас, внутри которого менеджмент реализует свои операционные задачи, обеспечивая при этом защиту активов и минимизацию юридических рисков. Особое значение в этом процессе занимает Совет общества и исполнительный орган, чья деятельность должна быть направлена на максимизацию прибыли при строгом соблюдении фидуциарных обязанностей перед юридическим лицом.

Гармонизация отношений между участниками корпоративных отношений в рамках Гражданского кодекса Республики Молдова позволяет создать устойчивую модель управления, способную противостоять внутренним и внешним дестабилизирующим факторам [2]. Для молдавских компаний это означает переход к более сложным формам внутреннего аудита и комплаенса, что является прямым следствием имплементации норм корпоративного права в повседневную управленческую практику. Таким образом, юридическая определенность статуса органов управления и их ответственности становится инструментом обеспечения экономической безопасности, предотвращая вывод активов и обеспечивая прозрачность финансовых потоков внутри корпорации. Юридическая устойчивость корпорации напрямую зависит от реализации механизмов ответственности должностных лиц за ущерб, причиненный обществу. В контексте модернизации корпоративного законодательства РМ, акцент смещается на соблюдение принципа "Business Judgment Rule" (правило делового суждения), которое защищает менеджмент от ответственности за рискованные, но добросовестные решения, принятые в интересах компании. При этом институционализация производных исков (derivative suits) позволяет миноритарным участникам выступать в защиту интересов юридического лица, что дисциплинирует исполнительные органы и предотвращает злоупотребление правом [5]. Таким образом, правовая доктрина ответственности менеджмента трансформируется в действенный инструмент контроля качества стратегического управления.

В современной системе менеджмента корпоративная прозрачность рассматривается не только как правовая обязанность, но и как стратегический актив, напрямую влияющий на инвестиционную привлекательность субъекта хозяйствования. Для предприятий Республики Молдова, стремящихся к выходу на международные рынки капитала или привлечению стратегических инвесторов, критическое значение приобретает приведение стандартов корпоративного управления в соответствие с международными принципами. Правовые механизмы раскрытия информации об аффилированных лицах, существенных событиях в деятельности общества и структуре собственности позволяют снизить информационную асимметрию и повысить уровень доверия со стороны потенциальных доноров.

Реализация положений законодательства о рынке капитала требует от корпоративного менеджмента высокого уровня профессионализма в обеспечении прав инвесторов и соблюдении процедур эмиссии ценных бумаг [3]. Соблюдение данных норм формирует репутационный капитал организации, что в долгосрочной перспективе приводит к снижению стоимости внешнего финансирования. Таким образом, качественное корпоративное управление, базирующееся на принципах подотчетности и транспарентности, выступает в роли катализатора экономического роста, позволяя компаниям эффективно аккумулировать ресурсы для расширения производства и технологической модернизации в условиях евроинтеграционных процессов. Необходимо также учитывать роль Кодекса корпоративного управления, принятого Национальной комиссией по финансовому рынку, который устанавливает стандарты "соблюдай или объясняй" (comply or explain) для субъектов публичного значения [6]. Соблюдение данных рекомендаций в повседневной практике менеджмента позволяет компаниям претендовать на включение в листинги международных биржевых площадок. В условиях дефицита внутренних инвестиционных ресурсов, соответствие международным стандартам отчетности и прозрачности становится

единственным эффективным путем для привлечения долгосрочного венчурного и институционального капитала в реальный сектор экономики Молдовы.

Резюмируя вышеизложенное, необходимо подчеркнуть, что в современных условиях функционирования рыночной экономики Республики Молдова корпоративное управление является фундаментом, на котором базируется стратегическая устойчивость и инновационное развитие предприятий. Масштабная модернизация корпоративного законодательства диктует необходимость пересмотра традиционных управленческих подходов в пользу более гибких и прозрачных структур. Гармоничное сочетание правовых норм с принципами экономической эффективности позволяет организациям не только успешно нивелировать внутренние конфликты, но и формировать устойчивый базис для привлечения инвестиционного капитала.

Перспективы дальнейшего развития корпоративного сектора связаны с укоренением культуры профессионального менеджмента и повышением ответственности должностных лиц за принимаемые решения. Внедрение этических стандартов ведения бизнеса и систем внутреннего комплаенса, соответствующих международным требованиям, должно стать приоритетным направлением деятельности молдавских компаний в контексте европейской интеграции. Таким образом, качественное корпоративное управление, опирающееся на прочный юридический фундамент, выступает стратегическим императивом, обеспечивающим переход от простого выживания субъектов хозяйствования к их долгосрочному и стабильному процветанию.

Список литературы:

1. Закон Республики Молдова об акционерных обществах № 1134-XIII от 02.04.1997 // Monitorul Oficial. – 2008. – № 1-4.
2. Гражданский кодекс Республики Молдова № 1107-XV от 06.06.2002 // Monitorul Oficial. – 2002. – № 82-86 (Повторное опубликование в 2019 г.).
3. Закон Республики Молдова о рынке капитала № 171 от 11.07.2012 // Monitorul Oficial. – 2012. – № 193-197.
4. G20/OECD Principles of Corporate Governance. – Paris: OECD Publishing, 2023. (Международный стандарт эффективного управления).
5. Закон Республики Молдова о государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей № 220 от 19.10.2007 // Monitorul Oficial. – 2007. – № 184-187.
6. Кодекс корпоративного управления. Утвержден Постановлением НКФР № 67/10 от 24.12.2015 // Monitorul Oficial. – 2016. – № 40-43.

УДК 330.332(476)

РАЗВИТИЕ ИНВЕСТИЦИЙ В ОСНОВНОЙ КАПИТАЛ: СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

АБРАМОВИЧ Эльвира

старший преподаватель,
Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия,
Республика Беларусь

true.77@mail.ru

ORCID ID: [0000-0003-0278-0920](https://orcid.org/0000-0003-0278-0920)

Abstract. *The article discusses the development of investments in fixed assets, and identifies the current state, problems, and prospects for development in the Republic of Belarus.*

Keywords: *economy, investment, sustainable development, fixed capital, legal regulations, innovation, efficiency.*

Инвестиции в основной капитал играют ключевую роль в экономике любой страны, обеспечивая ее развитие, стимулируют производство, увеличивают ВВП, являются главной движущей силой экономического роста, модернизации производства и технологического прогресса. Они создают надежные условия для притока капитала, создания новых рабочих мест, развития инфраструктуры и повышения уровня жизни, позволяют переводить сбережения в реальные активы.

Главным драйвером экономического роста в Республике Беларусь выступает промышленность. На ее долю приходится четверть валового внутреннего продукта Беларуси. Одной из важнейших задач, стоящих в настоящее время перед Республикой Беларусь, является осуществление инвестиционной деятельности, направленной на создание новых и модифицированных, высокотехнологичных наукоёмких производств с высокой долей добавленной стоимости.

Именно инвестиции способны сделать новые знания и изобретения наукоемким и востребованным продуктом.

В 2024 году доля добавленной стоимости продукции отраслей высокого уровня (среднетехнологичных) в общем объеме добавленной стоимости обрабатывающей промышленности составила 30,8%, высокотехнологичных отраслей – 7,7%. В последние годы наблюдается рост доли в ВВП торговли и строительства. Благодаря модернизации предприятий значительно увеличился вклад традиционных отраслей (нефтехимия, производство минеральных удобрений, деревообработка). В мировом рейтинге по индексу конкурентоспособности промышленности Беларусь занимает 58 позицию из 153 стран. В перечне новой белорусской продукции – легковые автомобили, электропоезда и электробусы, беспилотные карьерные самосвалы, комбайны на газовом топливе, энергонасыщенные трактора, харвестеры и форвардеры. В Беларуси успешно реализуется курс на построение IT-страны и переход к цифровой экономике, делается ставка на развитие IT-индустрии. Сформирован прочный фундамент – Парк высоких технологий (свыше 1,0 тыс. компаний-резидентов и 2,5% ВВП страны). Беларусь следует общемировым трендам по электрификации. По этому показателю страна занимает лидирующие позиции на пространстве СНГ. Продажи электромобилей в Беларуси в 2024 году выросли на 28 процентов. Это обусловило расширение в последние годы мощностей по производству электроавтомобилей внутри страны [2]).

Таблица 1. Динамика состава и структуры инвестиций в основной капитал

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Инвестиции в основной капитал, млн. руб. в текущих ценах	31042	28462	37382	44402
в т. ч. сфера производства	15991	14116	19184	21547
Инвестиции в основной капитал, в % к итогу	100,0	100,0	100,0	100,0
в т. ч.: СМР (включая работы по монтажу оборудования)	49,0	51,6	46,6	48,4
затраты на приобретение машин, оборудования, транспортных средств	40,4	34,3	41,2	40,4
прочие работы и затраты	10,6	14,1	12,2	11,2
Инвестиции по источникам финансирования, в % к итогу	100,0	100,0	100,0	100,0
в т. ч. за счет средств консолидированного бюджета	17,9	20,4	23,1	21,5
собственных средств организаций	44,9	43,6	43,3	42,9
заемных средств других организаций	0,9	1,2	0,9	0,7

Источник: составлено автором на основе [1]

Как свидетельствуют данные статистики, инвестиции в основной капитал в Республике Беларусь демонстрируют устойчивый рост, поддерживают рост ВВП, реальных доходов населения и позволяют удерживать безработицу на исторических минимумах (уровень занятости населения в трудоспособном возрасте составляет более 84 %). Основными источниками финансирования инвестиций выступают собственные средства организаций, расходы консолидированного бюджета Республики Беларусь, частные и иностранные инвестиции.

В структуре инвестиций в основной капитал по видам экономической деятельности преобладают инвестиции в промышленность – более 32 %; сельское, лесное и рыбное хозяйство – 14,6%, транспортную, почтовую и курьерскую деятельность – 8% [1].

Для успешного финансирования и вложения средств в инвестиционные и инновационные проекты необходима реализация эффективной инвестиционной политики. Обоснованный процесс взаимодействия Правительства и бизнеса является важным и необходимым условием успешного инвестиционного и инновационного развития страны. В Республике Беларусь проводится комплекс соответствующих мероприятий и процедур по активизации инвестиционной деятельности и улучшению инвестиционного климата: функционирует ряд структур, нацеленных на привлечение иностранных инвестиций; разработано инвестиционное законодательство, направленное на стимулирование инвестиционной деятельности, государственную поддержку и защиту прав инвесторов на территории страны.

Государственные органы формируют благоприятные правовые условия для деятельности национальных и иностранных инвесторов.

В процессе осуществления инвестиционной деятельности, в том числе при реализации инновационных проектов, инвесторы имеют право на государственную поддержку в виде централизованных инвестиционных ресурсов или предоставления гарантий Правительства.

При реализации крупных инвестиционных проектов в значимых секторах экономики при достижении условий соответствия приоритетным видам деятельности; подтверждения эффективности проекта путем проведения финансово-экономической оценки (ФЭО), на основании решения Совета Министров Республики Беларусь по согласованию с Главой государства, Управления делами Президента Республики Беларусь, Оперативно-аналитического центра при Президенте Республики Беларусь с инвестором может быть заключен инвестиционный договор, в котором устанавливаются правовые гарантии Республики Беларусь по инвестиционному проекту, оговоренные на весь период действия договора, налоговые, таможенные льготы; возможное возмещение из бюджета затрат на строительство внеплощадочной инфраструктуры.

Наряду с инвестиционными договорами в Республике Беларусь предусмотрено заключение специальных инвестиционных договоров. Специальный инвестиционный договор (СИД) – соглашение между инвестором и государством, которое направлено на создание на территории Республики Беларусь производств усовершенствованной продукции с возможностью ее реализации в рамках государственных закупок с применением процедуры закупки из одного источника.

Наряду с поддержкой, иностранные инвесторы получают ряд гарантий государства – право собственности и иные вещные права, а также имущественные права, приобретенные законным способом.

Белорусским законодательством независимо от формы собственности инвесторам гарантирована равная защита прав и законных интересов. Они могут самостоятельно осуществлять все действия, вытекающие из владения, пользования и распоряжения объектами и результатами инвестиционной деятельности, распоряжаться полученной от инвестиций прибылью, в том числе, реинвестировать ее на территории Беларуси или после уплаты налогов и других обязательных платежей переводить за пределы республики.

С целью реализации дорогостоящих инвестиционных проектов, в том числе инновационных, внедряются новые формы инвестирования: концессии, проектное и венчурное финансирование, лизинг.

Кодекс Республики Беларусь о земле (в новой редакции) предусматривает ряд новшеств и предпосылок для улучшения ситуации в решении земельных вопросов, формирует основания для развития рынка недвижимого имущества посредством предоставления возможности приобретения права собственности на землю.

Инвестиции в Беларуси сталкиваются с рядом проблем, ключевыми из которых являются: необходимость дальнейшей модернизации производства; высокая доля государственных инвестиций в основной капитал; нехватка частного капитала; санкционные ограничения, усложняющие привлечение западных инвестиций; недостаточно развитый финансовый рынок; неравномерность вложений по регионам страны; необходимость переориентации логистических цепочек.

Основные решения и перспективы лежат в одной плоскости с внедрением преференциальных режимов; цифровизацией процессов; институциональной поддержкой; развитием внутреннего рынка.

По прогнозу социально-экономического развития Беларуси на 2026 год планируется рост инвестиций на 3,1 %, причем две трети от общего планируемого объема инвестиций предусмотрено направить на реализацию коммерческих проектов и техническое перевооружение предприятий. В целях увеличения доходности, диверсификации рисков сформирован «общий котел» из более 600 инвестиционных проектов, предусмотрена реализация более десяти крупных инвестиционных проектов, порядка сотни проектов «Региональной инициативы», завершение начатых проектов концепции «Один район – один проект», а также интеграционных и импортозамещающих. Принципиальным моментом является необходимость поддерживать финансирование сферы исследований и разработок (наукоемкости ВВП) на сложившемся уровне с перспективой не менее 1% ВВП, повышать инвестиционную активность всех субъектов бизнеса, инвестировать в инновации, увеличивать затраты на исследования и разработки [2].

Целевыми индикаторами к 2040 году являются рост показателя наукоемкости ВВП до 2%; удельного веса инновационной продукции и оказанных услуг инновационного характера, новых для внутреннего и мирового рынка в общем объеме отгруженной инновационной продукции и оказанных услуг – до 60% [3].

Решение таких масштабных задач требует дальнейшей консолидации усилий государства, бизнеса, общества, разумного распределения ответственности с целью обеспечения устойчивости развития.

Важным является последовательное развитие институциональной среды, совершенствование инфраструктуры финансового рынка. Ключевой элемент – повышение инвестиционной привлекательности экономики, в том числе повышением уровня защищенности частных инвестиций, созданием источников долгосрочных сбережений в экономике, внедрением инструментов в сфере ответственного финансирования, включая «зеленые» облигации [3].

Предстоит активизировать работу по использованию инструментов государственно-частного партнерства и повышению эффективности механизмов социального партнерства; усилить научно-техническую и инновационную деятельность, обеспечить научно-технологическую безопасность; обновить технологическую и материально-техническую базу основных секторов экономики, создать новые высокотехнологичные производства с учетом научно-технологических заделов и компетенций; развивать инновационную инфраструктуру и рынок научно-технической и инновационной продукции; Основная цель – достижение качественного роста экономики на основе ускоренного инновационного развития и создания экспортоориентированных секторов, базирующихся на технологиях высоких технологических укладов [3].

Базисом для динамичного развития инновационной системы послужат накопленный научно-технологический задел и финансовые ресурсы, направляемые в научно-исследовательские и опытно конструкторские работы, развитие человеческого потенциала, освоение новых технологий, применение имеющихся результатов научно-исследовательских, опытно-конструкторских и опытно-технологических работ от научных исследований до создания прототипов нового продукта или технологии, для организации производства импортозамещающей продукции. Для этого предусматривается нарастить потенциал научно-инновационной сферы за счет концентрации финансовых ресурсов на научных исследованиях и разработках, направленных на выпуск высокотехнологичной продукции и оказание высокотехнологичных услуг; настроить взаимодействие организаций реального сектора экономики с научными организациями; сформировать ключевые компетенции в тех областях науки и технологий, видах экономической деятельности, которые имеют критическое значение для обеспечения конкурентоспособности национальной экономики и научно-технологической безопасности; сконцентрировать усилия на развитии инфраструктуры поддержки научной, научно-технической и инновационной деятельности (научнотехнологических парков, центров трансфера технологий), бизнес-инкубаторов. Среди основных задач – формирование промышленных парков, развитие инновационнопромышленных кластеров и технологических платформ с участием учреждений науки, образования и реального сектора экономики

Приоритетами технологического развития станут станкостроение и роботизация; микроэлектроника и приборостроение; беспилотные системы; новые конструкционные материалы; биологические и фармацевтические технологии (прежде всего промышленные технологии лекарственных средств); электроиндустрия. В конечном итоге будет сформирована современная технологическая база национальной экономики. Эффективное распределение финансовых и интеллектуальных ресурсов будет осуществляться с учетом приоритетных направлений научной, научно-технической и инновационной деятельности, реализация которых позволит сформировать производственный контур интеллектуальной экономики с новой промышленной структурой. Стратегической задачей будущего развития является развитие национальной инновационной системы в контексте единой триады: производство, распространение (передача) и использование экономически востребованных знаний и навыков в целях разработки новых технологий и продуктов [3].

Поддержку коммерциализации объектов интеллектуальной собственности, свойственную странам – технологическим лидерам позволит создание полноценной институциональной среды (венчурные фонды для малых инновационных предприятий на ранней стадии развития; специализированные банковские учреждения и страховые организации; биржевые площадки, торгующие акциями высокотехнологичных предприятий). Стратегическая цель развития – создание конкурентоспособного и структурно сбалансированного промышленного комплекса, способного к эффективному саморазвитию на основе обеспечения его устойчивого роста, автоматизации и интеллектуализации производственных процессов, освоения новых видов промышленной продукции и новых экспортных ниш [3].

В условиях ограниченных государственных финансовых ресурсов критической по степени важности является поддержки отечественной ИТ-сферы, концентрирующей человеческий капитал, конкурентоспособный на мировом рынке, а также привлечение средств частных инвесторов в экономику и инновационную сферу. Это возможно путем формирования комфортного инвестиционного и делового климата (снижение контрольно-надзорной нагрузки на бизнес, снятие административных барьеров, создание благоприятных налоговых условий, обеспечение равного доступа предприятий различных форм собственности к государственным финансовым ресурсам и т. д.). Стимулирование процессов кооперации науки и бизнеса будут способствовать ускорению процессов коммерциализации разработанных в рамках научных исследований результатов, технологий.

Приоритетная государственная поддержка проектов импортозамещения и производственной кооперации позволит достичь желаемого результата в секторах, которые обеспечивают выпуск функциональной продукции, технически сложной, конкурентоспособной на внешних рынках и критически зависимых от импортных технологий.

Инвестиции в основной капитал являются ключевым фактором инновационного развития, обеспечивают внедрение новых технологий и повышение конкурентоспособности. Переход от простого количественного роста инвестиций к качественной, инновационной направленности повышают эффективность экономики страны.

Список литературы:

1. Беларусь в цифрах, 2025. Статистический сборник [Электронный ресурс]: URL https://www.belstat.gov.by/ofitsialnayastatistika/publications/izdania/public_compilation/index_148854/ (дата обращения: 05.04.2026).
2. Национальный обзор Республики Беларусь. О выполнении повестки дня в области устойчивого развития до 2030 года. [Электронный ресурс]: URL https://hlpf.un.org/sites/default/files/vnrs/2025/VNR%202025%20Belarus%20Report_0.pdf (дата обращения: 05.04.2026).
3. Национальная стратегия устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2040 года [Электронный ресурс]: URL: <https://economy.gov.by/uploads/files/NSUR2040/Natsionalnaja-strategija-ustojchivogo-razvitija-Respubliki-Belarus-na-period-do-2040-goda.pdf> (дата обращения: 05.04.2026).

УДК 332.1

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ В ПАКИСТАНЕ В УСЛОВИЯХ РЕГИОНАЛЬНОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ: ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

ВЕРЕТИЛЬНИК Александр

доктор политических наук, адъюнкт
Поморская Высшая Школа в Старогарде-
Гданьском

г. Старогард-Гданьский, Польша

oleksandr.veretilnyk@protonmail.com

ORCID ID: [0000-0001-5286-4466](https://orcid.org/0000-0001-5286-4466)

Abstract. *This article analyzes the economic situation in Pakistan amid escalating regional conflicts with India (2025) and Afghanistan (2026), the energy crisis triggered by the crisis around Iran (2026), and the unfulfilled potential of regional infrastructure projects, primarily the TAPI gas pipeline and the Central Asia–Indian Ocean transport corridor. The study draws on data from the World Bank, the International Monetary Fund, the State Bank of Pakistan, as well as analytical reports and international news agencies. The analysis reveals that Pakistan's foreign policy strategy, characterized by a refusal to cooperate with neighbors in favor of military escalation, has led to a sharp deterioration in macroeconomic indicators: GDP growth has slowed below population growth rates, inflation has exceeded 30%, the current account deficit has widened, and exports to Afghanistan have fallen by 55% in the first half of fiscal year 2026.*

Keywords: *Pakistan, Afghanistan, economic crisis, Taliban, TAPI gas pipeline, regional conflicts.*

На протяжении последних десятилетий экономическая ситуация в Пакистане остается одной из наиболее сложных в Южной Азии. Государство, обладающее стратегически важным

географическим положением (выход к Аравийскому морю, границы с Индией, Китаем, Афганистаном и Ираном), сталкивается с комплексом взаимосвязанных проблем: политическая нестабильность, территориальные споры с Индией, действие на территории страны различных вооруженных группировок, демографический бум и уязвимость перед климатическими изменениями. В последние пять лет к этим факторам добавились новые: возвращение к власти движения «Талибан» в соседнем Афганистане (2021), новая война с Индией (2025), открытый военный конфликт с Афганистаном (2026), а также последствия американо-израильской агрессии против Ирана и последовавшая за этим дестабилизация энергетических рынков.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью осмысления того, как внешнеполитические решения пакистанского руководства влияют на экономическое положение страны. Особый интерес представляет период 2021–2026 годов, когда Пакистан, имея потенциальные возможности для экономической стабилизации через сотрудничество с соседями (в первую очередь с Афганистаном), выбрал путь эскалации, что привело к разрыву экономических связей, росту бедности и дальнейшему ослаблению государства.

Целью настоящего исследования является анализ экономической ситуации в Пакистане в условиях региональной нестабильности (2021–2026), выявление ключевых факторов, препятствующих экономическому развитию, а также определение потенциальных направлений экономической стабилизации.

Методологическую основу исследования составляют анализ макроэкономических показателей (данные Всемирного банка, Международного валютного фонда, Государственного банка Пакистана), обобщение отчетов международных организаций (ООН, ЮНЕСКО, аналитических центров), а также анализ вторичных источников — публикаций в международных научных изданиях, посвященных проблемам Южной Азии.

Для понимания текущей экономической ситуации в Пакистане необходимо обратиться к ключевым событиям последних десятилетий, которые сформировали структурные проблемы экономики. Пакистан унаследовал от колониального периода зависимость от импорта, слабую промышленную базу и высокую степень милитаризации. После раздела Британской Индии в 1947 году страна пережила несколько военных конфликтов с Индией, что привело к хроническому перекосу бюджета в сторону военных расходов. По данным Всемирного банка, на протяжении 1990–2000-х годов военные расходы Пакистана составляли от 3 до 5% ВВП, что в несколько раз превышало расходы на образование и здравоохранение [4, 5].

Период 1996–2001 годов, когда соседний Афганистан находился под контролем движения «Талибан», стал для Пакистана временем относительной экономической стабильности. Пакистанское правительство официально признало Исламский Эмират Афганистан, установило с ним дипломатические отношения, что способствовало росту трансграничной торговли. Объем двусторонней торговли в этот период достигал, по разным оценкам, 200–300 миллионов долларов в год, а нелегальная экономика обеспечивала дополнительные доходы для приграничных регионов.

Однако после терактов 11 сентября 2001 года Пакистан принял решение, имевшее долгосрочные экономические последствия: руководство страны встало на сторону США, разорвало отношения с талибами и предоставило свою территорию для вторжения в Афганистан. Это решение привело к трем основным экономическим последствиям. Во-первых, на территорию Пакистана хлынул поток афганских беженцев — по данным УВКБ ООН, к 2005 году их число превысило 3 миллиона человек. Это создало дополнительную нагрузку на и без того ограниченные ресурсы (вода, продовольствие, жилье, медицинские услуги). Во-вторых, была разрушена система безопасности на афгано-пакистанской границе, что привело к росту контрабанды, наркотрафика и неформальной экономики, вытеснившей легальную торговлю. В-третьих, резко возросли военные расходы: если в 2000 году военный бюджет Пакистана составлял около 3 миллиардов долларов, то к 2005 году он превысил 5 миллиардов [2, 6].

В 2007 году ситуация усугубилась созданием организации «Техрик-е-Талибан Пакистан» (ТТП), которая объявила джихад пакистанскому правительству и установила контроль над обширными территориями в зоне племен и провинции Хайбер-Пахтунхва. Ответные военные операции пакистанской армии (2009–2014) сопровождались массовым перемещением населения: по данным ООН, около 1 миллиона жителей региона покинули свои дома, многие бежали в Афганистан. Экономические потери от этих операций оцениваются в миллиарды долларов: разрушенная инфраструктура, потерянные налоговые поступления, рост затрат на гуманитарную помощь.

К 2021 году, накануне вывода американских войск из Афганистана, экономика Пакистана находилась в кризисном состоянии. Внешний долг превысил 130 миллиардов долларов (около 45% ВВП), дефицит текущего счета составлял 4–5% ВВП, инфляция колебалась на уровне 8–10%, а уровень безработицы среди молодежи достигал 15–20%. Страна вновь обратилась к МВФ за очередной программой помощи, что свидетельствовало о системных проблемах экономической модели [2, 4].

Возвращение движения «Талибан» к власти в Афганистане в августе 2021 года было воспринято многими в Пакистане как возможность для экономической стабилизации. В первые месяцы после смены власти в Кабуле действительно наметились позитивные тенденции: возобновилась трансграничная торговля, были открыты ключевые пограничные переходы (Торхам, Спин-Болдак), начались переговоры о возобновлении крупных инфраструктурных проектов.

Наиболее значимым из них является газопровод ТАПИ (Туркменистан–Афганистан–Пакистан–Индия), проект стоимостью около 10 миллиардов долларов, призванный соединить газовые месторождения Туркменистана (Галкыныш) с потребителями в Афганистане, Пакистане и Индии. Для Пакистана участие в ТАПИ означало возможность диверсификации энергетического импорта, снижения зависимости от сжиженного природного газа из стран Персидского залива, а также получение транзитных доходов. По оценкам экспертов, реализация проекта могла бы обеспечить Пакистан до 1,3 миллиарда кубических футов газа в день, что покрыло бы до 15% внутреннего спроса [3, 7].

Другим перспективным направлением стало развитие транспортного коридора, соединяющего Центральную Азию с пакистанскими портами Гвадар и Карачи. Афганистан, обладающий транзитным потенциалом, мог бы стать ключевым звеном в цепочке поставок между странами Центральной Азии и мировыми рынками. Для Пакистана это означало возможность превратиться в региональный логистический хаб, что создало бы рабочие места, стимулировало развитие портовой инфраструктуры и принесло бы значительные транзитные доходы.

Однако эти возможности не были реализованы. Пакистанское руководство, несмотря на заявления о готовности к сотрудничеству, отказалось официально признать правительство, сформированное талибами, что затруднило заключение долгосрочных экономических соглашений. Более того, в 2022–2024 годах Пакистан начал строительство заграждения на границе с Афганистаном (на так называемой «линии Дюранда»), что усложнило жизнь людям по обе стороны границы и фактически заблокировало многие трансграничные экономические инициативы. Пакистан также обвинял афганские власти в предоставлении убежища моджахедам ТТП, что использовалось как предлог для отказа от экономического сотрудничества.

В этот же период пакистанское руководство болезненно реагировало на любые контакты Афганистана с Индией, которую оно считает враждебным государством. Индия, в свою очередь, активно инвестировала в развитие иранского порта Чабахар (альтернатива пакистанскому Гвадару) и поддерживала экономические проекты в Афганистане. Экономическое соперничество между Пакистаном и Индией в Центральной Азии и Афганистане привело к тому, что региональные проекты, требовавшие сотрудничества, оказались заморожены.

Переломным моментом для экономики Пакистана стал 2025 год, когда после нападения на туристов в оккупированной Индией части Джамму и Кашмира началась новая война между Пакистаном и Индией. Индийское руководство возложило ответственность за атаку на «террористов, поддерживаемых Пакистаном», и нанесло удары по пакистанской территории. Обе стороны понесли потери, а конфликт удалось остановить лишь благодаря посредничеству президента США Дональда Трампа.

Экономические последствия этого конфликта были катастрофическими. Торговля между Пакистаном и Индией, которая и до этого была минимальной (около 2–3 миллиардов долларов в год), практически прекратилась. Закрытие границы привело к остановке всех легальных и нелегальных потоков товаров, что ударило по приграничным регионам, экономика которых была завязана на трансграничной торговле. Кроме того, возросли военные расходы: по данным пакистанского министерства финансов, в 2025 году военный бюджет был увеличен на 15% по сравнению с предыдущим годом, что составило около 12 миллиардов долларов [2, 3, 6].

Одновременно с этим пакистанское правительство начало проводить эскалационную политику в отношении Афганистана. Пакистанская армия наносила удары по афганской территории под предлогом «войны с терроризмом», что привело к ухудшению двусторонних отношений. В феврале 2026 года ВВС Пакистана нанесли авиаудары по Кабулу и Кандагару, а 27 февраля Пакистан официально заявил, что ведет против Афганистана «открытую войну».

Экономические последствия этого шага оказались немедленными. Трансграничная торговля, которая в 2021–2024 годах постепенно восстанавливалась, была полностью остановлена. Закрыты все ключевые пограничные переходы. Проекты ТАПИ и развития транспортных коридоров, которые уже находились в стадии заморозки, были окончательно похоронены. По оценкам пакистанских экономистов, потери от прекращения торговли с Афганистаном составляют не менее 1,5–2 миллиардов долларов в год, не считая упущенной выгоды от нереализованных инфраструктурных проектов [2, 3, 6].

Ситуацию в Пакистане существенно усугубили события, развернувшиеся в феврале 2026 года. Начавшаяся 28 февраля американо-израильская агрессия против Ирана и последовавшие ответные действия иранской стороны привели к фактическому закрытию Ормузского пролива — ключевой артерии мировых энергетических поставок. Цены на нефть и газ в первой половине 2026 года выросли на 40–50%, достигнув 120–130 долларов за баррель [8].

Для Пакистана, импортирующего до 80% потребляемой нефти, это означало резкое ухудшение платежного баланса. По данным Государственного банка Пакистана, стоимость импорта нефти в первом квартале 2026 года выросла на 60% по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года, что привело к увеличению дефицита текущего счета до 6–7% ВВП. Рост цен на энергоносители также спровоцировал новый виток инфляции: по состоянию на март 2026 года инфляция в Пакистане превысила 30%, что стало самым высоким показателем за последние 15 лет [2, 8].

Кроме того, конфликт вокруг Ирана привел к тому, что пакистанское правительство было вынуждено направить дополнительные силы на охрану границы с Ираном и обеспечение безопасности порта Гвадар, через который проходит значительная часть китайских инвестиций в рамках проекта Китайско-пакистанского экономического коридора (СРЕС). Рост напряженности в регионе создал дополнительные риски для иностранных инвестиций: по данным пакистанского совета по инвестициям, приток прямых иностранных инвестиций в первом квартале 2026 года сократился на 25% по сравнению с аналогичным периодом 2025 года [8].

Анализ сложившейся ситуации показывает, что Пакистан обладает значительным, но нереализованным экономическим потенциалом, который мог бы быть задействован при условии пересмотра внешнеполитической стратегии.

Первый и наиболее очевидный ресурс — участие в проекте ТАПИ. Для Пакистана этот проект означал бы не только диверсификацию энергетического импорта, но и получение

транзитных доходов (по оценкам, до 500 миллионов долларов в год), а также создание рабочих мест на этапе строительства и эксплуатации газопровода. Однако для возобновления проекта необходима стабилизация ситуации на афганском участке маршрута и политическая воля пакистанского руководства к сотрудничеству с афганскими властями.

Второй ресурс — развитие транспортного коридора Центральная Азия — Индийский океан через Афганистан и пакистанские порты. Этот маршрут является кратчайшим путем для выхода стран Центральной Азии к морским портам, что делает его экономически более привлекательным, чем альтернативные маршруты через Россию, Китай или Иран. Для Пакистана реализация этого потенциала означала бы превращение в региональный логистический хаб, что могло бы принести миллиардные доходы и создать сотни тысяч рабочих мест.

Третий ресурс — сотрудничество с Китаем в рамках СРЕС. Хотя китайско-пакистанские отношения традиционно характеризуются как «всепогодные», эскалация конфликтов с Индией и Афганистаном создает риски для китайских инвестиций. Китай заинтересован в стабильности в регионе и, вероятно, будет оказывать давление на пакистанское руководство с целью деэскалации. Однако пока эти усилия не привели к изменению пакистанской политики.

Проведенный анализ позволяет сформулировать следующие выводы. Экономическая ситуация в Пакистане в 2025–2026 годах оценивается как критическая. Страна столкнулась с одновременным воздействием нескольких негативных факторов: вооруженные конфликты с Индией и Афганистаном, разрыв торговых связей, рост военных расходов, энергетический кризис на фоне дестабилизации в регионе Персидского залива, а также хронические структурные проблемы (внешний долг, инфляция, безработица).

Ключевым фактором, усугубляющим экономические проблемы, является внешнеполитическая стратегия пакистанского руководства, которая характеризуется отказом от экономического сотрудничества с соседями в пользу эскалационной политики.

В то же время у Пакистана существуют объективные возможности для выхода из кризиса. Афганистан, несмотря на внутренние проблемы, заинтересован в развитии экономического сотрудничества с Пакистаном и готов участвовать в реализации крупных инфраструктурных проектов (ТАПИ, транспортные коридоры). Китай также заинтересован в стабильности и продолжении инвестиций в рамках СРЕС. Стабилизация отношений с Индией, хотя и маловероятна в краткосрочной перспективе, также могла бы способствовать экономическому росту.

По мнению автора, Пакистан должен пересмотреть свою внешнюю политику в отношении соседних стран, в первую очередь Афганистана. Возобновление диалога, деэскалация и открытие границ для легальной торговли являются необходимыми условиями для возобновления региональных экономических проектов. Без этого Пакистан рискует остаться в состоянии хронической экономической стагнации, усугубляемой демографическим ростом и климатическими вызовами.

Список литературы:

1. Afghanistan Drops Out of Pakistan's Top Export Markets as Shipments Plunge 55% to \$336 Million. URL: <https://profit.pakistantoday.com.pk/2026/02/03/afghanistan-drops-out-of-pakistans-top-export-markets-as-shipments-plunge-55-to-336-million/> (дата обращения: 02.04.2026).
2. EasyData: Economic Indicators Database. URL: <https://www.sbp.org.pk/ecodata/index2.asp> (дата обращения: 02.04.2026).
3. Feature: TAPI Gas Pipeline Project Fuels Afghans' Hope. URL: <https://english.news.cn/20251108/731c43f835be452589a72603dfd1d9eb/c.html> (дата обращения: 02.04.2026).
4. Jobs and Women: Untapped Talent, Unrealized Growth. Middle East, North Africa, Afghanistan & Pakistan Economic Update. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press->

- [release/2025/10/07/signs-of-improvement-in-the-economic-outlook-for-the-middle-east-north-africa-afghanistan-pakistan-region](https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/10/07/signs-of-improvement-in-the-economic-outlook-for-the-middle-east-north-africa-afghanistan-pakistan-region) (дата обращения: 02.04.2026).
5. Pakistan Development Update: Staying the Course for Growth and Jobs. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/10/27/-pakistan-sustained-reforms-needed-for-inclusive-growth-economic-stability-and-flood-recovery> (дата обращения: 02.04.2026).
 6. Pakistan: IBRD/IDA Lending Summary. URL: <https://financesone.worldbank.org/countries/pakistan> (дата обращения: 02.04.2026).
 7. Pakistani Officials Mull Delay of TAPI Pipeline Due to Domestic Surplus of Imported LNG. URL: <https://www.pipeline-journal.net/news/pakistani-officials-mull-delay-tapi-pipeline-due-domestic-surplus-imported-lng> (дата обращения: 02.04.2026).
 8. WFP Asia-Pacific Regional Office: Afghanistan-Pakistan Conflict & Iran Spillover Impacts (04 March 2026). URL: <https://reliefweb.int/report/afghanistan/wfp-asia-pacific-regional-office-afghanistan-pakistan-conflict-iran-spillover-impacts-04-march-2026> (дата обращения: 02.04.2026).

УДК: 658.314:351

РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ПОВЫШЕНИИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

ЗАХАРКО Сильвия

доктор экономических наук,
конференциар-университар
Молдавский государственный университет
Кишинэу, Республика Молдова,
silvia.zaharco@usm.md
ORCID ID: [0000-0003-0988-9152](https://orcid.org/0000-0003-0988-9152)

СЕЙИДОВ Вали

докторант
Молдавский государственный университет
Кишинэу, Республика Молдова,
vali.seyidov@usm.md
ORCID ID: [0009-0008-0120-9371](https://orcid.org/0009-0008-0120-9371)

Abstract. *This article examines the role of human resource management in enhancing the performance of state-owned enterprises. Organizational effectiveness is shown to depend largely on HR practices, including competency development, motivation, and employee engagement. A systematic and adaptive HR approach is emphasized, accounting for public sector specifics such as regulatory constraints, social responsibility, and organizational culture. Contemporary methods for evaluating employee and organizational performance, based on behavior, personal traits, and results, are discussed. The study concludes that effective human resource management is a critical driver of state-owned enterprise performance.*

Keywords: *human resource management, state-owned enterprises, organizational performance, employee behavior, performance evaluation.*

Человеческие ресурсы играют ключевую роль в обеспечении результативности государственных предприятий, однако их потенциал может снижаться под воздействием неэффективного управления, недостаточной мотивации сотрудников, организационных ошибок и слабой координации труда. В этих условиях особое значение приобретает не только выполнение персоналом своих функциональных обязанностей, но и его непрерывное

профессиональное развитие. Отсутствие системного подхода к обучению и повышению квалификации приводит к снижению вклада сотрудников в достижение целей предприятия. Таким образом, управление человеческими ресурсами следует рассматривать как процесс постоянного развития и обновления кадрового потенциала [9, с. 3016].

Для государственных предприятий внедрение современных и инновационных подходов к управлению персоналом имеет стратегическое значение, поскольку от качества управления кадрами зависит эффективность функционирования всего государственного сектора. Несмотря на распространённую практику заимствования инструментов из частного сектора, их применение в государственных предприятиях часто оказывается недостаточно результативным из-за игнорирования специфики публичного управления, включая нормативные ограничения, социальную ответственность и особенности организационной культуры [7, с. 565].

В этой связи особую актуальность приобретает использование современных подходов к управлению человеческими ресурсами, основанных на принципах системного мышления, адаптивности и активного использования механизмов обратной связи. Эффективное HR-управление в государственных предприятиях должно рассматриваться как динамичная система, ориентированная на развитие персонала, регулярную оценку его деятельности и повышение уровня вовлечённости. Такой подход позволяет выявлять и учитывать взаимосвязи между мотивацией сотрудников, их производительностью, качеством выполняемой работы и общими результатами деятельности предприятия [6, с. 553-554].

Результативность деятельности государственных предприятий определяется не только численностью персонала, но прежде всего эффективностью управления человеческими ресурсами, обеспечивающего соответствие профессиональных компетенций, квалификации и личностных характеристик работников требованиям занимаемых должностей.

Оценка эффективности управления человеческими ресурсами в государственных предприятиях осуществляется на основе системы показателей, отражающих как производственные, так и социально-экономические аспекты использования трудового потенциала [8, с. 1216]:

- объем произведённой продукции или оказанных услуг, а также величина прибыли в расчёте на одного работника, что характеризует общий вклад персонала в результаты деятельности предприятия;
- уровень производительности труда за единицу времени, выраженный в натуральных и стоимостных показателях, отражающий эффективность организации труда;
- затраты рабочего времени на производство единицы продукции или оказание услуги, что позволяет оценить степень оптимизации трудовых процессов;
- уровень текучести кадров, характеризующий стабильность трудового коллектива и эффективность кадровой политики;
- показатель абсентеизма, отражающий долю утраченного рабочего времени и уровень дисциплины персонала;
- величина потерянной производительности, обусловленная неявками сотрудников и неэффективным использованием рабочего времени;
- коэффициент внутренней мобильности, демонстрирующий гибкость системы управления персоналом и эффективность использования кадрового потенциала посредством ротации;
- совокупные затраты на персонал, включая расходы на оплату труда и обязательные налоговые отчисления;
- удельный вес затрат на рабочую силу в общей структуре издержек предприятия, позволяющий оценить их влияние на экономические результаты;
- затраты на одного сотрудника, отражающие уровень инвестиций в человеческие ресурсы;
- затраты на оплату труда в расчёте на один производительный час, характеризующие эффективность использования фонда рабочего времени.

Таким образом, система указанных показателей позволяет комплексно оценить роль управления человеческими ресурсами в повышении результативности государственных предприятий и выявить направления дальнейшего совершенствования кадровой политики.

Определение и оценка результативности государственных предприятий представляет собой сложную и многоуровневую задачу из-за комплексного характера целей и функций государственного сектора. Традиционные показатели эффективности, как правило, не отражают полноту выполняемой работы и широкий спектр результатов, что приводит к расхождению между формально измеряемыми показателями и фактическим вкладом персонала в достижение стратегических целей предприятия. При оценке результативности следует учитывать влияние ряда специфических факторов, характерных для государственного сектора, включая политическое вмешательство и давление, сопротивление изменениям и низкий уровень мотивации сотрудников, бюджетные ограничения и особенности распределения ресурсов, а также институциональные и организационные барьеры (рис. 1).



Рис. 1. Влияние ключевых факторов на результативность государственных предприятий через управление человеческими ресурсами

Источник: составлено авторами на основе [10, с. 469-471]

Политическое вмешательство возникает вследствие тенденции руководителей ставить личные или партийные интересы выше стратегических целей предприятия, что негативно отражается на ее функционировании. Формы вмешательства включают произвольное назначение и увольнение сотрудников, манипулирование процедурами государственных закупок, установление нереалистичных показателей результативности, ориентированных на политические, а не публичные приоритеты, и другие аналогичные действия. Политическое давление приводит к нерациональному распределению ресурсов, повышению уровня коррупции и снижению подотчётности, что в совокупности способствует снижению результативности государственных предприятий.

Бюджетные ограничения и вопросы распределения ресурсов создают дополнительные препятствия для эффективного управления человеческими ресурсами. Эти трудности

усиливаются необходимостью сбалансированного распределения ограниченных средств между различными направлениями общественных услуг, что является системной проблемой государственного сектора. В условиях ограниченного бюджета предприятиям требуется стратегический подход к распределению ресурсов, так как нерациональное использование финансовых средств может снижать эффективность работы персонала и препятствовать достижению результативности.

Институциональные и организационные барьеры также оказывают существенное влияние на результативность государственных предприятий. К ним относятся сложные и бюрократизированные процедуры принятия решений, замедляющие внедрение новых управленческих практик; недостаточная подотчётность на всех уровнях управления, снижающая ответственность сотрудников за результаты работы; и ограниченная автономия подразделений, затрудняющая гибкое распределение ресурсов и оперативное реагирование на изменения внешней среды.

Ещё одним значимым фактором является сопротивление изменениям и низкая мотивация сотрудников. Эти явления усиливаются глубоко укоренившейся организационной культурой и жёсткой иерархией, характерными для государственного сектора. Сотрудники могут противостоять изменениям из-за страха перед неизвестным, угрозы потери рабочих мест или неудовлетворённости процессом внедрения и коммуникации изменений. Бюрократическая культура государственных предприятий часто приводит к устойчивому сопротивлению, вызывая задержки и повышение издержек, что снижает эффективность управления человеческими ресурсами. Понимание первопричин сопротивления – таких как страх потерять работу или недовольство руководством – имеет решающее значение для корректировки подходов к управлению персоналом и повышению готовности сотрудников к изменениям.

В совокупности перечисленные факторы создают среду, в которой инновационные подходы к управлению человеческими ресурсами внедряются медленно, а эффективность государственных предприятий остаётся ограниченной.

Для оценки результативности профессиональной деятельности сотрудников государственных предприятий используются различные подходы, позволяющие определить эффективность их работы [1, с. 7-8]:

1) оценка личностного профиля – применяется, когда ключевую роль играет индивидуальный потенциал сотрудника. В рамках этого метода анализируются такие качества, как самостоятельность, способность принимать решения, концентрация, пунктуальность, надёжность и другие личностные характеристики;

2) оценка поведенческих аспектов – направлена на анализ поведения сотрудников с целью его использования для оптимизации управления персоналом и принятия кадровых решений;

3) анализ результатов деятельности – предусматривает количественное измерение конкретных показателей работы; итоговая оценка формируется на основе усреднённых результатов отдельных задач и целей сотрудника;

4) оценка на основе должностных обязанностей – предполагает сопоставление фактического выполнения задач сотрудника с установленными профессиональными стандартами и требованиями должности.

Применение данных методов обеспечивает объективную оценку вклада сотрудников в достижение целей государственных предприятий и способствует повышению их результативности.

Современные исследования управления результативностью государственных предприятий в основном сосредоточены на технических аспектах, таких как постановка и корректировка целей, сбор информации, измерение показателей и бюджетирование на основе результативности. Однако повышение эффективности работы предприятия также возможно через управление поведением персонала [4, с. 8-9].

Ключевыми факторами здесь являются:

1. Психологическое управление поведением – создание условий, при которых сотрудники осознают значимость своей деятельности и активно участвуют в достижении целей предприятия.

2. Эффективный стиль лидерства – руководители, демонстрирующие справедливость, поддержку и вовлечённость, формируют доверие и мотивацию сотрудников, что положительно отражается на результативности.

3. Разнообразие кадрового состава – учет компетенций, опыта и перспектив обеспечивает более гибкое распределение задач и повышает качество принимаемых решений.

4. Практики управления человеческими ресурсами – развитие профессиональных навыков и применение систем стимулирования способствуют росту производительности труда.

Следовательно, действия работников и подход к управлению напрямую влияют на общую эффективность предприятия. Данный подход отличается от традиционной модели «сверху вниз», при которой улучшение эффективности достигается через постановку целей на верхнем уровне управления. Вместо этого делается акцент на развитие результативности с «нижнего уровня», через внутреннее управление поведением сотрудников, что позволяет одновременно повышать как индивидуальные, так и организационные показатели.

Исследования в области оценки результативности свидетельствуют о высокой степени сложности данного процесса. Специфика применения систем измерения результативности в государственном секторе обусловлена особенностями функционирования государственных предприятий, деятельность которых направлена на удовлетворение общественных интересов. В этой связи использование традиционных методов оценки эффективности существенно ограничено, поскольку они ориентированы преимущественно на измерение конечных результатов, тогда как в государственном секторе приоритет часто отводится удовлетворению общественных интересов. Это предопределяет необходимость разработки комплексных подходов к оценке, учитывающих как количественные, так и качественные аспекты функционирования государственных предприятий [5, с. 317].

Более того, чрезмерная ориентация на формализованные и количественно измеряемые показатели способна вызывать искажение управленческих приоритетов, при котором основное внимание переносится с достижения реальных общественно значимых результатов на выполнение установленных индикаторов. В таких условиях возникает эффект «подмены целей», когда деятельность предприятия направляется не на повышение фактической эффективности и качества предоставляемых услуг, а на достижение целевых значений показателей, зачастую формальных по своей природе. Это может сопровождаться игнорированием долгосрочных стратегических задач и снижением качества принимаемых решений [2, с. 316 - 317].

Одним из направлений совершенствования систем оценки является формирование концептуальных типологий, в рамках которых результативность рассматривается через взаимосвязь нескольких элементов: уровней результативности, показателей (мер) результативности, фактических результатов и целевых значений. Такой подход позволяет более полно учитывать как достигнутые результаты, так и условия их формирования, обеспечивая целостное представление об эффективности деятельности государственных предприятий [3, с. 62 - 65].

В связи с этим подчёркиваем необходимость перехода к более комплексным моделям оценки результативности, предусматривающим интеграцию не только количественных, но и качественных параметров, а также поведенческих характеристик персонала. Учет таких аспектов, как уровень вовлечённости сотрудников, качество управленческих решений, организационное взаимодействие и удовлетворённость заинтересованных сторон, позволяет сформировать более объективное представление об эффективности деятельности государственных предприятий.

Исходя из рассмотренного, можно выделить основные выводы:

1. Управление человеческими ресурсами выступает стратегическим инструментом для повышения результативности государственных предприятий и требует комплексного и непрерывного совершенствования.
2. Эффективность деятельности государственных предприятий зависит от уровня профессиональной подготовки, мотивации и вовлечённости персонала, а не только от его численности.
3. Существенное влияние на результативность государственных предприятий оказывают внешние и внутренние ограничения, включая политическое вмешательство, бюджетные ограничения и организационные барьеры.
4. Применение методов и инструментов управления персоналом, заимствованных из частного сектора, без учёта специфики государственного управления, ограничивает их результативность.

Список литературы:

1. Абакумов, И.В. (2014). Методы оценки эффективности деятельности госслужащих. *Социально-экономические явления и процессы*, №7. <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenki-effektivnosti-deyatelnosti-gossluzhaschih>
2. Afayah, S. (2024). Performance measurement and evaluation in public sector organizations. *The Journal of Academic Science*, 1(4), 313–322. <https://thejoas.com/index.php/thejoas/article/view/35/38>
3. Alach, Z. (2017). Towards a standard conceptual typology of public sector performance measurement. *Kotuitui: New Zealand Journal of Social Sciences Online*, 12(1), 56–69. <http://dx.doi.org/10.1080/1177083X.2016.1225579>
4. Asif, A., Rathore, K. (2021). Behavioral drivers of performance in public-sector organizations: A literature review. *SAGE Open*, 1–12. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244021989283>
5. Balabonienė, I., Večerskienė, G. (2015). The aspects of performance measurement in public sector organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 314–320. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815058991>
6. Каримуллина, Л.Р., Пушкарев, О.Н. (2020). Управление человеческими ресурсами в организации. *Скиф*, 6(46). <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-organizatsii>
7. Madhusudhanan, S., Velmurugan, V.P. (2025). Exploring HRM effectiveness: A comparative analysis of public vs. private sector organizations. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(2), 564–578. <https://jisem-journal.com/index.php/journal/article/view/2451/945>
8. Медовикова, Е.А. (2014). Эффективность управления человеческими ресурсами. *Экономика и социум*, 4–3(13). <https://sciup.org/jeffektivnost-upravlenija-chelovecheskimi-resursami-140109520>
9. Phiri, C., Daka, H., Phiri, J. (2025). Examining the effect of human resource management practices on employee performance in public sector organisations: A systematic review. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 10(11), 3012–3026. <https://www.ijisrt.com/assets/upload/files/IJISRT25NOV1238.pdf>
10. Zainudin, H., Othman, N. (2024). Navigating change: The journey of performance management in the public sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(8), 465–477. https://hrmars.com/papers_submitted/22213/navigating-change-the-journey-of-performance-management-in-the-public-sector.pdf

УДК 338.48(478)

РАЗВИТИЕ УСТОЙЧИВОГО ТУРИЗМА В РЕСПУБЛИКЕ МОЛДОВА

ЗЛАТОВА Светлана

магистр экономики Комратского
Государственного Университета
преподаватель спецдисциплин
колледж им. М. Чакира,
г. Комрат, Республика Молдова,
svetlanazlatova@mail.ru
ORCID: [0000-0002-1721-1301](https://orcid.org/0000-0002-1721-1301)

***Abstract.** Sustainable tourism has emerged as a key approach to balancing economic development, environmental protection, and socio-cultural preservation in the global tourism industry. This article examines the principles and practices of sustainable tourism, with a focus on its role in supporting local communities and minimizing negative environmental impacts. Particular attention is given to the integration of cultural and rural tourism as tools for sustainable regional development. The study highlights current trends, challenges, and opportunities, using examples from developing tourism destinations. The findings suggest that effective policy frameworks, stakeholder collaboration, and responsible tourist behavior are essential for achieving long-term sustainability. The article concludes that sustainable tourism can significantly contribute to economic growth while preserving natural and cultural heritage for future generations.*

***Keywords:** tourism, sustainable development, ecotourism, rural tourism, tourist flow*

Современный этап развития мировой экономики характеризуется усилением внимания к принципам устойчивого развития, которые предполагают гармоничное сочетание экономического роста, социальной справедливости и экологической безопасности. В этом контексте особую роль играет туристическая отрасль, являющаяся одним из наиболее динамично развивающихся секторов экономики. Туризм способен стимулировать развитие регионов, создавать рабочие места и повышать уровень жизни населения.

Республика Молдова, обладая богатым природным и культурным наследием, имеет значительный потенциал для развития устойчивого туризма. В последние годы страна активно внедряет стратегии, направленные на формирование конкурентоспособного туристического направления с учетом экологических и социальных аспектов. [1]

Тема устойчивого развития весьма актуальна. В данной статье проанализированы особенности, проблемы и перспективы развития устойчивого туризма в Молдове.

Устойчивый туризм представляет собой концепцию, направленную на удовлетворение потребностей туристов и принимающих регионов с сохранением природных ресурсов и культурного наследия для будущих поколений.

Основными принципами устойчивого туризма являются:

- рациональное использование природных ресурсов;
- сохранение культурного наследия;
- участие местных сообществ;
- экономическая эффективность.

В мировой практике туризм рассматривается как важный фактор экономического роста, обеспечивающий значительную долю занятости и доходов. По оценкам экспертов, на туризм приходится около 10% мирового ВВП. [2]

Для Молдовы устойчивый туризм имеет особое значение, так как позволяет:

- развивать сельские территории;
- сохранять природные экосистемы;

- повышать инвестиционную привлекательность страны.

Рассмотрим современное состояние туризма в Молдове. Развитие туризма в Молдове осуществляется в рамках государственных программ и стратегий. В частности, стратегия «Туризм 2025» ориентирована на формирование устойчивого и конкурентоспособного туристического сектора. [1]

К основным видам туризма, развиваемым в стране, относятся:

- винный туризм;
- сельский (агротуризм);
- экологический туризм;
- культурно-познавательный туризм.

Особое значение имеет развитие сельского и экологического туризма, так как значительная часть населения проживает в сельской местности. Это способствует созданию новых рабочих мест и повышению уровня жизни.

В последние годы Молдова получила международное признание в области устойчивого туризма. Например, фестиваль «DescOpera» был отмечен на европейском уровне за вклад в развитие устойчивого культурного туризма. [6]

В условиях глобализации и роста антропогенного воздействия на окружающую среду особую актуальность приобретает развитие экологического туризма. Экотуризм представляет собой форму устойчивого туризма, направленную на сохранение природных ресурсов, поддержку местных сообществ и формирование экологического сознания у туристов. Республика Молдова, обладая богатым природным и культурным потенциалом, имеет значительные перспективы для развития данного направления.

В последние годы туристическая отрасль Молдовы демонстрирует устойчивый рост. Так, в 2024 году количество туристов увеличилось более чем на 10%, а в 2025 году страну посетили свыше 480 тысяч человек. Это свидетельствует о повышении интереса к стране как к туристическому направлению, в том числе в сегменте экологического туризма.

В Молдове реализуются проекты по созданию экологических маршрутов и развитию природных зон. Например, внедрение цифровых решений, таких как приложение Eco App, способствует продвижению экотуристических маршрутов и охране природного наследия. [4]

Республика Молдова обладает благоприятными условиями для развития экологического туризма. К основным природным ресурсам относятся:

- лесные массивы (Кодры);
- природные заповедники;
- реки (Днестр, Прут);
- холмистый ландшафт и сельские территории.
- За последние годы наблюдается положительная динамика в сфере охраны природы:
- площадь лесов увеличилась более чем на 20%;
- уровень загрязнения вод снизился на 35%;
- количество экотуристов выросло более чем в 2 раза.

Кроме того, Молдова обладает уникальным сочетанием природного и культурного наследия, что делает экотуризм особенно привлекательным. Туристы могут не только наслаждаться природой, но и знакомиться с традициями, кухней и образом жизни местных жителей.

На сегодняшний день экологический туризм в Молдове находится на стадии активного развития. Государство уделяет значительное внимание данному направлению. В рамках программы «Туризм 2025» основной целью является создание устойчивого и конкурентоспособного туристического сектора. [3]

В 2025 году было подписано соглашение о развитии устойчивого сельского туризма, предусматривающее:

- создание экомаршрутов;
- развитие цифрового приложения для туристов;
- вовлечение местных жителей в туристическую деятельность.

Количество компаний, предлагающих экологические туры, также растет (около 35 организаций).

Сельский туризм в Молдове — это реально перспективная отрасль, основанная на культуре, традициях и сельском образе жизни. Он уже развивается, но остаётся недореализованным из-за инфраструктурных и институциональных проблем. Сельский туризм играет важную роль в устойчивом развитии регионов. Он позволяет:

- диверсифицировать доходы сельского населения;
- сохранять традиции и культуру;
- развивать малый бизнес.

В Молдове активно создаются туристические маршруты, объединяющие сельские территории и культурные объекты.

В стране более 350 туристических объектов размещения (включая агропансионаты)

Сектор агропансионатов — один из самых быстрорастущих сегментов туризма. Точной доли именно сельских пансионатов нет, но они составляют значимую часть альтернативного размещения (гостевые дома, фермы, эко-усадьбы).

Общий туристический поток составил 555,9 тыс. туристов в 2024 году и 525,1 тыс. туристов в 2025 году (+10,7%). Из них сельский туризм пока занимает относительно небольшую долю (~8–10%), но быстро растёт.

Развитие культурного туризма в Молдове — одно из приоритетных направлений наряду с сельским и винным туризмом. Культурный туризм включает посещение исторических памятников, фестивалей и культурных мероприятий. Примером успешного развития является интеграция культурных событий с природными ландшафтами, что способствует привлечению туристов и развитию местных сообществ. По статистическим данным наблюдается положительная динамика. Так в 2024 году туристический поток составил 555,9 тыс. туристов, а в 2025 наблюдается рост на 8,7% и составляет 604,1 тыс. туристов. Значительная часть этих туристов приезжает именно за культурой, винными маршрутами и историческими достопримечательностями

Несмотря на значительный потенциал, развитие устойчивого туризма в Молдове сталкивается с рядом проблем:

- Недостаточное развитие инфраструктуры. Ограниченные транспортные и туристические услуги снижают привлекательность страны для иностранных туристов.
- Низкий уровень инвестиций. Недостаток финансирования ограничивает реализацию крупных туристических проектов.
- Недостаточная популяризация страны. Молдова остается малоизвестным туристическим направлением на международном уровне.
- Экологические проблемы. Необходимость сохранения природных ресурсов требует внедрения современных экологических практик.
- Недостаток квалифицированных кадров. Требуется развитие образовательных программ в сфере туризма. [5]

Перспективы развития устойчивого туризма в Молдове связаны с реализацией комплексного подхода, включающего:

- развитие государственно-частного партнерства;
- внедрение инновационных технологий;
- создание туристических кластеров;
- развитие трансграничных маршрутов;
- повышение качества туристических услуг.

Особое внимание уделяется цифровизации туристической отрасли, что позволяет улучшить доступ к информации и повысить привлекательность туристических продуктов.

Кроме того, развитие устойчивого туризма способствует:

- росту экономики;
- улучшению имиджа страны;
- сохранению культурного и природного наследия.

Устойчивый туризм является важным направлением развития экономики Республики Молдова. Он обеспечивает баланс между экономическим ростом, социальной стабильностью и сохранением окружающей среды. [6]

Несмотря на существующие проблемы, Молдова обладает значительным потенциалом для развития устойчивого туризма благодаря богатому природному и культурному наследию. Реализация стратегических программ, внедрение инноваций и активное участие местных сообществ создают условия для формирования конкурентоспособного туристического направления.

В перспективе устойчивый туризм может стать одним из ключевых факторов экономического роста страны и интеграции в международное туристическое пространство.

Список литературы:

1. Министерство экономического развития и цифровизации Республики Молдова. Туризм и стратегия «Туризм 2025».
2. Режим доступа: <https://old.mded.gov.md/ru/content/turizm?utm>
3. Устойчивый туризм как движущая сила регионального развития: опыт Молдовы и Украины. Режим доступа: <https://tourism.innovation.md/?utm>
4. Проект развития устойчивого туризма в Республике Молдова. Режим доступа: <https://noi.md/ru/obshhestvo/v-moldove-predstavlen-proekt-po-ustojchivomu-turizmu?utm>
5. Eco App Moldova — продвижение устойчивого туризма. Режим доступа: <https://noi.md/ru/biznes/ustojchivyj-turizm-v-moldove-prodvigaetsya-s-pomoshhiyu-prilozheniya-eco-app?utm>
6. Устойчивое развитие и охрана природы в Молдове. Режим доступа: https://aboutmoldova.md/view_articles_post.php?id=3677&utm
7. Международное признание устойчивого туризма в Молдове (фестиваль DescOpera). Режим доступа: <https://ipn.md/ru/descopera>

УДК 332.1:352(478.73)

МЕНЕДЖМЕНТ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ГОРОДА

КЕМЕНЧЕДЖИ Марта

Магистр в финансово-налоговом праве,
и.о. примара, Примэрия города Тараклия,
г. Тараклия, Республика Молдова,
martachemencedji@gmail.com
ORCID: [0009-0004-9932-2460](https://orcid.org/0009-0004-9932-2460)

Abstract. *The article examines the strategic aspects of managing municipal property in the context of increasing the economic potential of the city of Taraclia. The author analyzes the legal and economic mechanisms of effective use of local assets to attract investment and develop business infrastructure. Special attention is paid to the synchronization of financial law norms with the strategic goals of regional management to ensure sustainable economic growth of the municipality.*

Keywords: *municipal property management, investment attractiveness, local public administration, financial law, regional development, Taraclia.*

В системе современного стратегического менеджмента управление муниципальной собственностью выступает в качестве одного из наиболее значимых рычагов воздействия на социально-экономическое развитие территории. Для города Тараклия эффективная

эксплуатация объектов публичной собственности является ключевым условием формирования стабильных внебюджетных поступлений и создания благоприятной среды для предпринимательской инициативы. Эффективный менеджер на уровне местного публичного управления должен рассматривать муниципальное имущество как динамичный капитал, требующий постоянной инвентаризации, правовой очистки и рационального вовлечения в хозяйственный оборот. Правовой базис такого вовлечения опирается на полноту и достоверность кадастрового учета. В условиях города Тараклия стратегический менеджмент собственности невозможен без завершения процесса массовой регистрации объектов в Реестре недвижимого имущества. Отсутствие четко определенных границ земельных участков или ненадлежащее оформление титулов собственности на строения создают институциональные лакуны, которые препятствуют привлечению институциональных инвесторов. Следовательно, первичным этапом управленческого цикла должно стать формирование цифрового реестра муниципальных активов, что позволит примэрии не только эффективно защищать имущественные права общины, но и использовать данные объекты в качестве залоговой массы для привлечения кредитных ресурсов на реализацию муниципальных программ.

Сложность управления имущественным комплексом обусловлена необходимостью строгого соблюдения законодательных норм при одновременном достижении экономической целесообразности. Как регламентирует законодательство Республики Молдова об управлении публичной собственностью и её разгосударствлении, процессы распоряжения активами должны базироваться на принципах транспарентности и обеспечения максимальной выгоды для публичного интереса [1]. Для руководства примэрии города Тараклия это означает переход от пассивного владения к активному менеджменту активов, что предполагает использование механизмов аренды, государственно-частного партнерства и концессии как инструментов развития городской инфраструктуры. Таким образом, стратегическое управление собственностью становится фундаментом, на котором строится долгосрочная финансовая устойчивость муниципалитета.

В структуре менеджмента муниципальной собственности в городе Тараклия особое значение приобретает оптимизация процедур сдачи имущества в имущественный найм (аренду) и его приватизацию. С позиции финансово-налогового права, данные процессы рассматриваются как способ диверсификации доходов местного бюджета, позволяющий снизить зависимость от трансфертов из государственного бюджета. При этом определение ставок арендной платы должно базироваться на методах рыночной оценки, что коррелирует с принципами эффективного налогового администрирования. В рамках финансово-правового анализа и.о. примара обязан учитывать не только текущую фискальную выгоду, но и альтернативные издержки (opportunity costs). Согласно Закону о нормативной цене и порядке купли-продажи земли, установление адекватных коэффициентов при аренде земель муниципального фонда является прямой компетенцией местных органов власти, позволяющей регулировать инвестиционную привлекательность конкретных зон города [4]. Таким образом, гибкий подход к ценообразованию в сфере имущественных отношений становится инструментом селективной поддержки тех отраслей экономики, которые являются приоритетными для развития города Тараклия. Стратегическая задача руководства примэрии заключается в создании прозрачной системы аукционов и конкурсов, что минимизирует коррупционные риски и обеспечивает рыночную стоимость реализации прав на использование муниципальных объектов.

Более того, управление процессом приватизации должно быть подчинено долгосрочным целям социально-экономического развития региона. Как закреплено в законодательстве Республики Молдова, регулирующем процессы управления и разгосударствления, основной целью является повышение эффективности функционирования экономики через привлечение частного капитала к управлению активами, которые не являются критически важными для выполнения публичных функций [2]. Для и.о. примара такой подход требует тщательной правовой экспертизы каждого объекта, оценки его

инвестиционного потенциала и прогнозирования социальных последствий его отчуждения. Таким образом, менеджмент собственности переходит из плоскости простого учета в плоскость активного регулирования рыночной среды муниципалитета.

Современный муниципальный менеджмент в Республике Молдова всё чаще обращается к модели государственно-частного партнерства как к эффективному инструменту преодоления бюджетных ограничений при реализации масштабных инфраструктурных проектов. Для города Тараклия привлечение частных инвестиций в сферы, традиционно относящиеся к муниципальной собственности (жилищно-коммунальное хозяйство, переработка отходов, развитие рекреационных зон), позволяет не только обновить материально-техническую базу, но и внедрить современные методы управления, характерные для корпоративного сектора. Роль и.о. примара в данном процессе трансформируется из административной в партнерскую, требуя навыков ведения сложных переговоров и обеспечения юридической чистоты контрактов.

С правовой точки зрения, реализация проектов ГЧП требует строгого соответствия нормам финансового права и профильному законодательству, обеспечивающему баланс между защитой публичных интересов и коммерческой выгодой инвестора. Как предусмотрено законодательством Республики Молдова о государственно-частном партнерстве, такие проекты направлены на повышение качества публичных услуг и эффективности использования национального достояния [3]. Для управленческого аппарата города Тараклия успешное внедрение ГЧП-моделей служит мощным сигналом для потенциальных инвесторов о готовности муниципалитета к открытому и предсказуемому сотрудничеству. Важнейшим элементом ГЧП в муниципальном менеджменте является распределение рисков между публичным и частным партнерами. Стратегическая устойчивость таких проектов в Тараклии зависит от способности юридической службы примэрии инкорпорировать в контракты механизмы защиты от инфляционных колебаний и форс-мажорных обстоятельств. В соответствии с Законом о государственном внутреннем финансовом контроле, управление рисками при реализации долгосрочных имущественных обязательств является персональной ответственностью руководителя публичного учреждения [5]. Это требует от аппарата управления перехода к использованию международных стандартов финансовой отчетности для государственного сектора (IPSAS), что обеспечит прозрачность оценки стоимости активов и обязательств муниципалитета в глазах международных донорских организаций и кредиторов. Таким образом, менеджмент муниципальной собственности через призму партнерства становится стратегическим катализатором экономического роста и повышения уровня жизни горожан.

Подводя итог исследованию, необходимо констатировать, что менеджмент муниципальной собственности в современных условиях трансформации местной публичной администрации Республики Молдова является фундаментальным фактором обеспечения экономической устойчивости города. Переход от пассивного администрирования объектов к активному управлению активами позволяет примэрии города Тараклия не только наращивать доходную часть бюджета, но и выступать в роли полноправного субъекта рыночных отношений. Синхронизация норм финансово-налогового права с практическими задачами по привлечению инвестиций создает легитимную и эффективную основу для долгосрочного развития городского пространства.

Для дальнейшего повышения качества муниципального менеджмента представляется целесообразным внедрение комплексных программ мониторинга эффективности использования каждого объекта собственности, а также расширение практики государственно-частного партнерства. Прозрачность процедур распоряжения публичными активами выступает залогом доверия со стороны бизнеса и гражданского общества, что в конечном итоге трансформируется в высокий инвестиционный рейтинг муниципалитета. Вектор модернизации управления муниципальной собственностью должен быть направлен на создание "умной" системы менеджмента (Smart City Assets Management), где каждый объект недвижимости рассматривается через призму его жизненного цикла. Использование ГИС-

технологий (геоинформационных систем) позволит автоматизировать процесс начисления налогов и сборов, а также оперативно выявлять неэффективно используемые площади. Согласно положениям Закона о местном публичном управлении, полномочия местных органов власти по распоряжению имуществом должны реализовываться исключительно в интересах местного сообщества, что накладывает на менеджмент обязанность по соблюдению строгой социальной этики при принятии решений о приватизации или концессии важных объектов городской среды [6]. Таким образом, стратегическое управление имущественным комплексом, базирующееся на принципах законности и экономической выгоды, является необходимым императивом для успешного функционирования современного органа местного самоуправления в условиях европейской интеграции.

Список литературы:

1. Закон Республики Молдова об управлении публичной собственностью и её разгосударствлении № 121-XVI от 04.05.2007 // Monitorul Oficial. – 2007. – № 90-93.
2. Постановление Правительства Республики Молдова об утверждении Положения о порядке сдачи в имущественный найм неиспользуемых активов № 483 от 29.03.2008 // Monitorul Oficial. – 2008. – № 69-71.
3. Закон Республики Молдова о государственно-частном партнерстве № 179-XVI от 10.07.2008 // Monitorul Oficial. – 2008. – № 165-166.
4. Закон Республики Молдова о нормативной цене и порядке купли-продажи земли № 1308-XIII от 25.07.1997 // Monitorul Oficial. – 2001. – № 147-149.
5. Закон Республики Молдова о государственном внутреннем финансовом контроле № 229 от 23.09.2010 // Monitorul Oficial. – 2010. – № 231-234.
6. Закон Республики Молдова о местном публичном управлении № 436-XVI от 28.12.2006 // Monitorul Oficial. – 2007. – № 32-35.

УДК 336.14:352(478.73)

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ФИНАНСОВ: МЕХАНИЗМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ГОРОДА

КЕМЕНЧЕДЖИ Марта

Магистр в финансово-налоговом праве,
и.о. примара, Примэрия города Тараклия,
г. Тараклия, Республика Молдова,

martachemencedji@gmail.com

ORCID: [0009-0004-9932-2460](https://orcid.org/0009-0004-9932-2460)

Abstract. *The article explores the strategic aspects of municipal finance management as a key factor in the socio-economic development of the city. Within the framework of the current financial and tax legislation of the Republic of Moldova, the author analyzes the mechanisms for optimizing the local budget and increasing its revenue part. Special attention is paid to the role of effective management in the implementation of infrastructure projects and the provision of financial stability of local public administration in the context of decentralization.*

Keywords: *municipal management, financial and tax law, local budget, economic sustainability, strategic management, Republic of Moldova, Taraclia.*

В условиях углубления процессов децентрализации власти в Республике Молдова, стратегический менеджмент муниципальных финансов становится определяющим фактором жизнеспособности локальных сообществ. Эффективность управления на уровне примэрии города Тараклия напрямую зависит от способности руководства оптимизировать бюджетные процессы в строгом соответствии с принципами фискальной ответственности и транспарентности. В этом контексте финансово-налоговое право выступает не просто как

ограничительная рамка, а как методологическая основа для принятия управленческих решений, направленных на укрепление доходной базы местного бюджета.

Актуальность данного исследования продиктована необходимостью поиска новых подходов к распределению ограниченных ресурсов в условиях экономической турбулентности. Как регламентирует законодательство Республики Молдова о местных публичных финансах, формирование и исполнение бюджетов административно-территориальных единиц должно базироваться на долгосрочном планировании и обеспечении финансовой автономии [1]. Для города Тараклия, обладающего специфическим этнокультурным и экономическим профилем, грамотный менеджмент публичных средств является инструментом реализации приоритетных инфраструктурных проектов и повышения качества жизни населения. В данном контексте стратегическое управление финансами должно опираться на концепцию программно-целевого бюджетирования. Это позволяет примэрии города Тараклия не просто осваивать средства, а достигать конкретных социально-экономических индикаторов, заложенных в стратегии развития города. В соответствии с принципами, изложенными в Европейской хартии местного самоуправления, право местных властей на владение собственными финансовыми ресурсами является фундаментом их реальной самостоятельности [4]. Таким образом, юридическая деятельность и.о. примара в сфере защиты бюджетных интересов муниципалитета перед центральными органами власти становится залогом сохранения управленческого суверенитета на местном уровне и предотвращения чрезмерной финансовой зависимости от трансфертов общего назначения. Таким образом, стратегическая роль примара и аппарата примэрии заключается в конвергенции юридических норм и экономических стратегий для достижения устойчивого развития муниципалитета.

Эффективность стратегического менеджмента в муниципальном секторе во многом предопределяется качеством администрирования местных сборов и налогов. В рамках финансово-налогового права Республики Молдова примэрии наделены определенным объемом полномочий по регулированию ставок местных сборов, что позволяет руководству города Тараклия использовать фискальные инструменты для стимулирования деловой активности. Правильная калибровка налоговой нагрузки в сочетании с жестким контролем над полнотой поступлений формирует необходимый финансовый задел для реализации социально значимых программ.

Интеграция норм Налогового кодекса в систему муниципального управления позволяет минимизировать риски бюджетного дефицита. Как предусмотрено разделом VII Налогового кодекса Республики Молдова, местные налоги и сборы являются стабильным источником собственных доходов местных бюджетов, а их эффективное администрирование напрямую коррелирует с уровнем профессиональной компетенции управленческого аппарата [2]. В этом контексте деятельность и.о. примара и финансовой службы города должна быть направлена на поиск баланса между фискальными интересами муниципалитета и созданием благоприятных условий для развития малого и среднего предпринимательства. Такой подход трансформирует налоговую систему из механизма простого изъятия ресурсов в инструмент стратегического менеджмента, способствующий диверсификации местной экономики. Немаловажным аспектом является также работа по расширению налогооблагаемой базы через инвентаризацию муниципальной собственности и земель. Системный менеджмент местных активов позволяет выявить скрытые резервы доходной части бюджета. Согласно положениям Закона об административной децентрализации, эффективное управление имуществом, находящимся в ведении города, является прямой обязанностью органов местного самоуправления [5]. Для Тараклии это означает необходимость внедрения строгих регламентов аренды и приватизации, что в сочетании с цифровизацией кадастровых данных минимизирует риски недополучения доходов и создает прозрачную среду для потенциальных инвесторов.

В системе современного муниципального менеджмента особое место занимает управление процессом государственных закупок, которое выступает связующим звеном

между бюджетным планированием и фактической реализацией инфраструктурных задач. Для города Тараклия эффективное использование механизмов публичных закупок является залогом качественного выполнения работ по ремонту дорог, модернизации сетей водоснабжения и благоустройству общественных пространств. Правовая грамотность руководства примэрии в этой сфере позволяет не только обеспечить экономию бюджетных средств, но и гарантирует соблюдение принципов добросовестной конкуренции и недискриминации поставщиков.

Стратегический подход к закупкам предполагает переход от простой констатации потребностей к комплексному анализу рынка и долгосрочному планированию капитальных вложений. В соответствии с законодательством Республики Молдова о государственных закупках, основной целью является обеспечение эффективности и результативности использования публичных средств [3]. В деятельности и.о. примара интеграция финансово-правового анализа в процесс закупок минимизирует коррупционные риски и повышает прозрачность управления муниципальной собственностью. Таким образом, менеджмент закупок становится не просто технической процедурой, а инструментом стратегического развития, позволяющим конвертировать финансовые ресурсы в реальное улучшение городской среды и социальной инфраструктуры. Помимо процедурной чистоты, стратегический менеджмент муниципальных финансов требует выстраивания системы внутреннего аудита и контроля. В современных правовых условиях Республики Молдова финансовый контроль рассматривается не как карательный инструмент, а как механизм обеспечения эффективности управления. Согласно Закону о государственном внутреннем финансовом контроле, руководители публичных учреждений несут прямую ответственность за создание адекватной системы менеджмента и контроля рисков [6]. Внедрение таких стандартов в практику примэрии города Тараклия позволяет своевременно идентифицировать финансовые угрозы и обеспечивать целевое использование каждого лея, что критически важно в условиях дефицита оборотных средств.

Обобщая результаты исследования, следует сделать вывод, что стратегический менеджмент муниципальных финансов в современных условиях представляет собой сложный междисциплинарный процесс, требующий глубокой интеграции норм финансово-налогового права в административную практику. Для города Тараклия эффективное управление бюджетом выступает гарантом социально-экономической стабильности и базовым условием реализации долгосрочных стратегий развития. Научно обоснованный подход к формированию доходной части, оптимизация расходов и строгое соблюдение процедур государственных закупок формируют фундамент для эффективного публичного администрирования. Особое значение приобретает также способность менеджмента привлекать внебюджетные инвестиции и грантовые средства в рамках программ трансграничного сотрудничества. В условиях европейской интеграции Республики Молдова доступ к фондам регионального развития открывает перед Тараклией возможности, выходящие за рамки стандартных бюджетных лимитов. Стратегическая роль и.о. примара здесь заключается в обеспечении софинансирования и правового сопровождения международных проектов, что требует от управленческого аппарата конвергенции навыков финансового планирования и международного права. Перспективы совершенствования муниципального менеджмента лежат в плоскости дальнейшей цифровизации финансовых процессов и повышения транспарентности местного самоуправления. Внедрение современных инструментов финансового контроля и планирования позволит и.о. примара и аппарату примэрии более оперативно реагировать на экономические вызовы, обеспечивая при этом высокую степень подотчетности перед гражданским обществом. В конечном итоге, синергия правовых знаний и управленческих компетенций является тем ключевым фактором, который способен обеспечить трансформацию города Тараклия в устойчивую и инвестиционно привлекательную муниципальную единицу в рамках общенационального курса на европейскую модернизацию.

Список литературы:

1. Закон Республики Молдова о местных публичных финансах № 397-XV от 16.10.2003 // Monitorul Oficial. – 2003. – № 248-253.
2. Налоговый кодекс Республики Молдова № 1163-XIII от 24.04.1997 // Monitorul Oficial. – 2005. – № 1-102 (Специальный выпуск).
3. Закон Республики Молдова о государственных закупках № 131 от 03.07.2015 // Monitorul Oficial. – 2015. – № 197-205.
4. Европейская хартия местного самоуправления. Ратифицирована Парламентом РМ 14.05.1997 // Monitorul Oficial. – 2001. – № 1.
5. Закон Республики Молдова об административной децентрализации № 435 от 28.12.2006 // Monitorul Oficial. – 2007. – № 29-31.
6. Закон Республики Молдова о государственном внутреннем финансовом контроле № 229 от 23.09.2010 // Monitorul Oficial. – 2010. – № 231-234.

УДК 323.21:352(478.9-13)

**ПОЛИТИКО-ПРАВОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
МЕСТНОГО ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ
В ПОЛИЭТНИЧЕСКИХ РЕГИОНАХ МОЛДОВЫ**

КУЛЬЧУ Сергей

магистр программы

«Местное публичное управление»,

Комратский государственный университет,
г. Комрат, Республика Молдова,

sergheiculciu@yahoo.com

ORCID ID: [0009-0000-7912-5006](https://orcid.org/0009-0000-7912-5006)

***Abstract.** The article explores the political and administrative aspects of the functioning of local public administration in the southern regions of Moldova. The author analyzes the impact of decentralization processes on the quality of management in multi-ethnic communities. Particular attention is paid to the development of cooperation between local authorities and civil society as a factor in ensuring the political stability and economic development of the region.*

***Keywords:** local public administration, political sciences, decentralization, Southern Moldova, ethnic policy, administrative efficiency, public management.*

В современной политической повестке Республики Молдова реформа местного публичного управления (МПУ) занимает центральное место, выступая ключевым индикатором демократизации государственных институтов. Для южных регионов страны, характеризующихся высокой степенью этнической и культурной гетерогенности, процессы децентрализации власти приобретают особое политическое значение, выходящее за рамки простого администрирования. Повышение субъектности местных органов власти — примарий и районных советов — рассматривается как важнейший механизм обеспечения реального участия локальных сообществ в процессе принятия политических решений. В нашем исследовании анализ подтверждает, что эффективность управления на местах напрямую коррелирует с объемом полномочий и степенью автономии местных бюджетов в АТО Гагаузия. Только через укрепление политической субъектности муниципалитетов возможно достижение баланса между интересами центра и специфическими потребностями многонациональных регионов юга страны [4, с. 22].

Политическая наука интерпретирует местное самоуправление как фундамент гражданского общества, где формируется первичный запрос на социальную справедливость и устойчивое экономическое развитие. В условиях Юга Молдовы органы МПУ ежедневно сталкиваются с вызовом сохранения политического консенсуса в полиэтничной среде, что требует от управленческого звена не только профессионализма, но и навыков политической медиации. Как подчеркивается в Национальной стратегии децентрализации, успех любой административной реформы невозможен без укрепления доверия населения к локальным институтам власти. Таким образом, политико-правовое усиление местного уровня управления становится ключевым фактором легитимации всей государственной системы, обеспечивая учет региональной специфики в общенациональном политическом контексте [6, с. 105].

В современной теории публичного управления эффективность местных органов власти в полиэтничных сообществах Юга Молдовы измеряется не только экономическими показателями, но и реальным уровнем вовлеченности граждан в процесс принятия решений. Также принципиально важно проанализировать те институциональные барьеры, которые препятствуют открытому диалогу между примариями и населением. Политическая практика последних лет показывает, что зачастую формальный характер публичных слушаний и острый дефицит каналов обратной связи в АТО Гагаузия снижают легитимность муниципальных стратегий развития. Внедрение инновационных механизмов «партисипативного бюджетирования» и создание постоянно действующих консультативных советов при районных администрациях позволяют трансформировать пассивное население в активных субъектов местного политического процесса, обеспечивая тем самым долгосрочную социальную и политическую стабильность в регионе [2, с. 67].

Транспарентность деятельности органов МПУ выступает в данной конфигурации не только антикоррупционным инструментом, но и базовым политическим ресурсом доверия. В условиях информационного общества цифровизация управленческих процедур — от публикации в открытом доступе решений местных советов до онлайн-мониторинга расходования публичных средств — становится важнейшим маркером «хорошего управления» (Good Governance). Анализ подтверждает, что в регионах с высокой этнической мозаичностью открытость власти служит естественным предохранителем от политической радикализации и способствует формированию инклюзивной региональной идентичности. Как подчеркивается в актуальных рекомендациях Совета Европы по вопросам местной демократии, укрепление горизонтальных связей между властью и гражданским обществом является единственной жизнеспособной альтернативой жесткой административной вертикали. Таким образом, развитие культуры участия на местном уровне закладывает фундамент для устойчивого демократического транзита всей политической системы Молдовы [7, с. 112].

В современной архитектуре публичной власти Республики Молдова концепция межмуниципального сотрудничества (ММС) выступает не только как административная технология, но и как форма горизонтальной политической интеграции местных сообществ Юга. В условиях ограниченности бюджетных и кадровых ресурсов малых примарий АТО Гагаузия, объединение усилий органов МПУ для решения общих инфраструктурных и экологических задач приобретает характер политического императива. Важно подчеркнуть, что создание межмуниципальных ассоциаций позволяет местным властям более эффективно артикулировать свои интересы на национальном уровне, выступая единым субъектом в диалоге с центральным правительством. Правовые рамки ММС, закрепленные в действующем законодательстве РМ, открывают возможности для привлечения масштабных международных грантов, что напрямую коррелирует с ростом политического авторитета региональных лидеров и реальным укреплением автономии местного самоуправления в долгосрочной перспективе [5, с. 45].

Политический потенциал межмуниципальных связей заключается в преодолении административной фрагментации, которая долгие годы сдерживала экономический рост южных регионов. Анализ показывает, что совместное управление общественными услугами

(водоснабжение, утилизация отходов, дорожная инфраструктура) создает платформу для межэтнического и межрегионального диалога, сглаживая политические противоречия через прагматическое взаимодействие. В рамках реформы государственного управления на 2023–2030 гг. стимулирование таких добровольных объединений рассматривается как мягкий путь к административной консолидации без потери локальной идентичности. Таким образом, межмуниципальное сотрудничество становится школой политического компромисса и эффективным инструментом региональной сплоченности, позволяя органам местного публичного управления Юга Молдовы выступать драйверами модернизации всей системы государственного менеджмента [8, с. 21].

Критическим фактором успешной реализации политико-административных реформ на Юге Молдовы остается качество человеческого капитала в структурах местного публичного управления. Принципиально важно акцентировать внимание на системной проблеме дефицита квалифицированных кадров в сельских примариях АТО Гагаузия. Политическая ангажированность при назначении на должности и высокая текучесть кадров из-за отсутствия внятных социальных лифтов подрывают институциональную память органов МПУ и снижают эффективность долгосрочных стратегий развития. Профессионализация публичной службы требует перехода от модели пассивного администрирования к системе «менеджмента талантов», где карьерный рост служащего напрямую коррелирует с его профессиональными компетенциями и измеряемыми результатами деятельности (KPI). Создание региональных образовательных кластеров на базе Комратского государственного университета может стать правовым и методологическим фундаментом для формирования нового поколения управленцев, ориентированных на современные стандарты публичного администрирования [4, с. 56].

Разработка и внедрение строгих этических кодексов поведения публичных служащих выступает еще одним политико-правовым механизмом повышения общественного доверия к институтам локальной власти. В специфической полиэтнической среде Юга Молдовы этика управления должна включать принципы инклюзивности и политической нейтральности, что минимизирует риски фаворитизма и укрепляет социальную сплоченность. Также анализ подтверждает, что в тех муниципалитетах, где внедрена прозрачная система аттестации и независимой оценки деятельности персонала, уровень удовлетворенности граждан качеством публичных услуг и доверия к примарии значительно выше. Таким образом, инвестиции в профессиональное развитие кадров МПУ являются не просто статьей бюджетных расходов, а стратегической политической инвестицией в устойчивость всей региональной системы управления. Трансформация кадровой политики из бюрократической рутины в инструмент стратегического развития позволяет создать мобильный и компетентный аппарат, способный адекватно отвечать на вызовы времени [8, с. 132].

Завершающий вектор данного исследования посвящен анализу фундаментальной связи между политической субъектностью органов МПУ и их реальной финансовой самостоятельностью. В современных условиях Республики Молдова декларативная децентрализация власти часто сталкивается с системной проблемой «вертикального дисбаланса», когда передача управленческих полномочий на места не сопровождается адекватным перераспределением налоговых поступлений. Для Юга Молдовы, обладающего выраженным аграрным профилем, вопрос укрепления собственной доходной базы местных бюджетов является вопросом политического выживания и способности органов власти оперативно реагировать на локальные кризисы. С позиций политической науки финансовая автономия рассматривается как материальная основа демократии: без реальных распорядительных ресурсов право местных советов принимать решения остается номинальным, что фактически превращает их в административные придатки центральной власти [1, с. 415].

Развитие механизмов фискальной децентрализации, включая расширение прав органов МПУ самостоятельно определять ставки локальных сборов и напрямую участвовать в распределении общегосударственных налогов (НДС, подоходный налог), позволит регионам

Юга более эффективно финансировать социальную инфраструктуру и поддерживать локальные бизнес-инициативы. Проведенный анализ подтверждает, что достижение финансовой устойчивости местных администраций является венцом реформы публичного управления, позволяя трансформировать примарии из пассивных получателей бюджетных трансфертов в полноценных архитекторов регионального развития. Таким образом, создание прозрачного и справедливого механизма межбюджетных отношений является не только экономической задачей, но и важнейшим политическим шагом к консолидации молдавской государственности через формирование сильного и ответственного местного самоуправления [3, с. 115].

Список литературы:

1. Конституция Республики Молдова от 29.07.1994 (с изменениями на 2024 г.).
2. Закон о местном публичном управлении № 436 от 28.12.2006. — Официальный монитор РМ.
3. Закон об административной децентрализации № 435 от 28.12.2006. — Официальный монитор РМ.
4. Национальная стратегия децентрализации и укрепления местного самоуправления. — Кишинев: Государственная канцелярия РМ, 2022.
5. Межмуниципальное сотрудничество в Республике Молдова: руководство для примаров. — Кишинев: IDIS «Viitorul», 2021.
6. Отчет по мониторингу местной демократии в Молдове. — Страсбург: Конгресс местных и региональных властей Совета Европы, 2023.
7. Публичное управление в условиях кризиса: региональный аспект. — Кишинев: Академия публичного управления (ААР), 2022.
8. Стратегия реформы государственного управления на 2023–2030 гг. — Официальный монитор РМ.

УДК 352.07:332.1(478.7)

ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕСТНОГО ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК ДВИГАТЕЛЬ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ АТО ГАГАУЗИЯ)

КУЛЬЧУ Сергей

магистр программы

«Местное публичное управление»,

Комратский государственный университет,

г. Комрат, Республика Молдова,

sergheiculciu@yahoo.com

ORCID ID: [0009-0000-7912-5006](https://orcid.org/0009-0000-7912-5006)

Abstract. *The article examines the relationship between the quality of local public administration and the dynamics of economic growth at the regional level. Using the example of the Autonomous Territorial Unit of Gagauzia, the author analyzes the mechanisms of public management aimed at creating a favorable business environment and attracting investment. Special attention is paid to the modernization of administrative processes and the professionalization of the civil service as key factors in improving the competitiveness of the territory in the context of the socio-economic transformation of the Republic of Moldova.*

Keywords: *public administration, local government, regional economy, management efficiency, strategic development, ATU Gagauzia, Republic of Moldova.*

В современных условиях глобальной экономической трансформации и поиска внутренних резервов роста, эффективность местного публичного управления становится определяющим фактором конкурентоспособности регионов. Для АТО Гагаузия (Гагауз Ери), обладающей особым конституционно-правовым статусом в составе Республики Молдова, выстраивание дееспособной системы административного менеджмента является стратегическим приоритетом. Органы местного самоуправления на данном уровне призваны не только обеспечивать исполнение государственных функций, но и выступать в роли инициаторов локальных экономических реформ, направленных на стимулирование предпринимательской активности и привлечение инвестиций в агропромышленный и производственный секторы.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью перехода от традиционных моделей бюрократического администрирования к принципам «нового публичного менеджмента» (New Public Management), ориентированного на результат и качество предоставляемых услуг. Как закреплено в законодательстве Республики Молдова об особом правовом статусе Гагаузии, автономия наделена полномочиями самостоятельно решать вопросы экономического и социального развития в пределах своей компетенции [1]. Для муниципальных служащих и руководителей регионального уровня это означает необходимость овладения инструментарием стратегического анализа, бюджетного программирования и управления проектными циклами. Таким образом, профессионализация аппарата управления становится базовым условием для трансформации административного ресурса в реальный экономический капитал региона. Специфика управленческой модели АТО Гагаузия заключается в возможности формирования региональных программ поддержки предпринимательства, которые дополняют общенациональные стратегии. Эффективность такого менеджмента детерминирована не только административной волей, но и качеством нормативной базы, принимаемой Народным Собранием Гагаузии (Халк Топлушу) в пределах компетенций, делегированных Уложением Гагаузии. Институциональная устойчивость автономии позволяет выстраивать прямые экономические связи с внешними партнерами, что требует от местных чиновников компетенций в сфере международного права и инвестиционного менеджмента. Таким образом, местное управление трансформируется в субъект внешнеэкономической деятельности, обеспечивающий мультипликативный эффект для локальных производителей [4].

Процесс административной децентрализации в Республике Молдова выступает ключевым условием для формирования субсидиарной системы управления, при которой решения принимаются максимально близко к конечному бенефициару — гражданину. Для органов местного публичного управления АТО Гагаузия децентрализация открывает возможности для более гибкого менеджмента ресурсов, позволяя учитывать этнокультурную и экономическую специфику региона при формировании местных стратегий развития. Эффективность управления в данном контексте измеряется способностью местных властей самостоятельно генерировать решения, направленные на оптимизацию бюджетных расходов и повышение качества публичных услуг без избыточной опеки со стороны центральных органов власти.

Реализация принципов децентрализации требует глубокого понимания разграничения компетенций между различными уровнями власти. Согласно Закону об административной децентрализации Республики Молдова, децентрализация полномочий должна сопровождаться соответствующим финансовым обеспечением, что создает материальную базу для реализации управленческих программ на местах [2]. В деятельности региональных и местных администраций Гагаузии это находит отражение в необходимости разработки собственных механизмов стимулирования локального бизнеса и управления инфраструктурными проектами. Таким образом, децентрализация преобразует иерархическую структуру управления в партнерскую сеть, где успех региона зависит от инициативности и компетенции местных менеджеров. Финансовый суверенитет на местном уровне невозможен без внедрения механизмов управления собственными доходами. В контексте Гагаузии стратегический

менеджмент публичных финансов предполагает не только эффективное распределение трансфертов, но и поиск внутренних резервов через оптимизацию управления муниципальной собственностью и земельными ресурсами. В соответствии с Законом Республики Молдова о местных публичных финансах, бюджетная устойчивость административно-территориальных единиц является залогом их способности самостоятельно финансировать проекты развития без накопления критической дебиторской задолженности [5]. Для управленческого аппарата автономии это означает переход к программному методу формирования бюджета, где каждая расходная статья привязана к конкретным индикаторам экономического роста.

Успех любой стратегии регионального развития в АТО Гагаузия в конечном итоге определяется качеством кадрового состава органов местного публичного управления. В рамках парадигмы современного менеджмента государственная и муниципальная служба рассматривается не как статичное исполнение регламентов, а как динамичная деятельность, требующая высокого уровня профессиональной компетенции, этической ответственности и ориентации на инновации. Профессионализация аппарата примэрий и региональных управлений является необходимым условием для эффективного администрирования публичных финансов и управления инвестиционными проектами, что особенно критично в условиях ограниченности ресурсов.

Нормативно-правовая база Республики Молдова устанавливает жесткие требования к статусу государственного служащего, подчеркивая принципы меритократии и непрерывного профессионального развития. В соответствии с положениями законодательства о государственной должности и статусе государственного служащего, карьерный рост и оценка эффективности деятельности управленцев должны базироваться на объективных показателях результативности [3]. Для управленческой практики на юге Молдовы это означает необходимость внедрения современных методов оценки персонала (KPI) и систем мотивации, направленных на удержание квалифицированных кадров в публичном секторе. Особое значение в модернизации публичного администрирования занимает внедрение механизмов государственно-частного партнерства (ГЧП) как инструмента привлечения внебюджетных инвестиций в инфраструктуру. Согласно профильному законодательству Республики Молдова, использование потенциала частного сектора для решения публичных задач позволяет существенно снизить нагрузку на местный бюджет и повысить качество предоставляемых услуг [6]. Это открывает новое поле деятельности, требующее навыков управления сложными концессионными соглашениями и оценки рисков, что в конечном итоге формирует благоприятный имидж Гагаузии как надежной площадки для долгосрочного капитала. Таким образом, инвестиции в развитие человеческого капитала в системе местного управления становятся наиболее эффективным видом затрат, обеспечивающим мультипликативный эффект для всей экономики региона.

Резюмируя проведенное исследование, необходимо подчеркнуть, что эффективность местного публичного управления выступает фундаментальным условием устойчивого социально-экономического развития АТО Гагаузия. В современных условиях региональный менеджмент должен трансформироваться в гибкую систему, способную оперативно реагировать на экономические вызовы и эффективно распоряжаться делегированными полномочиями. Интеграция принципов стратегического планирования, финансовой ответственности и профессионализма кадров формирует ту институциональную среду, которая необходима для качественного улучшения инвестиционного климата и благосостояния населения.

Перспективы совершенствования системы управления на местах связаны с дальнейшим углублением процессов децентрализации и внедрением цифровых инструментов взаимодействия между властью и бизнесом. Успешная реализация административных реформ в Республике Молдова невозможна без формирования новой генерации публичных служащих, обладающих навыками проектного менеджмента и глубокими правовыми знаниями. Таким образом, синергия административных компетенций и экономических стратегий развития на

уровне местного самоуправления является залогом успешной модернизации региона в контексте общеевропейских интеграционных процессов.

Список литературы:

1. Закон Республики Молдова об особом правовом статусе Гагаузии (Гагауз Ери) № 344-XIII от 23.12.1994 // Monitorul Oficial. – 1995. – № 3-4.
2. Закон Республики Молдова об административной децентрализации № 435 от 28.12.2006 // Monitorul Oficial. – 2007. – № 29-31.
3. Закон Республики Молдова о государственной должности и статусе государственного служащего № 158-XVI от 04.07.2008 // Monitorul Oficial. – 2008. – № 230-232.
4. Уложение Гагаузии (Гагауз Ери) № 28-XXX/I от 14.05.1998 // Экспресс-Канон. – 1998. – № 1.
5. Закон Республики Молдова о местных публичных финансах № 397-XV от 16.10.2003 // Monitorul Oficial. – 2003. – № 248-253.
6. Закон Республики Молдова о государственно-частном партнерстве № 179-XVI от 10.07.2008 // Monitorul Oficial. – 2008. – № 165-166.

УДК 65.011.46

ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ АДДИТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СОВРЕМЕННОМ ПРОИЗВОДСТВЕ

ПОДГОРНЫЙ Геннадий

кандидат экономических наук,
доцент кафедры цифровой экономики
Белорусская государственная академия
связи

г. Минск, Республика Беларусь,

g.pod3224@gmail.com

ORCID ID: [0009-0003-4900-9532](https://orcid.org/0009-0003-4900-9532)

***Abstract** the article explores the innovative potential of additive manufacturing (AM) as a modern approach to producing parts with complex geometries, surpassing traditional methods in flexibility, material efficiency, and waste reduction. It covers key areas: additive design (topology optimization, part consolidation, node integration), technological processes (powder bed fusion, directed energy deposition), post-processing, software tools, and economic viability. The role of AM in transforming business models, accelerating prototyping, and creating functionally graded structures that provide competitive advantages in manufacturing is emphasized.*

***Keywords:** additive manufacturing; 3D printing; topology optimization; part consolidation; node integration; functionally graded materials; innovative potential; economic efficiency; additive design.*

Аддитивное производство (АП), известное также как 3D-печать, представляет собой современный подход к изготовлению деталей, который в первую очередь привлекает внимание своей способностью формировать изделия со сложной геометрией без тех жестких технологических ограничений, к которым привязаны традиционные способы вроде литья,ковки и механической обработки. В отличие от классических процессов, аддитивные технологии позволяют значительно расширить свободу выбора формы и внутренней структуры детали, так как материал добавляется слой за слоем, что открывает доступ к производству сложных конфигураций, включая скрытые каналы и сетчатые структуры. Благодаря такому подходу появляется возможность конструировать функционально

градиентные материалы, у которых микроструктура может варьироваться по объему детали, обеспечивая заданные эксплуатационные характеристики и производительность.

Для эффективного применения АП целесообразно применять системный взгляд на весь цикл проектирования, включая именно тот этап, где технология используется как основной метод изготовления. Это означает, что необходимо не только разрабатывать геометрию детали, но и заранее учитывать особенности выбранного аддитивного процесса, поскольку именно взаимосвязь между конструкцией и технологией определяет, насколько эффективно будут реализованы преимущества АП. В исследованиях в данной области принято выделять несколько ключевых направлений: методики и подходы к аддитивному дизайну, технологические аспекты, связанные с материалами и режимами печати, вопросы постобработки, современные программные инструменты и экономическая целесообразность использования АП в производстве.

Среди способов формообразования металлических деталей в АП выделяют несколько основных процессов, но наибольшее распространение сегодня получили системы порошкового слоя и технологии направленного осаждения материала с использованием сфокусированного источника энергии. Оба метода активно применяются в ряде отраслей для выпуска изделий, производимых аддитивными технологиями, причем доля такого производства стабильно растет из года в год. Важно подчеркнуть, что выбор конкретного метода тесно связан с требованиями к механическим свойствам, точности размеров и шероховатости поверхности, поэтому при проектировании детали необходимо учитывать как потенциальные преимущества, так и органические ограничения каждого процесса. Тесная увязка между технологией и проектом позволяет рационально работать со свободой дизайна, которая обеспечивается АП, и использовать ее для создания облегченных и более функциональных конструкций.

В области аддитивного дизайна сегодня активно применяются такие подходы, как топологическая оптимизация, консолидация деталей, интеграция узлов и ремонтно-восстановительные операции, а также нанесение специальных покрытий и функциональных слоев. Топологическая оптимизация представляет собой автоматизированный процесс перераспределения материала внутри заданного объема так, чтобы при соблюдении прочностных и жесткостных требований максимально снизить массу и объем изделия. Обычно такой дизайн реализуется в среде программного пакета конечных элементов, где алгоритм корректирует геометрию детали итеративно, опираясь на данные по напряжениям, деформациям, контактным силам и перемещениям, пока не будет достигнута целевая комбинация веса и несущей способности.

Консолидация деталей в рамках АП сводится к объединению нескольких компонентов сборки в одну цельную конструкцию, что особенно актуально для узлов, где традиционно применяется большое количество отдельных элементов. Такой подход позволяет сократить количество присоединений, уменьшить количество необходимой оснастки и сократить трудоемкость сборки, что в итоге снижает производственные издержки и упрощает обслуживание изделия. Для конечного пользователя это означает более простую конструкцию, меньшее количество точек отказа и, как правило, улучшенные эксплуатационные характеристики. В ряде случаев именно экономическая выгода, связанная со снижением количества компонентов и сокращением затрат на сборку, становится основным критерием при выборе деталей для консолидации.

Интеграция деталей подразумевает использование аддитивных технологий для соединения отдельных элементов узла или для добавления новых функциональных участков к уже существующей конструкции. Такой подход позволяет сокращать сложность сборочных процессов, уменьшать количество ручных операций и упрощать конструкцию, что особенно актуально при создании ответственных машинных узлов. Важную роль АП играет и в области ремонта: при повреждении отдельного участка или элемента вместо демонтажа всего узла возможно локальное нанесение аддитивного материала на дефектный участок, восстановление геометрии и выполнение дополнительной обработки, после чего изделие

возвращается в эксплуатацию. Это позволяет экономить время и ресурсы, а также продлевать срок службы дорогостоящих компонентов без необходимости их полной замены.

Кроме того, аддитивными технологиями нередко пользуются для повышения несущей способности конструкции или для улучшения ее эксплуатационных характеристик за счет нанесения износостойких покрытий и функциональных слоев. Такой подход предполагает добавление другого материала на основу или подложку, что позволяет создавать композитные зоны с заданными свойствами, например, повышенной твердостью либо термостойкостью контактных поверхностей. Однако при этом возникают технологические вызовы, связанные с остаточными напряжениями, возникающими в процессе печати, а также с возможностью образования пустот и неоднородности в зоне сопряжения аддитивного слоя и основного материала, что требует тщательного выбора режимов и компонентов.

Таким образом, инновационность аддитивного производства (АП) заключается в том, что оно меняет правила игры в области затрат, времени, масштаба и гибкости производства, позволяя компаниям создавать больше ценности при меньших ресурсных затратах.

Аддитивное производство почти не создает «скрапа»: материал добавляется слой-за-слоем, поэтому отходы сырья в ряде случаев сокращаются в разы по сравнению с механической обработкой. Уменьшается потребность в специальном инструменте и оснастке (например, дорогостоящих пресс-формах и матрицах), что снижает капитальные и текущие издержки, особенно при мелкосерийном и серийном производстве.

Возможность быстрого прототипирования и итераций позволяет сократить сроки разработки и оптимизировать конструкцию «ближе к потребителю», что повышает рыночную скорость и снижает совокупную стоимость вывода изделия на рынок. Локальное производство нужных деталей «точно там и тогда» снижает затраты на логистику и времена ожидания, особенно для запасных частей и нишевых изделий.

АП позволяет рентабельно выпускать сложные и индивидуальные детали без разработки сложной оснастки, что открывает экономику mass-customization и малых серий. Это порождает новые бизнес-модели: «производство по требованию», печать запчастей по запросу, локальные производственные сервисы вместо массовых складских запасов.

В АП возрастает доля затрат на цифровую модель, программное обеспечение и материалы, и снижается доля затрат на традиционную оснастку и большую часть вспомогательных процессов. Послойное производство позволяет создавать функционально интегрированные конструкции (например, органические решетки, каналы охлаждения, полые элементы), которые при традиционных методах собирались бы из нескольких деталей, что экономит монтажные и инженерные затраты.

Аддитивные технологии становятся источником новых точек роста: компании могут выходить на новые рынки, предлагая сложные и уникальные изделия, недоступные при классических методах. Внедрение АП способствует трансформации бизнес-моделей: от поставщика «таких-то деталей» к провайдеру цифровых конструкций и сервисов аддитивного производства, что увеличивает долю прибыли в цепочке добавленной стоимости.

Список литературы:

1. Аддитивные технологии как инновационный тренд в современном производстве // Брестский государственный технический университет. Журнал. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://brstu.ru/static/unit/journal_2/docs/number-41/23-27.pdf (дата обращения: 03.04.2026).
2. Роль аддитивного производства в современном производстве // ZeQube. — 2025. — 5 окт. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.zeqube.com/the-role-of-additive-manufacturing-in-modern-production/> (дата обращения: 03.04.2026).
3. 3D-печать в производстве: лучшее руководство на 2023 год // Lyafs. — 2024. — 19 июля. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.lyafs.com/ru/3d-printing-in-manufacturing> (дата обращения: 03.04.2026).

4. Аддитивные технологии в промышленности // SmartGoPro. — 2024. — 11 нояб. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://smartgopro.com/novosti2/additive_technologies/ (дата обращения: 03.04.2026).
5. Тенденции инноваций в аддитивном производстве // European Patent Office. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://link.epo.org/web/service-support/publications/en-additive-manufacturing-study-2023-full-study.pdf> (дата обращения: 03.04.2026).

УДК 658.3:005.57(478+498)

КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОРЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

РОШКА Арина

Master în științe de comunicare
(программа: Comunicare, multiculturalism,
multilingvism),
Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați
(Румыния),
г. Комрат, Республика Молдова
roshkaarina08@gmail.com
ORCID ID: [0009-0003-8565-3800](https://orcid.org/0009-0003-8565-3800)

Abstract. *The article examines the strategic role of communication management and corporate culture in ensuring the economic sustainability of modern organizations. In the context of globalization and multiculturalism, effective internal and external communication becomes a key tool for achieving business goals. The author analyzes the impact of multicultural and multilingual environments on the management processes of enterprises in the Republic of Moldova and Romania. Special attention is paid to the development of communication strategies that contribute to the formation of a positive corporate image and optimization of management decisions.*

Keywords: *communication management, corporate culture, multiculturalism, multilingvism, economic efficiency, strategic communication, organizational development.*

В эпоху постиндустриальной экономики коммуникационный менеджмент перестает рассматриваться как периферийная функция администрирования и переходит в разряд стратегических активов организации. Эффективность бизнес-процессов на современных предприятиях Республики Молдова и Румынии напрямую коррелирует с качеством выстроенных информационных потоков, которые обеспечивают согласованность действий подразделений и прозрачность управленческих вертикалей. Для компаний, оперирующих в мультикультурном пространстве, коммуникация становится инструментом преодоления когнитивных и лингвистических барьеров, что позволяет минимизировать риск неверной интерпретации стратегических задач и оптимизировать временные затраты на их реализацию. С позиции современного экономического анализа, коммуникационный менеджмент следует интерпретировать как инструмент управления интеллектуальным капиталом. В компаниях, ориентированных на экспорт услуг и товаров между Молдовой и Румынией, качество внутренней коммуникации напрямую влияет на скорость диффузии инноваций. Использование двуязычных или многоязычных моделей взаимодействия внутри рабочих групп позволяет задействовать специфические культурные коды, что способствует более глубокому анализу рыночной конъюнктуры. Таким образом, коммуникация становится не просто средством передачи данных, а механизмом генерации прибавочной стоимости за счет

более точной настройки управленческих алгоритмов под требования мультикультурной среды.

Актуальность исследования феномена мультикультурализма и мультилингвизма в контексте менеджмента обусловлена необходимостью формирования инклюзивной корпоративной среды, способной интегрировать разнообразные профессиональные и культурные компетенции персонала. Как подчеркивается в международных стандартах управления качеством, адекватный обмен информацией является фундаментальным условием для обеспечения результативности системы менеджмента [1]. Для руководителей, работающих на стыке различных правовых и культурных полей, владение технологиями стратегической коммуникации становится залогом не только внутренней стабильности организации, но и её успешного позиционирования во внешней социально-экономической среде.

В условиях современной экономической интеграции Республики Молдова и Румынии корпоративная культура трансформируется в сложный механизм нематериальной мотивации, где ключевую роль играет признание культурного и языкового многообразия персонала. Менеджмент организации в мультикультурной среде требует отхода от унифицированных подходов в пользу инклюзивных стратегий, которые позволяют конвертировать различия в культурных установках сотрудников в творческий и инновационный потенциал. Мультилингвизм в данном аспекте рассматривается не как административное препятствие, а как ресурс, расширяющий горизонты рыночного присутствия компании и улучшающий её адаптивность к запросам различных целевых аудиторий. Развитие инклюзивной корпоративной культуры в трансграничных компаниях требует внедрения систем "обратной связи" (feedback-loops), минимизирующих иерархические дистанции. В контексте румынского и молдавского менеджмента, где исторически сильны элементы патернализма, переход к горизонтальным коммуникационным моделям является необходимым условием для удержания талантливых кадров (Z-поколения). Это подтверждается принципами социального диалога, заложенными в Трудовых кодексах обеих стран, которые постулируют право работников на информирование и консультирование по ключевым вопросам развития предприятия [4]. Следовательно, культура открытости трансформируется в фактор экономической безопасности, предотвращающий внутренние утечки компетенций.

Профессиональное управление многообразием (Diversity Management) опирается на европейские стандарты социальной ответственности и этики бизнеса, которые интегрируются в общую структуру менеджмента организации. Согласно общепринятым принципам управления человеческими ресурсами в ЕС, создание условий для эффективной межкультурной коммуникации является прямой обязанностью руководства, способствующей снижению текучести кадров и росту лояльности персонала [2]. Для предприятий, функционирующих в трансграничном пространстве, такая модель управления становится фундаментом внутренней стабильности, позволяя эффективно синхронизировать бизнес-процессы между головными офисами и региональными филиалами, сохраняя при этом единую идентичность бренда.

В системе современного менеджмента внешние коммуникации выступают ключевым инструментом формирования гудвилла (деловой репутации), который в долгосрочной перспективе оказывает существенное влияние на рыночную стоимость компании. Эффективно выстроенная стратегия взаимодействия с внешними стейкхолдерами — клиентами, инвесторами и государственными структурами — позволяет организации минимизировать транзакционные издержки и повышать лояльность целевых аудиторий. В условиях цифровизации экономики управление информационным полем требует от менеджеров высокой скорости реакции и безупречной этической составляющей, что особенно важно для предприятий, работающих на рынках Молдовы и Румынии в условиях повышенной прозрачности.

Нормативно-правовая база Республики Молдова, регулирующая доступ к информации и прозрачность деятельности экономических субъектов, устанавливает четкие требования к

раскрытию общественно значимых данных. В соответствии с Законом о доступе к информации, соблюдение принципов открытости не только является юридической обязанностью, но и служит инструментом предотвращения репутационных кризисов [3]. Для компаний, интегрированных в международные цепи поставок, реализация стратегии открытых коммуникаций становится подтверждением их надежности и соответствия стандартам корпоративного управления. Таким образом, коммуникационный менеджмент обеспечивает ту степень доверия, которая необходима для стабильного привлечения капитала и расширения доли рынка в конкурентной среде. Особое значение приобретает управление коммуникациями в периоды турбулентности и рыночной неопределенности. Кризисный коммуникационный менеджмент в цифровой среде требует от руководства не только прозрачности, но и соблюдения стандартов защиты данных. В соответствии с Общим регламентом по защите данных (GDPR), действующим в Румынии и имплементируемым в правовое поле Молдовы через национальное законодательство, этика обращения с информацией становится мерилем институционального доверия [5]. Для бизнеса это означает, что любая коммуникационная стратегия должна быть верифицирована на предмет соответствия правам стейкхолдеров, что в конечном итоге формирует "иммунитет" бренда к информационным атакам и повышает его рыночную устойчивость в рамках европейского экономического пространства [6].

Обобщая результаты проведенного исследования, следует констатировать, что коммуникационный менеджмент и корпоративная культура являются не только элементами организационной структуры, но и мощными катализаторами экономического роста. В условиях работы предприятий на рынках Молдовы и Румынии, интеграция принципов мультикультурализма и мультилингвизма в управленческую практику позволяет создавать гибкие и адаптивные бизнес-модели. Эффективная коммуникация внутри организации способствует гармонизации интересов персонала и руководства, что в конечном итоге выражается в повышении производительности труда и снижении конфликтности в трудовых коллективах.

Перспективы дальнейшего развития менеджмента организаций неразрывно связаны с профессионализацией коммуникационных процессов и их цифровой трансформацией. Создание инклюзивной корпоративной среды, базирующейся на принципах транспарентности и уважения к культурному многообразию, становится необходимым условием для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности. Таким образом, стратегическое объединение коммуникационных наук и экономического администрирования открывает новые возможности для устойчивого развития бизнеса в контексте европейской интеграции и глобализации экономических процессов.

Список литературы:

1. ISO 9001:2015. Системы менеджмента качества. Требования (Системы управления, основанные на коммуникационном взаимодействии и процессном подходе). – М.: Стандартинформ, 2015.
2. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups // Official Journal of the European Union. – 2014. – L 330.
3. Закон Республики Молдова о доступе к информации № 982-XIV от 11.05.2000 // Monitorul Oficial. – 2000. – № 88-90.
4. Трудовой кодекс Республики Молдова № 154-XV от 28.03.2003 // Monitorul Oficial. – 2003. – № 159-162. (Статьи об информировании работников).
5. Закон Республики Молдова о защите персональных данных № 133 от 08.07.2011 // Monitorul Oficial. – 2011. – № 170-175.
6. Регламент (ЕС) 2016/679 Европейского Парламента и Совета от 27 апреля 2016 г. о защите физических лиц при обработке персональных данных (GDPR) // Official Journal of the European Union. – 2016. – L 119.

УДК 331.108:316.772.4(478.9)

МЕЖКУЛЬТУРНАЯ КОММУНИКАЦИЯ И МУЛЬТИЛИНГВИЗМ КАК ИНСТРУМЕНТЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПОЛИЭТНИЧЕСКИХ РЕГИОНАХ МОЛДОВЫ

РОШКА Арина

Master în științe de comunicare
Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați
(Румыния),
г. Комрат, Республика Молдова
roshkaarina08@gmail.com
ORCID ID: [0009-0003-8565-3800](https://orcid.org/0009-0003-8565-3800)

Abstract. *The article explores the influence of multicultural communication and multilingualism on the efficiency of management processes in the southern regions of Moldova. The author analyzes how language competencies and cultural characteristics of the workforce affect the economic performance of agricultural and processing enterprises. The study emphasizes the role of communicative resonance in a professional environment and proposes strategies for optimizing internal and external business communications in a multi-ethnic society.*

Keywords: *business communication, multiculturalism, multilingualism, management efficiency, Southern Moldova, corporate culture, human capital.*

В эпоху глобальной трансформации экономических систем управление человеческими ресурсами на предприятиях агропромышленного комплекса Юга Молдовы переходит из плоскости чистого администрирования в сферу стратегических межкультурных коммуникаций. Для полиэтничного ландшафта Комратского района, где исторически переплетены интересы болгарского, гагаузского, молдавского и украинского населения, проблема построения инклюзивного диалога внутри бизнес-структур становится фактором прямой экономической эффективности. Эффективный менеджмент сегодня невозможен без глубокого понимания «коммуникативного кода» каждой этнической группы, участвующей в производственном цикле. С точки зрения современной теории коммуникаций, игнорирование этнокультурного контекста ведет к возникновению «информационных шумов», которые не только снижают скорость принятия управленческих решений, но и увеличивают транзакционные издержки на адаптацию персонала в условиях кризиса [6, с. 42].

Мультикультурализм в контексте аграрного менеджмента должен рассматриваться не как барьер, а как ценный нематериальный актив предприятия. В условиях многоязычия (мультилингвизма) сотрудники обладают более высокой когнитивной гибкостью, что позволяет им быстрее адаптироваться к изменениям рыночной конъюнктуры и технологическим инновациям. Формирование системы «мультикультурного менеджмента» требует от руководства разработки специальных протоколов внутреннего взаимодействия, которые обеспечивали бы равный доступ к информации для всех членов коллектива, независимо от их первичной языковой идентичности. Профессиональная коммуникация в таком ключе становится инструментом легитимации корпоративных ценностей и способствует формированию высокой лояльности персонала, что критически важно для стабилизации кадрового потенциала в сельской местности [1, с. 78].

Таким образом, современная коммуникативная парадигма управления подразумевает отказ от жестких монокультурных моделей в пользу гибких диалоговых структур. Это требует от управленческого звена развития навыков межкультурной медиации и сенситивности. В конечном итоге, успех предприятия в полиэтничном обществе определяется качеством его «коммуникативного резонанса» — способности менеджмента транслировать общие

экономические цели на языках, понятных и близких каждому участнику производственного процесса. Интеграция культурных особенностей в стратегию развития предприятия позволяет превратить этническое многообразие региона в конкурентное преимущество на национальном и международном рынках [5, с. 110].

В современных условиях Южного региона Молдовы мультилингвизм выступает не только как социокультурный феномен, но и как специфический экономический ресурс, конвертируемый в конкурентные преимущества предприятия. Для бизнес-структур, функционирующих в полиэтническом пространстве Комратского района, владение персоналом несколькими языковыми кодами (государственным, болгарским, гагаузским, русским) существенно снижает транзакционные издержки внутри производственных и сбытовых цепочек. С точки зрения анализа коммуникационных наук, языковая компетенция сотрудников должна рассматриваться как органическая часть «интеллектуального капитала» организации. Способность менеджера среднего звена оперативно переключать регистры общения в зависимости от этнической принадлежности собеседника способствует формированию психологического комфорта в коллективе, что напрямую коррелирует с ростом производительности труда и минимизацией конфликтности в профессиональной среде [8, с. 54].

Экономическая ценность мультилингвизма особенно рельефно проявляется в сфере внешнеэкономической экспансии аграрных предприятий региона. Специалист, обладающий глубокими знаниями в области межкультурной коммуникации, способен более эффективно выстраивать стратегический диалог с инвесторами и контрагентами из сопредельных государств, используя не только лингвистический инструментарий, но и тонкое понимание культурного контекста ведения бизнеса. Внедрение стратегии «языкового менеджмента» на уровне малых и средних предприятий АПК позволяет оптимизировать маркетинговые коммуникации и значительно повысить лояльность локальных потребителей. Как подчеркивается в современных программных документах по развитию человеческого потенциала, поддержка многоязычия в профессиональной сфере является залогом социальной устойчивости и высокой адаптивности трудовых ресурсов на региональном рынке труда [4, с. 115].

Более того, лингвистическое разнообразие внутри компании стимулирует инновационное мышление и креативность персонала. Многоязычная среда формирует у сотрудников более широкое мировосприятие и способность к поиску нестандартных решений производственных задач. Формирование инклюзивной языковой политики на предприятии требует системного подхода: от разработки многоязычных инструкций по технике безопасности до создания двуязычных цифровых платформ для внутреннего обмена опытом. Таким образом, мультилингвизм в управленческой практике Юга Молдовы перестает быть декоративным элементом и становится фундаментом для построения современной, открытой и экономически эффективной модели агробизнеса, способной успешно конкурировать в глобальном пространстве [7, с. 30].

В условиях форсированного перехода к цифровой экономике, стратегическое управление репутацией аграрных и перерабатывающих предприятий Юга Молдовы требует внедрения принципиально новых коммуникационных моделей. Так, для специалиста в области мультикультурализма, критически важно подчеркнуть, что присутствие бизнеса в глобальном цифровом пространстве (социальные сети, корпоративные порталы, B2B-платформы) должно носить инклюзивный и многоязычный характер. Эффективный SMM-менеджмент на предприятиях Комратского района позволяет радикально сократить дистанцию между производителем и конечным потребителем, формируя высокий уровень доверия к локальным брендам через механизмы «цифровой открытости». Как указывают современные исследования в области медиакоммуникаций, качественная визуализация производственных циклов и интерактивное взаимодействие с мультинациональной аудиторией являются ключевыми факторами роста капитализации бренда в аграрном секторе [3, с. 45].

Более того, цифровые платформы сегодня трансформируются в эффективные площадки для внутреннего менеджмента и оперативного обмена экспертными знаниями. Внедрение корпоративных мессенджеров и систем управления проектами (ERP) с поддержкой мультилингвизма позволяет преодолевать географическую и административную разобщенность подразделений крупных агрохолдингов. Для полиэтнического трудового коллектива цифровая среда может выступать в роли «нейтральной зоны», где использование стандартизированных протоколов профессиональной коммуникации минимизирует риски межкультурных недопониманий и семантических искажений. Глубокий анализ подтверждает, что компании, планомерно инвестирующие в развитие цифровой грамотности своих сотрудников и генерирующие качественный двуязычный контент, демонстрируют более высокую адаптивность к рыночным флуктуациям и эффективнее решают задачи по привлечению молодых квалифицированных кадров в аграрные регионы [5, с. 92].

Разработка цифровой коммуникационной стратегии требует от современного менеджера навыков работы с большими данными (Big Data) для анализа потребительских предпочтений в различных этнических сегментах рынка. Это позволяет персонализировать предложения и выстраивать долгосрочные репутационные связи, основанные на уважении к культурному контексту потребителя. Таким образом, цифровая репутация предприятия становится не просто маркетинговым атрибутом, а осязаемым экономическим активом, обеспечивающим устойчивость бизнеса в условиях высокой информационной конкуренции. Синтез традиционных методов управления и инновационных медиа-технологий открывает перед агропромышленным комплексом Южной Бессарабии новые горизонты для интеграции в европейское экономическое пространство [1, с. 140].

Финальным вектором исследования является концептуализация и внедрение этического кодекса делового общения, адаптированного к уникальной социокультурной специфике Южного региона Молдовы. В условиях высокой этнической мозаичности Комратского района профессиональные конфликты на рабочих местах зачастую имеют не первичную экономическую природу, а глубокую коммуникативную подоплеку — вследствие неверной интерпретации вербальных и невербальных сигналов представителями разных лингвистических групп. В данной конфигурации роль современного менеджера трансформируется: он перестает быть только администратором и становится профессиональным медиатором, способным гармонизировать интересы различных этнокультурных страт внутри трудового коллектива. Этика бизнес-коммуникаций в аграрном секторе должна базироваться на принципах транспарентности и взаимного уважения к традициям, что в долгосрочной перспективе обеспечивает социальную устойчивость предприятия [7, с. 58].

Разработка и имплементация локальных этических стандартов позволяет минимизировать риски «внутреннего саботажа» и деструктивных настроений, возникающих на почве коммуникативной изоляции. Авторский анализ подтверждает, что внедрение практик медиации на уровне среднего звена управления способствует созданию атмосферы психологической безопасности, которая является фундаментом для инновационной активности персонала. Профессиональная этика в полиэтническом обществе становится тем связующим звеном, которое позволяет конвертировать культурные различия в синергетический эффект. Интеграция данных подходов в общую стратегию менеджмента позволяет компаниям Юга Молдовы не только сохранять кадровый суверенитет, но и выступать в роли площадок для межкультурного диалога, транслируя ценности европейского мультикультурализма в практическую плоскость аграрного бизнеса [1, с. 165].

Подводя итог, следует констатировать, что для устойчивого экономического роста Комратского района необходимо признание стратегической роли коммуникационных наук в системе управления АПК. Сочетание мультилингвизма, цифровой репутации и этической ответственности формирует уникальную «мягкую силу» современного менеджмента. Научная работа акцентирует внимание на том, что будущее аграрной экономики региона зависит не только от технологической оснащенности, но и от качества выстроенного диалога между

людьми. Только через развитие межкультурных компетенций и поддержку языкового многообразия возможно достижение подлинной эффективности управления, способствующей процветанию многонационального общества Молдовы в глобальном контексте [5, с. 102].

Список литературы:

1. Доклад о человеческом развитии в Республике Молдова: Социальная сплоченность. — Кишинев: ПРООН (UNDP), 2021. — 184 с.
2. Закон об обеспечении равенства № 121 от 25.05.2012. — Официальный монитор Республики Молдова.
3. Кодекс этики в деловых коммуникациях: Рекомендации для бизнеса. — Кишинев: Торгово-промышленная палата РМ, 2019. — 120 с.
4. Национальная стратегия развития «Молдова 2030» (раздел «Человеческий капитал»). — Официальный монитор РМ, 2022.
5. Отчет по оценке потенциала управления человеческими ресурсами. — Кишинев: Министерство экономики РМ, 2022. — 110 с.
6. Правовые и коммуникативные основы менеджмента в полиэтническом обществе. — Кишинев: Академия публичного управления (ААР), 2020. — 210 с.
7. Программа по продвижению межэтнического диалога в РМ на 2022-2025 гг. — Официальный монитор РМ.
8. Статистический ежегодник Республики Молдова. — Кишинев: НБС РМ, 2023.

УДК 659.4:005.7(478)

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ПОЛИЭТНИЧЕСКОМ РЕГИОНЕ: ВЫЗОВЫ И ТРАНСФОРМАЦИИ

РУДЕНКО Надежда

Master în științe de comunicare
(programul: Comunicare, multiculturalism,
multilingvism),
Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați
(România),
г. Компат, Республика Молдова,
nadeaturcan1985@gmail.com
ORCID ID: [0009-0006-9945-2366](https://orcid.org/0009-0006-9945-2366)

Abstract. *The article examines the strategic aspects of communication management in the polyethnic regions of the Republic of Moldova. In the context of modern economic challenges, communication is analyzed as a management tool that ensures the stability and effectiveness of public and corporate administration. Special attention is paid to the role of multiculturalism and multilingualism in the implementation of the strategic goals of regional development in the context of European integration processes and the transformation of management models.*

Keywords: *communication management, strategic management, multilingualism, multiculturalism, Republic of Moldova, UTA Gagauzia, managerial efficiency.*

В условиях современных глобальных вызовов и системной трансформации социально-экономических моделей управления, стратегический менеджмент в Республике Молдова приобретает качественно новые измерения. В этой парадигме коммуникативные процессы перестают рассматриваться как вспомогательный инструментарий и инкорпорируются непосредственно в ядро управленческих стратегий. Особую актуальность данный вопрос приобретает в контексте продолжающейся европеизации государственного управления,

требующей от институциональных структур высокого уровня адаптивности, транспарентности и инклюзивности.

Эффективность управленческих решений в полиэтнических регионах, таких как АТО Гагаузия, напрямую детерминирована качеством выстроенных информационных потоков. Как отмечается в нормативно-правовых актах Республики Молдова, консолидация межэтнических отношений и обеспечение лингвистического равноправия являются фундаментом для стабильного функционирования органов публичного управления [2, с. 215]. Более того, основополагающим международно-правовым ориентиром здесь выступает Европейская хартия местного самоуправления, ратифицированная Республикой Молдова, которая закрепляет право местных сообществ на управление значительной частью публичных дел в интересах населения, что подразумевает и создание адекватной коммуникационной инфраструктуры на региональном уровне [5]. В системе современного менеджмента «коммуникативный капитал» организации выступает как стратегический фактор, определяющий её конкурентоспособность. Это обусловлено тем, что в условиях мультилингвизма менеджмент сталкивается с необходимостью минимизации информационных шумов и преодоления этнолингвистических барьеров, которые в противном случае ведут к существенному росту трансакционных издержек. Таким образом, стратегическая коммуникация в полиэтнической среде должна трактоваться как системный процесс планирования и реализации взаимодействия, направленный на достижение экономической устойчивости и социальной сплоченности. При этом важно учитывать, что в полиэтнической среде стратегический менеджмент сталкивается с феноменом диффузии управленческих сигналов. Без четко выверенной коммуникационной политики происходит искажение административных директив, что в условиях региональной автономии может привести к рассинхронизации действий муниципальных и центральных органов власти. Следовательно, коммуникационный аудит должен стать неотъемлемой частью ежегодного мониторинга эффективности управленческих структур в АТО Гагаузия.

Для понимания природы стратегического коммуникационного менеджмента в полиэтническом регионе необходимо обратиться к концепции интеллектуального капитала организации, в рамках которой мультилингвизм выступает как форма специфического человеческого капитала. В условиях АТО Гагаузия, где управленческие процессы протекают в условиях пересечения интересов различных этнических групп, способность менеджмента оперировать несколькими языковыми кодами становится инструментом снижения институциональных рисков. Эффективная модель менеджмента в такой среде предполагает не просто дублирование информации, а создание адаптивной коммуникативной среды, способной учитывать культурные и психологические особенности всех стейкхолдеров.

С точки зрения теории организации, коммуникационный менеджмент в многоязычном пространстве выполняет функцию интегратора социальных систем. Как указывается в аналитических материалах, посвященных региональному развитию и функционированию децентрализованных административных единиц, отсутствие выверенной стратегии языковой коммуникации ведет к эрозии доверия к институтам власти и замедлению темпов реализации экономических программ [1]. Таким образом, интеграция мультилингвизма в систему менеджмента позволяет трансформировать этнокультурное многообразие в управленческий ресурс, обеспечивающий гибкость организации при взаимодействии с локальными сообществами и международными партнерами в процессе европейской интеграции. Более того, современный менеджмент в мультикультурном пространстве требует внедрения механизмов превентивной коммуникации. Это предполагает создание прогностических моделей взаимодействия, которые позволяют предвосхищать потенциальные точки напряжения в диалоге "власть-бизнес-общество". В данном контексте коммуникация выступает как инструмент риск-менеджмента, обеспечивающий институциональную "подушку безопасности" в периоды высокой волатильности рынков и политической неопределенности

Современный этап развития менеджмента в Республике Молдова характеризуется активным внедрением цифровых технологий, что радикально меняет архитектуру коммуникационных процессов. В полиэтническом регионе цифровая трансформация управления (e-government и e-management) должна рассматриваться не только как техническая модернизация, но и как стратегический инструмент обеспечения инклюзивности. Создание многоязычных цифровых платформ и интерфейсов взаимодействия между властью, бизнесом и гражданским обществом позволяет существенно повысить уровень транспарентности управленческих решений. Это, в свою очередь, способствует росту социального доверия, которое в экономической теории менеджмента признается важнейшим фактором снижения административных барьеров.

В контексте гармонизации национального законодательства с нормами Европейского Союза, стратегический коммуникационный менеджмент обязан соответствовать стандартам открытости и подотчетности. Реализация принципов «хорошего управления» (Good Governance) в многоязычной среде АТО Гагаузия требует от руководителей всех уровней формирования системных подходов к управлению информационными потоками. Данный процесс детерминирован императивными нормами национального законодательства, в частности, Законом Республики Молдова о доступе к информации, который устанавливает правовой режим обеспечения прозрачности деятельности публичных властей и гарантирует право граждан на получение достоверных сведений на доступном языке [4]. Игнорирование лингвистической специфики в цифровом пространстве ведет к информационной изоляции отдельных групп населения, что негативно сказывается на качестве человеческого потенциала и общей эффективности реализации региональных программ развития. Особое внимание следует уделить этическим аспектам цифрового менеджмента. В полиэтническом регионе алгоритмизация управленческих процессов не должна приводить к цифровому отчуждению этнических групп. Использование искусственного интеллекта и автоматизированных систем обработки обращений граждан должно проходить через фильтры лингвистической адаптации, что коррелирует с европейской Повесткой дня в области цифровых технологий до 2030 года, постулирующей человекоцентричный подход к управлению. Таким образом, конвергенция цифровых технологий и многоязычных коммуникационных стратегий становится императивом современного эффективного менеджмента в условиях европеизации [3].

Резюмируя вышеизложенное, следует констатировать, что стратегический коммуникационный менеджмент в условиях полиэтнического пространства Республики Молдова трансформируется в фундаментальный фактор обеспечения эффективности публичного и корпоративного управления. В условиях глобальной турбулентности и интенсификации интеграционных процессов способность управленческих систем к адаптивной и инклюзивной коммуникации определяет вектор устойчивого развития региональных экономических систем. Мультилингвизм, рассматриваемый через призму менеджмента, должен быть институционализирован как управленческий актив, способствующий снижению транзакционных издержек и повышению качества человеческого капитала.

Для оптимизации управленческих процессов в АТО Гагаузия представляется необходимым внедрение комплексных стратегий коммуникационного менеджмента, которые бы интегрировали в себе: во-первых, лингвистическую диверсификацию каналов взаимодействия; во-вторых, цифровую трансформацию обратной связи; и, в-третьих, непрерывное повышение межкультурной компетентности управленческих кадров. Реализация данных подходов позволит не только укрепить институциональное доверие, но и создаст прочный фундамент для реализации долгосрочных социально-экономических приоритетов государства. Таким образом, коммуникация в современном менеджменте — это не просто трансляция смыслов, а стратегический механизм конструирования эффективной и устойчивой реальности в мультикультурном обществе.

Список литературы:

1. Конституция Республики Молдова от 29.07.1994 // Monitorul Oficial. – 1994. – № 1.

2. Стратегия укрепления межэтнических отношений в Республике Молдова на 2017–2027 годы. Утверждена Постановлением Правительства № 1464 от 30.12.2016 // Monitorul Oficial. – 2017. – № 40-49.
3. Закон Республики Молдова об особом правовом статусе Гагаузии (Гагауз Ери) № 344-XIII от 23.12.1994 // Monitorul Oficial. – 1995. – № 3-4.
4. Закон Республики Молдова о доступе к информации № 982-XIV от 11.05.2000 // Monitorul Oficial. – 2000. – № 88-90.
5. Европейская хартия местного самоуправления. Ратифицирована Парламентом РМ 14.05.1997 // Monitorul Oficial. – 2001. – № 1.

УДК 005.95/.96:332.1(478.9)

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В МНОГОЯЗЫЧНОЙ СРЕДЕ КАК ФАКТОР РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

РУДЕНКО Надежда

Master în științe de comunicare
(programul: Comunicare, multiculturalism,
multilingvism),
Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați
(România),
г. Комрат, Республика Молдова,
nadeaturcan1985@gmail.com
ORCID ID: [0009-0006-9945-2366](https://orcid.org/0009-0006-9945-2366)

Abstract. *The article analyzes the mechanisms of human capital management in the context of the polyethnic and multilingual environment of the Republic of Moldova. The author explores the relationship between the communicative competence of management personnel and the economic stability of the region. The role of multiculturalism as a strategic resource for increasing the investment attractiveness of UTA Gagauzia is justified.*

Keywords: *human capital management, regional economy, multilingualism, managerial competence, social sustainability, Republic of Moldova.*

В современной экономической науке человеческий капитал признается доминирующим фактором, определяющим темпы инновационного развития и конкурентоспособность региональных социально-экономических систем. Для Республики Молдова, и в особенности для АТО Гагаузия, управление человеческими ресурсами осложнено необходимостью гармонизации интересов в полиэтнической среде. В этом контексте стратегический менеджмент персонала трансформируется из чисто административной функции в сложный механизм социального инжиниринга, направленный на максимизацию отдачи от интеллектуального потенциала сотрудников. В рамках расширенной концепции "экономики знаний", управление человеческим капиталом в гетерогенной лингвистической среде требует внедрения методологии кросс-культурного менеджмента. Это подразумевает переход от простых кадровых решений к формированию когнитивной гибкости организации. Исследование зарубежного опыта показывает, что регионы с высоким уровнем официально признанного мультилингвизма демонстрируют более высокую устойчивость к кризисам за счет способности кадров к быстрой переработке информации из различных геоэкономических источников. Таким образом, человеческий капитал в АТО Гагаузия должен анализироваться через призму синергии локальных традиций и современных управленческих стандартов, что создает уникальный социотехнический ландшафт для ведения бизнеса.

Актуальность исследования обусловлена тем, что лингвистическая и культурная комплементарность кадров в полиэтническом регионе выступает в роли «неявного актива». Эффективное использование этого актива позволяет минимизировать риски внутренней дезорганизации и повысить адаптивность предприятий к внешним экономическим шокам. Как указано в программных документах по региональному развитию Республики Молдова, создание устойчивых рабочих мест и удержание квалифицированных кадров напрямую зависят от качества институциональной среды, в которой коммуникация и управление выстроены на принципах инклюзивности [1]. Таким образом, интеграция мультилингвизма в систему управления человеческим капиталом становится необходимым условием обеспечения экономической устойчивости и повышения инвестиционного рейтинга автономии.

В теоретическом дискурсе современного менеджмента лингвистическая диверсификация персонала рассматривается как механизм снижения транзакционных издержек, возникающих в процессе внутренней и внешней коммуникации. Для организаций, функционирующих в АТО Гагаузия, наличие сотрудников, обладающих компетенциями в области государственного, гагаузского и международных языков, становится стратегическим преимуществом. Это позволяет не только оптимизировать процессы документооборота, но и формировать более глубокие связи с локальными потребителями и контрагентами, что в конечном итоге отражается на показателях рентабельности и рыночной устойчивости субъекта хозяйствования. С юридической точки зрения, минимизация транзакционных издержек в многоязычном регионе невозможна без строгого соблюдения принципов недискриминации в сфере труда. В этом ключе управленческая деятельность должна опираться на нормы Закона Республики Молдова об обеспечении равенства, который запрещает любые формы ущемления прав по языковому признаку [4]. Менеджмент, игнорирующий данные требования, подвергает организацию не только юридическим рискам, но и риску девальвации человеческого капитала вследствие снижения мотивации персонала. Следовательно, правовая грамотность руководителей в вопросах лингвистического паритета становится экономическим предохранителем, обеспечивающим сохранность интеллектуальных ресурсов предприятия.

Более того, управление человеческим капиталом в многоязычной среде требует разработки специфических систем мотивации и корпоративного обучения. Инвестиции в языковую подготовку менеджмента среднего и высшего звена следует интерпретировать как капиталовложения в нематериальные активы, повышающие общую стоимость бизнеса. Согласно законодательству Республики Молдова о функционировании языков, обеспечение доступа к информации на различных языках является обязательным условием для субъектов, оказывающих публичные услуги, что напрямую связывает юридическую комплементарность менеджмента с его операционной эффективностью [2]. Таким образом, мультилингвизм в системе управления кадрами выступает катализатором синергетического эффекта, при котором социокультурное многообразие трансформируется в измеримый экономический результат. Важным аспектом является также непрерывное образование (lifelong learning), закрепленное в Кодексе об образовании Республики Молдова [5]. В контексте кадрового менеджмента это трансформируется в обязанность работодателя содействовать повышению квалификации сотрудников не только по узкопрофильным специальностям, но и в области коммуникативных навыков. Формирование в организации внутренней "академии знаний", где акцент делается на изучении профессиональной терминологии на государственном и региональных языках, позволяет создать самообучающуюся систему. Такая система способна самостоятельно воспроизводить высококвалифицированные кадры, адаптированные к специфике южного региона Молдовы, что снижает затраты на поиск и найм внешних специалистов.

Формирование инклюзивной корпоративной культуры в полиэтнической среде является приоритетной задачей стратегического менеджмента, непосредственно влияющей на внешнее восприятие организации. В контексте АТО Гагаузия руководящий состав выступает не только как административный орган, но и как гарант соблюдения баланса интересов

различных социокультурных групп. Способность менеджмента выстраивать диалог на языке инвестора, одновременно сохраняя глубокую связь с локальным рынком труда, создает уникальное ценностное предложение для внешнего капитала.

Для инвесторов, рассматривающих возможность вхождения на рынок Республики Молдова, наличие подготовленного управленческого аппарата, способного эффективно оперировать в условиях мультилингвизма, является индикатором зрелости деловой среды. Реализация положений законодательства об инвестициях в предпринимательскую деятельность требует от менеджмента высокого уровня правовой и коммуникативной грамотности для обеспечения прозрачности бизнес-процессов [3]. Таким образом, инклюзивная кадровая политика и мультилингвальный менеджмент трансформируются в фактор институционального доверия, снижая субъективные риски для долгосрочных инвестиционных проектов и способствуя устойчивому притоку капитала в региональную экономику. Дополнительным фактором инвестиционной привлекательности выступает качество социального диалога между работодателем и трудовым коллективом. В полиэтнической среде такой диалог требует учета социокультурных особенностей при заключении коллективных трудовых договоров. Институциональная устойчивость менеджмента в этом вопросе подкрепляется соблюдением международных стандартов, включая положения Соглашения об ассоциации между Республикой Молдова и Европейским Союзом в части модернизации трудовых отношений и обеспечения равных возможностей [6]. Для внешнего инвестора следование этим стандартам является верификацией того, что управление человеческим капиталом в регионе осуществляется на принципах социальной ответственности и устойчивого развития (ESG).

Подводя итог проведенному исследованию, необходимо подчеркнуть, что в условиях системной трансформации экономики Республики Молдова управление человеческим капиталом в полиэтнических регионах приобретает статус стратегического приоритета. Мультилингвизм и кросс-культурная грамотность персонала должны рассматриваться не как сопутствующие факторы, а как измеримые экономические активы, способствующие снижению административных барьеров и росту операционной эффективности организаций.

Для укрепления экономической устойчивости АТО Гагаузия представляется целесообразным внедрение специализированных программ развития управленческого потенциала, ориентированных на гармонизацию коммуникационных процессов в многоязычной среде. Формирование инклюзивной корпоративной культуры, базирующейся на принципах равноправия и транспарентности, позволит не только повысить лояльность сотрудников, но и обеспечит институциональную основу для привлечения внешних инвестиций. Таким образом, интеграция коммуникационных компетенций в общую стратегию менеджмента является императивом для достижения долгосрочного благополучия региона в контексте европейских стандартов управления.

Список литературы:

1. Закон Республики Молдова о региональном развитии в Республике Молдова № 438-XVI от 28.12.2006 // Monitorul Oficial. – 2007. – № 21-24.
2. Кодекс Республики Молдова о труде № 154-XV от 28.03.2003 // Monitorul Oficial. – 2003. – № 159-162.
3. Закон Республики Молдова об инвестициях в предпринимательскую деятельность № 81-XV от 18.03.2004 // Monitorul Oficial. – 2004. – № 64-66.
4. Закон Республики Молдова об обеспечении равенства № 121 от 25.05.2012 // Monitorul Oficial. – 2012. – № 103.
5. Кодекс Республики Молдова об образовании № 152 от 17.07.2014 // Monitorul Oficial. – 2014. – № 319-324.
6. Соглашение об ассоциации между Республикой Молдова и Европейским Союзом от 27.06.2014 // Monitorul Oficial. – 2014. – № 256-260.

УДК 338.24:351(478.9:497.2)

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ АДМИНИСТРАТИВНЫХ РЕФОРМ В МОЛДОВЕ И БОЛГАРИИ В КОНТЕКСТЕ ЕВРОПЕЙСКОЙ ИНТЕГРАЦИИ

СУЛТ Михаил

докторант ЮЗУ «Неофит Рильский»,

Р. Болгария,

г. Комрат, Республика Молдова

sult.misa@mail.ru

ORCID ID: [0009-0000-6692-4079](https://orcid.org/0009-0000-6692-4079)

Abstract. *The article provides a comparative analysis of the economic efficiency of public administration systems in the Republic of Moldova and the Republic of Bulgaria. The author examines the dynamics of administrative reforms through the prism of fiscal decentralization and investment attractiveness. Particular attention is paid to the implementation of European management standards as a tool for reducing transaction costs and ensuring sustainable regional growth.*

Keywords: *public administration, economic efficiency, fiscal decentralization, administrative reform, Moldova, Bulgaria, European integration, investment attractiveness.*

В современной политической науке процесс европеизации публичного администрирования рассматривается как системная трансформация национальных институтов власти под воздействием стандартов и ценностей Европейского административного пространства (EAS). Для Молдовы и Болгарии, имеющих общность исторических и транзитных характеристик, сравнительный анализ этих процессов позволяет выявить закономерности и специфические барьеры на пути модернизации госаппарата. В рамках нашего исследования нами установлено, что европеизация не сводится лишь к формальному копированию нормативных актов ЕС, а предполагает глубокую адаптацию политической культуры и управленческих практик к принципам «хорошего управления» (Good Governance). С экономической точки зрения, такая адаптация выступает фактором минимизации транзакционных издержек в государственном секторе. Сравнительный анализ позволяет интерпретировать административные трансформации как процесс создания институциональных условий для свободного движения капитала и оптимизации бюджетных потоков. Сравнительный подход дает возможность проанализировать болгарский опыт как полноправного члена ЕС и сопоставить его с текущим этапом реформ в Молдове, что имеет принципиальное значение для прогнозирования эффективности интеграционных процессов на региональном уровне, в том числе в АТО Гагаузия [6, с. 44].

Политическая динамика административных преобразований в обеих странах указывает на то, что внешние импульсы со стороны европейских институтов выступают мощным катализатором внутренних реформ. Нами обосновано, что методология сравнительного анализа позволяет выделить инвариантные компоненты успешного транзита: деполитизацию государственной службы, прозрачность принятия решений и подотчетность власти гражданскому обществу. Для экономической секции принципиально важно отметить, что деполитизация госслужбы в Болгарии привела к росту эффективности управления структурными фондами ЕС, что стало прямым драйвером регионального экономического выравнивания. В Молдове данный процесс должен рассматриваться как механизм повышения инвестиционного рейтинга территорий. В условиях Молдовы применение болгарских кейсов в сфере децентрализации и управления структурными фондами представляется крайне актуальным для повышения качества регионального менеджмента. Таким образом,

теоретическое осмысление европеизации через призму сравнительной политологии создает необходимую базу для выработки научно обоснованных рекомендаций по оптимизации политико-административной системы, обеспечивающей гармоничное вхождение Молдовы в европейское политическое пространство [8, с. 192].

Процесс модернизации политических институтов в Молдове и Болгарии неразрывно связан с имплементацией принципов «благого управления» (Good Governance), которые выступают фундаментом европейской административной модели. Нами установлено, что для обеих стран ключевым вызовом является переход от жестко централизованных систем к инклюзивным моделям управления, где прозрачность и подотчетность являются не декларативными, а функциональными элементами. Сравнительный анализ показывает, что Болгария в процессе вступления в ЕС прошла путь радикальной законодательной унификации, что позволило создать независимые антикоррупционные органы и усилить роль гражданского контроля. Для Молдовы этот опыт крайне ценен в контексте текущей реформы юстиции и государственного аппарата, так как позволяет избежать типичных ошибок переходного периода и сфокусироваться на создании устойчивых механизмов сдержек и противовесов внутри исполнительной власти.

Особое значение в рамках сравнительной политологии имеет анализ устойчивости институтов перед лицом политической турбулентности. Опыт Болгарии демонстрирует, что наличие сильной профессиональной государственной службы, защищенной от политических колебаний, является критическим фактором преемственности государственных стратегий. В Республике Молдова процесс деполитизации госаппарата находится в активной фазе, и здесь нами выделяется роль международных мониторинговых механизмов как внешних гарантов стабильности реформ. Сравнительное исследование подтверждает, что внедрение стандартов открытости данных и электронного взаимодействия с гражданами в обеих странах способствует снижению уровня административного произвола. Таким образом, институциональная адаптация к европейским нормам выступает не только как требование интеграционного процесса, но и как объективная необходимость для формирования современной, эффективной и социально ориентированной системы публичного администрирования [6, с. 112].

В рамках сравнительного политологического анализа особое место занимает изучение моделей регионального управления и фискальной децентрализации. Опыт Болгарии как государства-члена ЕС демонстрирует возможности и риски использования европейских структурных фондов для выравнивания экономического развития территорий. Нами установлено, что успех болгарских общин в привлечении инвестиций напрямую связан с уровнем административной автономии и качеством проектного менеджмента на местах. Фискальная децентрализация в болгарском кейсе позволила общинам самостоятельно формировать пакеты преференций для инвесторов, что существенно увеличило поступления в местные бюджеты [4]. Для АТО Гагаузия это служит ориентиром в части реформирования системы управления региональными активами и земельными ресурсами. Для Республики Молдова, и в особенности для её южных регионов (АТО Гагаузия, Тараклийский район), болгарский кейс служит важным ориентиром в вопросах усиления субсидиарности. Сравнительное исследование подтверждает, что эффективная децентрализация невозможна без четкого разграничения компетенций между центральной властью и местным публичным управлением, что требует глубокой гармонизации национального законодательства с положениями Европейской хартии местного самоуправления.

Политическая значимость региональной политики в контексте европеизации заключается в создании условий для устойчивого развития полиэтнических сообществ. Сравнительный анализ показывает, что в Болгарии механизмы регионального планирования стали инструментом смягчения социальных противоречий через реализацию трансграничных и инфраструктурных проектов. В Молдове данный процесс находится в стадии поиска оптимальной модели взаимодействия между центром и автономией. Нами обосновано, что использование опыта Болгарии в части создания региональных агентств развития может

существенно ускорить модернизацию Юга РМ [5]. Таким образом, региональный аспект децентрализации выступает не только как административная задача, но и как ключевой фактор сохранения политической стабильности и обеспечения гражданского консенсуса в процессе интеграции в европейское политическое и экономическое пространство [7, с. 204].

Важнейшим вектором политико-административной модернизации в Молдове и Болгарии в последние годы стала цифровая трансформация государственного сектора, рассматриваемая как инструмент обеспечения прозрачности и подотчетности власти. Нами установлено, что развитие систем электронного правительства (E-government) в Болгарии было тесно связано с требованиями ЕС по унификации административных процедур и обеспечению свободного доступа граждан к публичной информации. Сравнительный анализ показывает, что Молдова, несмотря на более поздний старт, демонстрирует высокую динамику внедрения инновационных цифровых решений, таких как интегрированные правительственные платформы. Экономический эффект цифровизации выражается в радикальном сокращении "административной ренты" и коррупционных потерь. Внедрение E-government в Болгарии обеспечило прозрачность госзакупок, что позволило перераспределить высвободившиеся ресурсы на инфраструктурные проекты. Принципиально важно отметить, что цифровизация в обеих странах выступает не только технологическим процессом, но и политическим актом де бюрократизации, направленным на разрушение коррупционных связей и повышение доверия населения к государственным институтам [2, с. 63].

В рамках сравнительного исследования нами выделяется роль открытых данных (Open Data) как ресурса для развития гражданского контроля и партисипативной демократии. В Болгарии активное использование цифровых порталов для мониторинга государственных закупок и бюджетных расходов стало нормой политической жизни после вступления в ЕС. В Республике Молдова аналогичные процессы способствуют формированию новой культуры взаимодействия между государством и обществом, особенно на региональном уровне. Сравнительный дискурс позволяет сделать вывод, что технологическая конвергенция административных систем Молдовы и Болгарии способствует созданию единого информационно-правового пространства, что является необходимым условием для эффективной реализации трансграничных проектов и успешного завершения процесса евроинтеграции. Таким образом, цифровизация становится фундаментом для построения открытого, эффективного и ориентированного на интересы гражданина публичного управления в обоих государствах.

Финальным вектором сравнительного анализа выступает роль кадрового потенциала и политической ответственности в обеспечении устойчивости реформ. Нами установлено, что для Болгарии и Молдовы критически важным фактором успеха модернизации является формирование профессионального, политически нейтрального корпуса публичных служащих. Сравнительное исследование показывает, что Болгария, опираясь на европейские стандарты профессиональной подготовки, смогла существенно повысить качество административного менеджмента, что стало залогом эффективного освоения европейских фондов. Для Республики Молдова данный опыт подчеркивает необходимость инвестиций в систему подготовки и переподготовки кадров, способных работать в условиях высокой динамики правовых и технологических изменений. Политическая ответственность лидеров в данном контексте заключается в создании прозрачных социальных лифтов и внедрении принципов меритократии, что минимизирует риски стагнации реформ из-за кадрового дефицита [3, с. 118].

В заключение нами обосновано, что конвергенция политико-административных систем Молдовы и Болгарии базируется на общности демократических ценностей и стремлении к интеграции в европейское политическое пространство. Сравнительный анализ подтверждает: несмотря на различия в статусе (член ЕС и страна-кандидат), оба государства сталкиваются со схожими вызовами в сфере борьбы с бюрократизмом и повышения качества жизни граждан через эффективное управление. Политическая воля к трансформации институтов, подкрепленная системным изучением международного опыта, позволяет Молдове

использовать болгарские кейсы как дорожную карту для ускоренной модернизации. Таким образом, развитие сравнительных политологических исследований способствует не только научному обмену между ЮЗУ «Неофит Рильский» и КГУ, но и формирует практические рекомендации для построения современной, устойчивой и адаптивной системы публичного администрирования в Республике Молдова [8, с. 215].

Список литературы:

1. Конституция Республики Молдова от 29.07.1994 // Monitorul Oficial al Republicii Moldova. – 1994. – № 1. (с послед. изм. и доп.).
2. Административный кодекс Республики Молдова № 116 от 19.07.2018 // Monitorul Oficial al Republicii Moldova. – 2018. – № 309-320 (ст. 466).
3. Закон за държавния служител (Република България) // Държавен вестник. – 1999. – № 67. (с последни изм. и доп. към 2024 г.).
4. Закон Республики Молдова о местных публичных финансах № 397-XV от 16.10.2003 // Monitorul Oficial. – 2003. – № 248-253.
5. Закон Республики Молдова о региональном развитии в Республике Молдова № 438-XVI от 28.12.2006 // Monitorul Oficial. – 2007. – № 21-24.
6. Политическа модернизация на публичната администрация: опитът на България. Сборник научни трудове. — Благоевград: ЮЗУ «Неофит Рилски», 2022. — 248 с.
7. Региональное развитие и европейская интеграция: Молдова — Болгария. Материалы международной научно-практической конференции. — Комрат: КГУ, 2023. — 186 с.
8. Сравнительная политология и государственное управление в странах Восточной Европы. / под ред. С. Георгиева. — София: Изд-во БАН, 2021. — 312 с.

УДК 330.837:316.354

ПОЛИТИЧЕСКИЙ КЛИЕНТЕЛИЗМ КАК КОММУНИКАТИВНЫЙ МЕХАНИЗМ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПУБЛИЧНЫХ РЕСУРСОВ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ НЕФОРМАЛЬНЫХ ПОЛИТИКО- ЭКОНОМИЧЕСКИХ СЕТЕЙ

СУХОВ Вадим

доктор права, преподаватель

Комратский государственный университет,

ст. научный исследователь

Научно-исследовательский центр Гагаузии

им. М. В. Маруневич

г. Комрат, Республика Молдова

vadim_suhov@yahoo.com

ORCID ID: [0000-0001-8699-7216](https://orcid.org/0000-0001-8699-7216)

Abstract. *This study explores political clientelism as an institutional mechanism through which informal political-economic networks shape the distribution of public resources. The analysis is grounded in an institutional perspective that highlights the interaction between formal rules and informal practices in political and economic relations. Particular emphasis is placed on the communicative dimension of clientelist ties, which enables actors to coordinate their actions and expectations while sustaining exchanges of political support for access to resources. Viewed from this perspective, clientelism can be understood not only as a form of political exchange but also as a communicative structure that maintains informal networks of influence. The persistence of such relations largely depends on the stability and intensity of communication among network participants and on their capacity to adapt to changing institutional conditions. Evidence from states undergoing institutional transition, including the Republic of Moldova, suggests that these networks may*

significantly reshape the practical functioning of formally established governance procedures. Clientelism therefore appears not merely as a manifestation of corruption or political dependency, but as a mechanism of informal coordination within political-economic networks.

Keywords: *clientelism, communication mechanisms, informal institutions, institutional economics, political clientelism, political-economic networks, public administration, public resource allocation, Republic of Moldova*

Введение. Современные системы публичного управления формально строятся на нормативно закреплённых процедурах распределения ресурсов и принятия управленческих решений. Предполагается, что законодательные и институциональные механизмы обеспечивают прозрачность управления, равный доступ к публичным благам и предсказуемость действий государственных органов. Однако исследования в области институциональной экономики показывают, что реальное функционирование политико-административных систем определяется не только формальными правилами. Существенную роль играют и неформальные практики взаимодействия между политическими акторами, представителями власти и различными социальными группами [8]. Одним из наиболее заметных проявлений таких практик является политический клиентелизм.

В научной литературе клиентелизм обычно описывается как система персонализированного обмена, при которой политическая поддержка со стороны отдельных групп или акторов обеспечивается через предоставление им селективных преимуществ и доступа к различным ресурсам [5]. Подобные отношения формируют устойчивые сети взаимных обязательств, существующие наряду с формальными институтами власти и управления. В результате клиентелизм начинает выполнять и более широкую функцию, связанную с перераспределением публичных ресурсов и влиянием на характер принимаемых экономических и управленческих решений [1].

Существенное значение для функционирования таких сетей имеет коммуникативная сторона взаимодействия их участников. Поддержание клиентелистских отношений требует постоянного обмена информацией, формирования взаимных ожиданий и сохранения персонализированных каналов взаимодействия между участниками сети. Коммуникация становится инструментом координации интересов, а также средством поддержания неформальных обязательств и согласования решений о распределении ресурсов [10]. В условиях слабости формальных институтов подобные механизмы могут закрепляться и со временем оказывать заметное влияние на функционирование системы публичного управления [4].

Интерес к данной проблематике особенно усиливается в государствах с трансформационной институциональной средой. В подобных условиях неформальные практики распределения ресурсов нередко оказываются тесно переплетены с коррупционными механизмами и клиентелистскими сетями, которые способны влиять на процессы принятия управленческих решений [9; 11]. Исследование клиентелизма в контексте коммуникационных механизмов неформальных политико-экономических сетей позволяет более детально рассмотреть реальные практики распределения публичных ресурсов и выявить факторы, определяющие устойчивость подобных отношений.

Цель настоящего исследования состоит в анализе политического клиентелизма как одного из механизмов функционирования неформальных политико-экономических сетей, влияющих на распределение публичных ресурсов. В рамках работы рассматриваются основные теоретические подходы к изучению клиентелизма, анализируется структура коммуникационных связей внутри клиентелистских сетей и определяется их роль в процессах неформального перераспределения публичных благ.

Новизна исследования связана с попыткой рассмотреть клиентелизм не только как политико-экономическое явление, но и как форму коммуникационной координации внутри неформальных политико-экономических сетей.

Теоретические подходы к анализу политического клиентелизма. Понятие политического клиентелизма занимает важное место в исследованиях политических институтов и механизмов распределения ресурсов. В научной литературе данный термин используется для обозначения особой формы взаимодействия между политическими акторами и социальными группами, основанной на персонализированных отношениях взаимной поддержки и предоставления селективных преимуществ. Подобные отношения формируют устойчивые сети взаимных обязательств между участниками политического процесса и оказывают заметное влияние на характер распределения публичных ресурсов [5].

С позиций институциональной теории клиентелизм обычно рассматривается как разновидность неформального института. Институциональный подход исходит из того, что функционирование политико-экономических систем определяется не только формальными правилами — законами, административными процедурами и организационными структурами. Наряду с ними действуют и неформальные нормы поведения, способные существенно влиять на процессы принятия решений и распределения ресурсов [8]. В этом контексте клиентелизм можно понимать как совокупность неформальных правил, регулирующих доступ к публичным ресурсам через систему персонализированных отношений между политическими патронами и их клиентами.

Важным аспектом анализа клиентелизма является взаимодействие формальных и неформальных институтов. Исследования показывают, что неформальные практики способны как дополнять формальные правила, так и вступать с ними в противоречие, формируя альтернативные механизмы координации политического поведения [4]. В условиях институциональной слабости или недостаточной прозрачности процедур распределения ресурсов клиентелистские отношения могут частично подменять формальные механизмы управления и со временем закрепляться как устойчивая форма политико-экономического взаимодействия.

С точки зрения политической экономики клиентелизм тесно связан с механизмами распределительной политики. Предоставление избирательных преимуществ отдельным группам нередко используется как инструмент мобилизации политической поддержки и укрепления позиций определённых акторов в системе власти [10]. В подобных ситуациях публичные ресурсы становятся частью политического обмена, посредством которого формируется и поддерживается лояльность различных социальных групп.

Несмотря на значительное число исследований, посвящённых политическому клиентелизму, в научной литературе сохраняется определённая неоднозначность в оценке его институциональной природы. Одни авторы рассматривают клиентелизм преимущественно как форму политической коррупции и проявление институциональной слабости, препятствующее эффективному функционированию публичных институтов [8]. Другие исследователи обращают внимание на то, что подобные отношения могут выполнять функцию неформального механизма координации интересов в условиях недостаточной эффективности формальных институтов [11]. Такое расхождение интерпретаций указывает на сложность данного явления и необходимость его анализа в более широком институциональном контексте.

Для государств с трансформационной институциональной средой характерно включение клиентелистских практик в более широкие неформальные сети, где политические, экономические и административные интересы оказываются тесно взаимосвязаны [1]. В подобных условиях доступ к публичным ресурсам определяется не только формальными процедурами, но и характером неформальных связей между участниками политико-экономических отношений.

Особый интерес в этой связи представляет коммуникативное измерение клиентелистских отношений. Персонализированное взаимодействие между патронами и клиентами предполагает существование устойчивых каналов коммуникации, через которые происходит обмен информацией, согласование ожиданий и поддержание системы взаимных обязательств. Анализ таких коммуникационных механизмов позволяет более точно описать структуру клиентелистских сетей и их влияние на процессы распределения публичных

ресурсов. Рассмотрению коммуникативной структуры клиентелистских отношений посвящён следующий раздел исследования.

Коммуникативная структура клиентелистских сетей. Понимание институциональной природы политического клиентелизма требует обращения не только к структуре неформальных политико-экономических отношений, но и к механизмам их воспроизводства. Как было отмечено ранее, клиентелизм возникает в пространстве взаимодействия формальных и неформальных институтов и формирует устойчивые сети обмена политической поддержки на доступ к ресурсам. При этом устойчивость таких сетей определяется не только институциональными условиями их существования, но и характером коммуникационных связей между участниками. Поэтому анализ коммуникативной структуры клиентелистских отношений позволяет уточнить механизмы их функционирования и воспроизводства.

Клиентелистские отношения предполагают определённую иерархию взаимодействия. Центральное место в ней занимает патрон, располагающий доступом к публичным ресурсам и возможностью их распределения. Клиенты, в свою очередь, обеспечивают политическую поддержку и нередко выступают посредниками между патроном и более широкими социальными группами. Подобная конфигурация формирует многоуровневые сети взаимодействия, внутри которых коммуникация выполняет функцию передачи информации и согласования интересов различных участников политико-экономических отношений [6].

Одной из характерных черт клиентелистской коммуникации является её персонализированный характер. В отличие от формальных административных процедур, где каналы взаимодействия институционально закреплёны, клиентелистские отношения опираются прежде всего на неформальные контакты и личные связи. Такие формы взаимодействия позволяют участникам сети достаточно быстро координировать свои действия и адаптировать распределение ресурсов к изменяющимся политическим обстоятельствам.

Поддержание клиентелистских сетей связано также с формированием системы взаимных ожиданий. Коммуникация между патронами и клиентами используется не только для передачи информации, но и для закрепления устойчивых моделей поведения, основанных на взаимных обязательствах. Регулярность взаимодействия способствует возникновению доверительных отношений между участниками сети и уменьшает неопределённость в процессе обмена политической поддержки на доступ к ресурсам [5].

Следует учитывать и то обстоятельство, что коммуникационные связи в клиентелистских сетях редко ограничиваются прямым взаимодействием между патроном и клиентом. Как правило, они распространяются на более широкий круг акторов и включают посредников, локальных лидеров и представителей административных структур. Через подобные каналы осуществляется не только распределение ресурсов, но и мобилизация политической поддержки, что делает клиентелистские сети заметным элементом политической организации.

Устойчивость таких сетей во многом зависит от их способности адаптироваться к изменениям институциональной среды. В периоды трансформации политических институтов коммуникационные механизмы клиентелистских отношений могут модифицироваться, сохраняя при этом свою основную функцию — координацию обмена ресурсами и политической поддержкой. Неформальный характер подобных взаимодействий позволяет им сравнительно легко приспосабливаться к различным институциональным условиям [4].

Таким образом, коммуникативная структура клиентелистских сетей представляет собой систему устойчивых взаимодействий между участниками политико-экономических отношений, через которую осуществляется согласование интересов и поддержание обмена ресурсами и политической поддержкой. Рассмотрение этих коммуникационных механизмов позволяет лучше понять внутреннюю логику функционирования клиентелизма и выявить факторы, способствующие его воспроизводству в современных политических системах.

Обращение к коммуникативному измерению клиентелистских сетей создаёт основу для дальнейшего анализа их влияния на процессы распределения публичных ресурсов и

функционирование системы публичного управления. Этому вопросу посвящён следующий раздел исследования.

Клиентелистские сети и механизмы распределения публичных ресурсов.

Рассмотрение коммуникативной структуры клиентелистских сетей позволяет перейти к анализу их влияния на процессы распределения публичных ресурсов. В современных политико-экономических системах распределение бюджетных средств, административных полномочий и иных публичных благ формально осуществляется через институционально закреплённые процедуры. Однако исследования институциональной экономики показывают, что в реальной практике функционирования публичных институтов значительную роль продолжают играть неформальные механизмы взаимодействия между политическими и административными акторами [1].

Клиентелистские сети выступают одним из механизмов формирования альтернативных каналов доступа к публичным ресурсам. Устойчивые коммуникационные связи между политическими акторами, административными структурами и различными социальными группами создают условия для перераспределения ресурсов в соответствии с логикой политической поддержки и взаимных обязательств. В такой ситуации клиентелизм можно рассматривать как форму селективного распределения публичных благ, при которой преимущества получают участники соответствующих политико-экономических сетей [6].

Практика функционирования подобных механизмов проявляется в различных формах. Речь может идти о предоставлении административных преференций отдельным экономическим субъектам, неравномерном распределении бюджетных средств между регионами или использовании государственных программ для укрепления политической поддержки определённых акторов. В результате формально нейтральные процедуры распределения ресурсов начинают функционировать в контексте неформальных политико-экономических связей.

Распространение клиентелистских практик способно оказывать заметное влияние на эффективность публичного управления. Селективный характер распределения ресурсов приводит к искажению принципов равного доступа к публичным благам и снижает прозрачность управленческих процедур. Подобные процессы часто сопровождаются коррупционными механизмами и формированием устойчивых неформальных структур влияния вокруг распределения государственных ресурсов [9].

Анализ политико-экономических процессов в Республике Молдова также указывает на значительную роль неформальных сетей в функционировании публичных институтов. Исследования, посвящённые проблемам коррупции и институциональной устойчивости, отмечают, что распределение государственных ресурсов может сопровождаться формированием устойчивых клиентелистских связей между политическими и административными акторами [7; 3]. В подобных условиях доступ к ресурсам определяется не только формальными процедурами, но и характером неформальных коммуникационных отношений.

Показательным примером подобной логики в молдавском контексте является практика реализации государственной программы дорожного строительства «Drumuri Bune». Как отмечается в исследованиях, посвящённых клиентелистским механизмам управления публичными фондами, распределение инвестиций в рамках данной программы систематически коррелировало с политической аффилиацией местных администраций: муниципалитеты, руководство которых принадлежало к правящей партии, получали непропорционально большую долю финансирования по сравнению с оппозиционными территориями [10]. Этот пример демонстрирует, каким образом коммуникационные связи внутри клиентелистских сетей способны трансформировать формально нейтральные государственные программы в инструмент консолидации политической лояльности.

Не менее показателен ряд задокументированных правоохранительными органами случаев использования государственных институтов в интересах клиентелистских сетей. Судебные решения по резонансным делам в Республике Молдова показывают, что доступ к

политическому патронажу позволял задействовать государственные банковские структуры и регуляторные органы для незаконного вывода средств при одновременном финансировании политических структур и электоральных проектов [10]. Подобные схемы функционировали через устойчивые неформальные коммуникационные каналы между политическими элитами, административными структурами и экономическими группами интересов, что подтверждает коммуникативную природу клиентелистских отношений.

Исследования институционального развития Республики Молдова также обращают внимание на феномен так называемого «захвата государства», при котором отдельные политико-экономические группы получают возможность оказывать непропорциональное влияние на функционирование государственных институтов и распределение ресурсов [11; 2]. Наличие подобных механизмов показывает, что формальные процедуры управления могут сосуществовать с неформальными сетями влияния, существенно трансформирующими логику распределения публичных благ.

В этих условиях клиентелистские сети выступают своеобразным механизмом неформального перераспределения ресурсов, функционирующим параллельно с формальными институтами управления. Анализ таких механизмов позволяет выявить скрытые элементы функционирования политико-административных систем и лучше понять факторы, влияющие на прозрачность и справедливость распределения публичных благ. Полученные результаты создают основу для формулирования обобщающих выводов исследования.

Заключение. Проведённый анализ позволяет сделать ряд выводов, выходящих за рамки традиционного понимания политического клиентелизма как проявления коррупции или институциональной слабости.

Рассмотрение теоретических подходов показало, что клиентелизм представляет собой устойчивую форму неформального политического обмена, функционирующую на пересечении формальных и неформальных институтов. Однако институциональный анализ сам по себе не объясняет, каким образом подобные отношения воспроизводятся в условиях меняющейся политической среды. Коммуникативное измерение восполняет этот пробел.

Анализ коммуникативной структуры клиентелистских сетей показал, что их устойчивость определяется не столько слабостью формальных институтов, сколько плотностью и персонализированностью неформальных коммуникационных связей между участниками политико-экономических отношений. Через такие каналы осуществляется координация интересов, формирование взаимных ожиданий и поддержание системы обязательств — то есть именно то, что обеспечивает воспроизводство клиентелистских сетей даже в условиях формальных реформ. Это принципиальное отличие предложенного подхода от традиционных институциональных трактовок: клиентелизм устойчив не потому, что правила слабы, а потому, что коммуникация внутри сети сильна.

Молдавский контекст подтверждает этот вывод предметно. Случай программы «Drumuri Văne» демонстрирует, как коммуникативные связи внутри клиентелистской сети превращают формально нейтральные государственные программы в инструменты консолидации политической лояльности. Резонансные судебные дела показывают, что неформальные коммуникационные каналы между политическими элитами, банковскими структурами и регуляторными органами способны функционировать параллельно с формальными институтами на протяжении длительного времени. Это, пожалуй, главный практический урок молдавского опыта: реформирование формальных процедур без целенаправленного разрушения неформальных коммуникационных каналов воспроизводит проблему, а не решает её.

С экономической точки зрения клиентелистские механизмы распределения публичных ресурсов порождают ряд устойчивых негативных эффектов. Селективный доступ к бюджетному финансированию и государственным контрактам искажает конкурентную среду и создаёт барьеры входа для экономических субъектов, не включённых в соответствующие сети. Инвестиционные решения принимаются не на основе критериев экономической эффективности, а в логике политической лояльности, что ведёт к неоптимальному

размещению публичных ресурсов и снижению отдачи от государственных расходов. В долгосрочной перспективе подобная практика подрывает доверие частных инвесторов к предсказуемости институциональной среды и сдерживает экономический рост — особенно болезненно это проявляется в малых открытых экономиках, к числу которых относится Республика Молдова.

Таким образом, политический клиентелизм представляет собой коммуникативный механизм неформальной координации интересов, обладающий собственной логикой воспроизводства и измеримыми экономическими издержками. Понимание этой логики важно не только для теоретического анализа, но и для разработки мер, реально повышающих прозрачность распределения публичных ресурсов и эффективность государственных расходов — а не имитирующих их.

Полученные результаты открывают перспективы для дальнейших исследований: сравнительного анализа экономических издержек клиентелистских практик в постсоветских государствах, а также изучения влияния цифровизации публичного управления и систем электронных закупок на трансформацию неформальных каналов распределения ресурсов.

Список литературы:

1. Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Why nations fail: The origins of power, prosperity and poverty*. New York: Crown Business, 2012. - 579 p.
2. Bertelsmann Stiftung. BTI 2024 Country Report: Moldova. – Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 2024. – Режим доступа: <https://bti-project.org/en/reports/country-report/MDA>. – Дата обращения: 07.03.2026.
3. Expert-Grup. *Studiu privind clientelismul politic în gestionarea fondurilor publice* [Электронный ресурс]. – Chişinău: Expert-Grup, 2021. - Режим доступа: <https://www.expert-grup.org/en/biblioteca/item/2240-studiu-privind-clientelismul-politic-in-gestionarea-fondurilor-publice>. – Дата обращения: 07.03.2026.
4. Helmke G., Levitsky S. *Informal institutions and comparative politics: A research agenda // Perspectives on Politics*. – 2004. – Vol. 2, № 4. – P. 725–740. – DOI: <https://doi.org/10.1017/S1537592704040472>.
5. Hopkin J. *Conceptualizing political clientelism: Political exchange and democratic theory // Perspectives on Politics*. – 2006. – Vol. 4, № 3. – P. 449–465. – Режим доступа: <https://personal.lse.ac.uk/hopkin/apsahopkin2006.pdf> (дата обращения: 07.03.2026).
6. Kitschelt H., Wilkinson S. I. (eds.). *Patrons, clients and policies: Patterns of democratic accountability and political competition*. – Cambridge: Cambridge University Press, 2007. – 345 p.
7. Merkle O. *Overview of corruption in Moldova* [Электронный ресурс]. – U4 Helpdesk Answer. – Bergen: U4 Anti-Corruption Resource Centre, 19 January 2022. – Режим доступа: https://knowledgehub.transparencycdn.org/kproducts/Overview-of-corruption-in-Moldova-2022_U4-Reviewed_PR.pdf (дата обращения: 07.03.2026).
8. North D. C. *Institutions, institutional change and economic performance*. – Cambridge: Cambridge University Press, 1990. – 152 p.
9. Rose-Ackerman S., Palifka B. J. *Corruption and government: Causes, consequences and reform*. – 2nd ed. – Cambridge: Cambridge University Press, 2016. – 608 p.
10. Stokes S. C., Dunning T., Nazareno M., Brusco V. *Brokers, voters and clientelism: The puzzle of distributive politics*. – Cambridge: Cambridge University Press, 2013. – 480 p.
11. Suhov V. *Clientelismul politic – factor al corupției și crimei organizate // Revista Institutului Național al Justiției*. – 2025. – № 4. – P. 29–36. – DOI: <https://doi.org/10.52277/1857-2405>.

УДК 330.101.8:330.341

КОНТРАКТНАЯ ЭКОНОМИКА ДЖЕЙМСА БЬЮКЕНЕНА: НОВАЯ ПАРАДИГМА

ТАУШАНЖИ Константин,
Доктор экономических наук,
профессор-университар
Комратский государственный университет
г. Комрат, Республика Молдова
taushanzhi47@mail.ru
ORCID ID: [0000-0003-0111-1506](https://orcid.org/0000-0003-0111-1506)

*«Нельзя решать проблему,
находясь на таком уровне сознания,
на котором мы ее создали.»
Альберт Эйнштейн*

Abstract: *Contemporary issues in the context of globalization are a consequence of ignoring spiritual values, especially in education. Society is on the threshold of scientific paradigm shift, and search for new equilibria – material and spiritual values such as harmonization of an individual.*

Keywords: *spiritual values, the good, coefficient of good, material values, competition, cooperation.*

Контрактная экономика, выдвинутая американским экономистом Джеймсом Бьюкененом, стала одним из инновационных направлений в экономической теории. Он показал, как индивиды взаимодействуют между собой. Эта теория **общественного выбора** включает в себя экономику, политику и социальные науки.

Контрактная экономика Джеймса Бьюкенена представляет собой уникальное направление экономической мысли. За **«разработку концепции контрактных и конституционных основ взаимодействия индивидов и групп»** он получил **Нобелевскую премию** (1986).

Значимость контрактной экономики достаточно шире, – кроме теоретического инструмента воздействия на макроэкономику и политику, контрактная экономика имеет большое практическое значение: не дожидаясь когда Правительство Молдовы предложит формирование новых институтов на базе контрактной экономики – энтузиасты в маленьком провинциальном городе Комрат (1999) в качестве экономического эксперимента, ввели **налоговые соглашения** (см. Приложение) в предпринимательской деятельности для малого и среднего предпринимательства. В результате налоговые поступления значительно увеличились, что дало возможность погасить долги по заработной плате (учителя школ и другие бюджетники до четырех месяцев не получали свои заработные платы).

Следует заметить, что по иронии судьбы инновации, новые идеи возникают именно тогда, когда общество испытывает самый трудный период экономической стагнации – по большому счету даже общемировые экономические сдвиги происходили по этому закону. Именно по причине **«Великой депрессии»** (1929-1933г.), суждено было появиться новой Кейнсианской теории, следует заметить, что именно Шотландский экономист Дж. Мейнард Кейнс спас США от кризиса, так был спасен мировой капитализм.

Роль контрактной экономики Джеймса Бьюкенена. Теоретическое значение: Контрактная экономика представляет собой ценный теоретический инструмент, помогающий объяснить, как рациональные индивиды взаимодействуют в условиях ограниченных ресурсов и формируют структуры общества.

Практическое значение: Понимание контрактной экономики Бьюкенена имеет практическую важность для бизнес-лидеров, политических деятелей и исследователей в социальных науках, поскольку эти идеи могут применяться в реальных сценариях, что и было доказано в экономике Молдовы.

Некоторые экономисты в попытке осмыслить происходящие в современности процессы выявляют **кризис самой экономической теории**, в частности, как науки, изучающей проблему выбора в условиях ограниченности ресурсов для максимального удовлетворения потребностей людей. Вместе с экономикой проходят проверку на жизнеспособность и политические принципы, в том числе и демократические устои. **Лауреат Нобелевской премии** по экономике **Джеймс Бьюкенен** в своих трудах часто отмечал **упадок современной демократии** и даже присущие ей медленные, но устойчивые тенденции к саморазрушению.

Подлинные причины экономических кризисов, кризисы общественной жизни, скрыты в духовном аспекте жизни человека. Если экономический кризис имеет духовное происхождение, то следует говорить о духовном кризисе, следствием которого выступает **уже экономический кризис**. Важно отыскать первопричины бездуховности, истоки духовного кризиса и повсеместной неопределенности, чтобы найти выход из экономического тупика.

По мнению основателя **теории общественного выбора** Дж. Бьюкенена, «экономическая теория все больше становится **наукой о контрактах, а не наукой о выборе**. Вследствие чего в центре ее внимания должен быть не хозяйствующий субъект, максимизирующий прибыль, а **третейский судья**, человек со стороны, пытающийся найти компромиссные решения конфликтов в случае возникновения претензии участников сделки друг к другу». Изучение Дж. Бьюкененом зависимости между **эффективностью** использования ресурсов и формами контрактов привело его к признанию значимости частных соглашений, которые чаще всего обладают большей эффективностью для разрешения различных споров, чем обращение в судебные инстанции.

Теория общественного выбора опирается на **три основные предпосылки**:

Индивидуализм: люди действуют в политической сфере, преследуя свои личные интересы и нет грани между бизнесом и политикой.

Концепция «**экономического человека**»: Его поведение рационально. Рациональность индивида имеет в данной теории универсальное значение. Это означает, что все – от избирателей до президента – руководствуются в своей деятельности **экономическим принципом**: сравнивают предельные выгоды и предельные издержки.

$$\boxed{MR=MC}$$

Трактовка политики как процесса **обмена**: если на рынке люди меняют яблоки на апельсины, то в политике – соглашаются платить налоги в обмен на блага, необходимые всем и каждому: от местной пожарной охраны до суда. Этот обмен не очень рационален. Обычно **налогоплательщики** одни, а блага за счёт налогов получают **другие**.

Сторонники этой теории рассматривают **политический рынок** по аналогии с товарным. Государство – это **арена конкуренции людей за влияние на принятие решений**, за доступ к распределению ресурсов, за места на иерархической лестнице. Но государство – это **рынок особого рода**. Его участники имеют необычные права собственности: избиратели могут выбирать представителей в высшие органы государства, **депутаты** – принимать законы, **чиновники** – **следить за их исполнением**. Избиратели и политики трактуются как индивиды, **обменивающиеся голосами и предвыборными обещаниями**.

Сторонники теории общественного выбора **показали, что нельзя** полагаться на **результаты голосования**, поскольку они в немалой степени зависят от конкретного регламента принятия решений. Парадокс голосования – это противоречие, возникающее вследствие того, что голосование на основе принципа большинства не обеспечивает выявления действительных предпочтений общества относительно экономических благ.

Бьюкенен является лауреатом **Нобелевской премии** «за исследование договорных и конституционных основ теории принятия экономических и политических решений». Он выступал за изменение правил **«игры»** для конечного выигрыша всех участников, а не только улучшения отдельных стратегий поведения.

Теория общественного выбора фокусируется на процессе принятия людьми решений в политической сфере. **Бьюкенен использовал как экономику, так и политологию для развития общественного выбора.** Те же принципы, которые используются для интерпретации решений людей в рыночных условиях, применяются к голосованию, лоббированию, агитации и даже к кандидатам. Бьюкенен утверждает, что **первым инстинктом человека является принятие решений**, исходя из собственных интересов, что отличалось от предыдущих моделей, в которых правительственные чиновники действовали в интересах избирателей.

Бьюкенен объясняет теорию общественного выбора как **«политику без романтики»**, потому что, по его словам, многие из обещаний, данных в политике, кажутся связанными с интересами других, но в действительности являются продуктом эгоистичных **скрытых мотивов**. Согласно этой точке зрения, политические решения по обе стороны кабины для голосования редко принимаются с намерением помочь кому-либо, кроме того, кто **принимает решение**. Бьюкенен утверждает, что, анализируя поведение избирателей и политиков, их действия можно легко предсказать.

Контракты служат источником обязательств, **нравственных или юридических**, в том числе и между **экономическими единицами**. Контракты широко используются в коммерческом праве и формируют правовую основу для сделок по всему миру. Распространёнными примерами являются **договоры купли-продажи услуг и товаров** (как оптовых, так и розничных), договоры подряда, договоры перевозки, лицензии на программное обеспечение, трудовые договоры, страховые полисы, продажа или аренда земли и различные другие виды использования.

Проблема развития контрактных отношений была впервые научно обоснована при исследовании теории общественного договора. Контрактные отношения начали складываться во время религиозных войн, когда традиционный феодальный порядок уступил место осознанному **договорному регулированию общественных отношений**. Изучать сущностные особенности и значимость подобных отношений начали позже.

В эпоху меркантилизма экономически целесообразной считалась политика тотального протекционизма. Устанавливая высокие ввозные пошлины, государство давало возможность крестьянам и ремесленникам производить товары, которые потреблялись не только на внутреннем рынке (внутренняя торговля), но и вывозились под флагом Великобритании за границу (внешняя торговля). **Представитель английской экономической школы меркантилизма Т. Ман** считал, что понимание сущности **контрактных отношений важно для экономического благополучия государства**. Так, государство становится богаче за счет заключения контрактов с иностранными партнерами и экспорта товаров, выпускаемых национальными производителями.

При этом положительный баланс внешней торговли может быть достигнут посредством экономически целесообразных контрактов и закупок государства. По мнению экономиста, прибыль торговца при отсутствии **должного внимания к условиям и форме контракта** может означать убыток для государства. Контрактные отношения торговца должны приносить пользу государству.

Основным постулатом школы классической экономики являлось **невмешательство государства в хозяйственные процессы**. Представитель классической школы политэкономии А. Смит считал государство **«терпимым злом»**, **«ночным сторожем»**, который не должен вмешиваться в действие **«невидимой руки рынка»**. По его мнению, вмешательство государства должно быть строго ограничено случаями, когда осуществление деятельности частными лицами невозможно. **Смит признавал за государством три функции: отправление правосудия, защиту страны, устройство и содержание общественных**

предприятий и учреждений. Таким образом, контрактные отношения обеспечивали государству выполнение указанных полномочий и не оказывали существенного влияния на рынок.

Контракт – индикатор добропорядочности намерений сторон. К. Левеллин первым отметил, что контракт создает правовую определенность данного сторонами обещания (совершенной сделки) и уверенность сторон относительно добропорядочности обещаний. Г. Гегель называл добропорядочность «нравственностью», проявляющейся «в простом соответствии индивида своим обязанностям по отношению к тем условиям, в которых он находится». Особое значение добропорядочность принимает в случае, если контракт реализуется в течение продолжительного периода времени.

При этом чем больше времени между обещанием и его реализацией, тем большую значимость принимает фиксация отношений между сторонами. К. Левеллин отметил, что действующее законодательство не всегда способно адекватно регулировать контрактные отношения, так как обещания сторон часто не соответствуют условиям, зафиксированным в контракте.

За свою более чем 40-летнюю научную деятельность Бьюкенен получил международное признание как ученый, сфера исследований которого – **теория общественного выбора** и применение экономических методов к отраслям, которые традиционно относились к политологии. Главные категории Бьюкенена – **индивиды, частные лица**, способные принимать такие рациональные решения, которые являются **выгодными** для общества в целом.

Теория общественного выбора Бьюкенена призвана предсказать, как поведение индивидов в определенной политической роли (как избирателей или налогоплательщиков, политиков или членов политических партий, чиновников или судей) **влияет** на состояние политического сообщества в целом.

Экономическая теория Бьюкенена пытается совместить поведение индивидов в их экономической роли **покупателей или чиновников, инвесторов или производителей** с результатами, которые проявляются на уровне экономики в целом.

В своих работах Бьюкенен показал, что использование этой аналогии помогает понять многие сложные процессы. Подобно тому, как правила игры формируют вероятный результат, **конституционные правила формируют результаты политики или затрудняют их достижение.**

Таким образом, улучшение результатов политики или результатов процесса принятия законодательных или управленческих решений, по мнению Бьюкенена, **требует** изменений или **реформы конституции**. В основу поиска лучших правил любой игры положен анализ того, в каком вероятном направлении будет происходить игра по разным правилам.

Контрактная экономика – это область экономической науки, изучающая экономические явления и взаимодействия с точки зрения контрактов и институтов. В основе контрактной экономики лежит предположение, что люди и фирмы заключают контракты, чтобы координировать свои действия в условиях ограниченных ресурсов и неопределенности. Исследования в этой области анализируют структуру и эффективность контрактов, воздействие институтов на экономическое поведение и последствия рациональных стратегий принятия решений в условиях неопределенности. Контрактная экономика часто применяется для объяснения явлений в области бизнеса, финансов, государственных закупок и других областей, где важны взаимные договоренности и соглашения.

Определение рациональности:

В контексте контрактной экономики Джеймса Бьюкенена рациональность означает, что индивид действует в соответствии с определенными целями и стремится максимизировать свою полезность или выгоду. Эта концепция базируется на предположении, что люди принимают решения, основываясь на обоснованных и логических критериях.

Личные предпочтения:

Бьюкенен уделял внимание тому, как формируются личные предпочтения у индивида. Он предполагал, что предпочтения индивида являются ключевым фактором в принятии решений. В работе **"Cost and Choice"** Бьюкенен разрабатывает идеи о том, как индивиды оценивают свои предпочтения и как эти предпочтения влияют на выбор различных альтернатив.

Анализ личных предпочтений имеет важное значение в экономике, поскольку они являются основой для формирования предложения и спроса на рынке, а также влияют на принятие экономических решений.

Рассмотрение рациональности индивида и формирования личных предпочтений является неотъемлемой частью анализа контрактной экономики. Эти концепции позволяют понимать, как **индивиды взаимодействуют в условиях ограниченности ресурсов и формируют экономические отношения.**

Современные исследования в области рациональности и предпочтений продолжают строить на фундаменте идей Бьюкенена, расширяя их в контексте современных вызовов и изменений в экономической парадигме.

Регулируемая контрактная экономика. Когда мы говорим, контрактная экономика, то подразумеваем договорную экономику, экономика т.е., когда две стороны договариваются, устанавливают предмет соглашения.

Концепция контрактной экономики предполагает принципиально **новые экономическими** отношения между индивидами, фирмами и властью в сфере производства, распределения и потребления материальных благ в мире ограниченных ресурсов. С возникновением новых экономических отношений, возникли и новые термины и понятия неведомые раньше: **«Расчет согласия», «калькуляция согласия».** Возникает вопрос: если есть расчеты достаточно основанных госструктурами, зачем нужно что-то согласие?

Например, налоговые структуры правительства руководствуясь **Налоговым кодексом** и другими нормативными актами устанавливают критерии, (налоговые ставки на доходы или на прибыль) производственных предприятий, это становится директивной административной системы как обязательное исполнение для предпринимательского сообщества. Как правило, госчиновников руководствуясь краткосрочными мерами максимального пополнения бюджета устанавливают процентные ставки заведомо трудно выполнимыми, особенно для малого и среднего бизнеса. Часто такие переносы являются благодатной почвой для **«Теневой экономики».** В таких случаях **«налоговый пресс»** выталкивает деловых людей из легальной экономики в теневую экономику. В подтверждение сказанному яркий пример – экономика Молдовы – теневая экономика достигает до 60% ВВП страны.

Небольшой практикум: Контрактная экономика Джеймса Бьюкенена, была апробирована в качестве экономического эксперимента в Молдове, в мун. Комрат. В целях стимулирования предпринимательской деятельности в качестве эксперимента были внедрены **«Налоговые соглашения»** (см. приложение). Сложным вопросом остается – в каких допустимых границах участники соглашения могут варьировать. Этот вопрос по сей день – начиная 2002г. Остается трудно объяснимым для государственных чиновников. Организаторы эксперимента упростили критерии до формальной логики понимания предмета соглашения.

Любое государство, любая страна, власти находящиеся на вершине пирамиды, требуют от своих подданных в хорошем смысле слова, двух вещей – это **максимальный сбор налогов** для пополнения бюджета и второе – сохранение **рабочих мест**, а по возможности его рост. По этим двум критериям местная власть и руководитель предприятия подписывают соглашения. На нашем конкретном примере – темп роста экономики за последние 20 лет не превышает 1,5-2% в реальном исчислении, на таком же уровне и собираемость налогов. Для сравнения – если страна движется со скоростью 2% в год, то в свою очередь предприятие добровольно увеличивает свою долю налога на 10% в реальном исчислении (см. приложение). Даже если этот рост составит до 5%, то это серьезный экономический рост.

Бьюкенен указывает на **ограниченную рациональность.** Да, она рациональна, выгода ощутимая – в выигрыше все стороны – государство гарантировано пополняет свой бюджет, а

предприятия освобождается от диктата чиновников. Однако проблема остается – где проходит «красная линия», на каком уровне установлена ограничение. На этот вопрос может ответить экономическая политика правительства. В нашем примере стратегическая задача Правительства обозначила ежегодный темп, рост экономики скачки на уровне 5% ежегодно прироста. Отсюда следует, что экономические субъекты предусматривают в налоговых соглашениях не менее 5% ежегодного роста и эта нижняя граница становится обязательным условием.

Бьюкенен утверждал, что **ограниченная рациональность** является **результатом эволюционного процесса**, и индивиды развивают стратегии принятия решений, которые могут быть адаптивными, но не всегда оптимальными. Институты, включая правила игры и контракты, играют решающую роль в смягчении негативных последствий ограниченной рациональности, обеспечивая структуру для координации и управления.

Идеи **ограниченной рациональности** находят практическое применение в области **экономической политики**, где проектирование институтов и политических механизмов учитывает ограниченность рациональности индивидов.

Ограниченная рациональность также стала ключевым элементом в поведенческой экономике, где изучается, как индивиды принимают решения в условиях ограниченности информации и аналитических способностей.

Современные исследования стремятся детализировать и расширить понимание ограниченной рациональности, учитывая новые аспекты, такие как социальное взаимодействие и информационные технологии.

Контрактная экономика свидетельствует о том, что **человечество находится на пороге этапа, когда общие интересы и действия для достижения поставленных целей важнее личных разногласий**, то есть соглашения являются более выгодными. Бьюкенен отверг любую основополагающую концепцию, что государство интеллектуально превосходит своих граждан. Эта **философская позиция является основой конституционной экономики**. Бьюкенен утверждал, что **каждая конституция создана для защиты интересов нескольких поколений**, включая последующие поколения. Поэтому **конституция должна балансировать интересы государства, общества и отдельного индивидуума**.

Список литературы:

1. Богомолов О.Т. Неэкономические грани экономики: Неопознанное взаимовлияние. Научные публицистические заметки обществоведов. М. Институт экономических стратегий 2010 г.
2. Деменг Э. Новая экономика. М., 2010 г.
3. Заостровцев А. Либеральная политическая экономика и философия Джеймса Бьюкенена. Вопросы эконом. №4, 2013 г.
4. Крапеевский С.Э. Социальная философия. М., 1998 г.
5. Пахомов Ю. Мировой финансовый кризис: цивилизованные истоки экономики. 2009 г. №2.
6. Соловьев В.С. Оправдание добра. М., 1996 г.
7. Таушанжи К.П., Карабет М.А. Многомерная экономика в образовании, проблемы и суждения: Dialogul civilizatiilor: etica educatiei, libertate si responsabilitate intro lume in schimbare. Кишинев 2015 - 567p.
8. Таушанжи К.П., Яниогло А.И. Конкуренция или сотрудничество. ULUSLARARASI Bakanlarda sosyal bilimler kongresi №6, Март 2014, Комрат.
9. Тихоплов В.Ю., Тихоплов Т.С. Физика веры. СПб. Весь 2015 г.
10. IDISViitorul «Финансирование малых и средних предприятий в РМ: проблемы, тенденции и перспективы», Кишинев, 2012 г.
11. Таушанжи К.П. Белая книга экономиста. Комрат 2025, учебное пособие – 343 p.
12. Седлачек Томаш. Экономика добра и зла. М. Marginem. Пресс 2022 – 544 с.

УДК 330.101.8:339.9

НОВАЯ И СТАРАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПАРАДИГМА В ЭПОХУ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

ТАУШАНЖИ Константин,

Доктор экономических наук,
профессор-университар

Комратский государственный университет
г. Комрат, Республика Молдова

taushanzhi47@mail.ru

ORCID ID: [0000-0003-0111-1506](https://orcid.org/0000-0003-0111-1506)

Abstract: Contemporary issues in the context of globalization are a consequence of ignoring spirimal values, especially in education. Sociery is on the threshold of scientific paradigm shift, and search for new equilibria - material and spiritual values such as I harmonization of an individual.

Keywords: spiritual values, the good, coefficient of good, material values, competition, cooperation.

В условиях глобализации мировое сообщество столкнулось с комплексным кризисом, охватывающим не только социально-экономическую область, но и все сферы человеческой деятельности, что свидетельствует о глобальном цивилизационном кризисе. Многие исследователи говорят о падении моральных устоев - "**человек-человеку волк**". Бездуховность становится нормой. Мировая общественность стоит перед выбором — нужны радикальные перемены, **нужна другая парадигма**.

Дадим понятие "Парадигма" с точки зрения авторитетных исследований, изучая парадигму в динамике. Когда мы говорим радикальные, революционные перемены, то здесь свои особенности по форме и содержанию. Происходит смена парадигмы, вместо старой парадигмы идёт поиск новой парадигмы.

Понятие парадигма выражает совокупность убеждений, ценностей и технических средств, принятых научным сообществом и обеспечивающих существование научной традиции.

Парадигма - это то, что объединяет членов научного сообщества, и, наоборот - научное сообщество состоит из людей, признающих определенную парадигму. Последняя, как правило, находит свое воплощение в учебниках или в классических трудах ученых и на многие года определяет круг проблем и методов их решения в той или иной области науки. К парадигмам Т.Кун относит, например, аристотелевскую динамику, птолемеевскую астрономию, ньютоновскую механику.

Стимулом для научных сообществ являются требования научных парадигм, которые остаются главенствующими до тех пор, пока не появятся новые. Согласно Куну, развитию науки способствуют периодические научные революции и изменчивость мира. В своей классической работе «Структура научных революций» Томас Кун утверждает, что **«нормальная» наука**, по его выражению, являет себя лишь в контексте определенных парадигм, обуславливающих правила и стандарты для исследований в рамках научных изысканий, правильно ставит вопросы, обрабатывать результаты исследований и анализировать их значение и важность.

Позиция Куна такова, что история науки отмечена периодически возникающими **«научными революциями»**, каждая из которых способствует смещению главенствующей парадигмы в определенной области науки в пользу новой. Революция происходит тогда, когда научное сообщество в своих убеждениях переходит на сторону новой парадигмы. Это знаменует собой окончание кризиса и возвращение науки в **нормальное состояние**. Кун не

приемлет точку зрения, что регулярно изменяющиеся парадигмы означают отсутствие прогресса в науке. Он заявляет, что современные научные теории лучше, чем их предшественники, поскольку они эффективнее справляются с решением вопросов, возникающих в самых разных областях.

Сэмюэл Томас Кун - американский историк наук, благодаря своей монографии «Структура научных революций» (Чикаго, 1962), в которой раскрыл концепцию исторической динамики научного знания. Кун утверждает, что только в науке существуют рациональные процедуры проверки опытных суждений. Названная критика осуществляется в соответствии с критериями, которые не подлежат сомнению и являются бесспорными. Когда же сами названные критерии подвергаются критике, наука отвергает принятые образцы и ищет новую опору для оценки своей деятельности и своих результатов. Но пока такой опоры нет, рациональная критика невозможна. Таким образом, Кун различает два вида критики: **рациональную** и **нерациональную**. Рациональная критика - критика, опирающаяся на принятые критерии рациональности.

Нерациональная критика возникает в периоды кризисов, когда сами эти критерии проблематизируются. Кун утверждал, что научный прогресс осуществляется не в чистом мире идей и проблем, поскольку решения научных сообществ принимаются в условиях конкурентной борьбы, где научные коллективы составляют относительно небольшую часть. Поэтому понятие **рациональности приобретает прагматический смысл**: человек должен постоянно доказывать свою рациональность не ссылками на истинный разум, а успехами своей деятельности.

Покажем **зарождение новой парадигмы в налогообложении, разработанной в Комратском госуниверситете и внедренной в качестве эксперимента**.

Результаты эксперимента подтвердил «Круглый стол, состоявшийся 2 февраля 2004 г. в Кишиневе с участием экспертов Голландии и США. Научный поиск подтвердил свою рациональность на практике, как альтернатива существующей теории. Главный вывод нашей **новой теории** заключается в том, что управление экономикой выстраивается **не по вертикали** (начальник-подчиненный), а **по горизонтали**, где власть и бизнес становятся **партнерами** и в равной мере несут ответственность на договорных условиях.

В настоящее время такие парадигмы или научные достижения, которые в течение долгого времени признаются определенными научным сообществом как основа для развития его дальнейшей деятельности, излагаются в учебниках.

Учебники разъясняют сущность теории, иллюстрируют многие ее применения и сравнивают эти применения с типичными наблюдениями и экспериментами. Они определяют правомерность проблем и методов исследования каждой области науки для последующих поколений ученых. До того, как подобные учебники стали общераспространенными, аналогичную функцию выполняли знаменитые классические труды ученых: «Начало» и «Оптика» Ньютона, «Электричество» Франклина, «Химия» Лавуазье и многие другие. Их создание было в достаточной мере беспрецедентным, чтобы на долгое время отвратить ученых от конкурирующих концепций, но, в то же время, они были достаточно открытыми, чтобы новые поколения ученых могли в их рамках найти для себя **нерешенные проблемы любого вида**.

Рассматривая этапы развития **зрелой науки**, следует отметить, что развитие науки идет не путем плавного наращивания новых знаний на старые, а через смену ведущих представлений - через периодически происходящие научные революции. Однако, действительного прогресса, связанного с возрастанием объективной истинности научных знаний, Кун не признает, полагая, что такие знания могут быть охарактеризованы лишь как более или менее эффективные для решения соответствующих задач, а не как истинные или ложные.

Дадим определение нормальной науки.

«**Нормальная наукой**» Кун называет исследование, прочно опирающееся на одно или несколько прошлых научных достижений, которые в течение некоторого времени признаются

определённым научным сообществом в качестве основы для развития, то есть это исследование в рамках парадигмы и направленное на поддержание этой парадигмы. При ближайшем рассмотрении «создается впечатление, будто бы природу пытаются втиснуть в парадигму, как в заранее сколоченную и довольно тесную коробку», «явление, которые не вмещаются в эту коробку, часто, в сущности, вообще упускаются из виду». Исследование в нормальной науке направлено на разработку тех явлений и теорий, существование которых парадигма заведомо предполагает. Кратко деятельность ученых в рамках нормальной науки можно охарактеризовать как наведение порядка (ни в коем случае не революционным путем).

Различие и особенности старой и новой парадигмы

Следует исходить из того, что **каждая новая теория не должна вступать в противоречие с предшествующей теорией**. Наиболее известный пример, приводимый в защиту такого понимания развития науки, является анализ отношения между динамикой Эйнштейна и уравнениями динамики, которые вытекали из «Математических Начал Натуральной Философии» Ньютона. С точки зрения теории Куна, эти две теории совершенно несовместимы, как несовместима астрономия Коперника и Птолемея: теория Эйнштейна может быть понята только в случае признания того, что теория Ньютона ошибочна.

Однако **ньютонковский закон движения, закон тяготения и т.д. нельзя игнорировать** как имеющее место в природе. Как утверждают физики, ньютоновская динамика выводится из динамики Эйнштейна при соблюдении нескольких ограничительных условий. Поэтому здесь не следует противопоставлять новую и старую теорию, а следует их рассматривать в динамике развития науки.

Как нечто подобное мы должны **рассматривать развитие экономической теории в разрезе исторического этапа**. В экономических учебниках особый приоритет дан двум особым направлениям: классическая теория Адама Смита и кейнсианская теория занятости. Работа А. Смита «Богатство народов», изданная в 1776 году, созданная им теория обозначена как **«революция в экономической мысли»**, поистине новая парадигма в экономической теории. Впоследствии стал именоваться как **рыночная экономика свободного предпринимательства**. Как следствие для развитых стран стал ориентиром успешности в экономике. Как известно, в природе всякая новая теория по истечении времени стареет.

Обобщая, на смену старой парадигмы приходит новая парадигма по велению времени. Однако старую теорию мы не отбрасываем. Учебник «микроэкономика» основывается на принципах свободного ценообразования в конкурентных условиях, разработанных в свое время А. Смитом. Однако одна микроэкономика не могла решить все микроэкономические задачи. В 1929-1933 гг. разразился невиданный экономический кризис - Великая депрессия.

Кризис классической теории стал толчком для новой теории, и тогда возникла другая теория, у истоков которой стоял Дж. Кейнс. В 1936 году он издал книгу **«Теория занятости, процента и денег»**. И возник новый раздел экономической теории - макроэкономика, которая изучает экономику как единое целое. **Микроэкономика и макроэкономика дополняют друг друга**. Особенности старой и новой парадигмы в экономической теории носят условный характер. Если классическая теория преследует цель и указывает на то, что для успешности развития экономики — это государственное невмешательство в экономику, теория и практика подтвердила, что в условиях рынка за счет внутренних сил спроса и предложения происходит саморегулирование. Однако с появлением крупных монополий нарушаются законы рынка, встает вопрос о **государственном вмешательстве в рыночные отношения в защиту конкуренции**. Государство издаст **антимонопольное законодательство**.

В настоящее время между классиками и кейнсианцами продолжается дискуссия. Возникли новые классики и новые кейнсианцы, в учебниках именуются как **неоклассики** и **неокейнсианцы**. Часто во многих странах, экономические модели вбирают в себя как классическое, так и кейнсианское начало.

В своей книге Таушанжи К. **«новейшая экономическая философия»** в качестве новизны делает попытку внесения аспекта «морали» в экономику. Экономика, игнорирующая моральные принципы, не имеет будущего. В главе 6 подробно обосновывается неразрывное

единство **материальных и духовных ценностей**. Более того, поиск новой экономической философии, новой парадигмы экономических отношений, заключается в графическом измерении равновесных величин. В результате **максимизация прибыли** перестает быть первостепенной целью. На повестку дня выходит принципиально иная, **многомерная целевая функция**, заменяющая одномерную и включающая такие жизнеутверждающие аспекты индивида, как **здоровье, счастье и финансовая независимость**. Более детально новая парадигма будет раскрыта в главе 6.

Исторические этапы парадигмы

Сегодня настало время, когда политические лидеры, опираясь на научное сообщество, должны найти новые пути развития человечества. Эти пути должны радикально отличаться от прежних моделей общественного развития. Однако радикальные изменения в современном мире на основе новой социально-экономической политики невозможны **без смены экономической парадигмы**. Значение парадигмы в экономике, как и во всех сферах жизни, определяется тем, что она является матрицей, формирующей видение мира и основные способы его интерпретации.

Поэтому **экономическая парадигма** не только задает определенные способы анализа экономической реальности, но и является основой для формирования этой реальности. Когда мы говорим о либеральной экономической политике или, напротив, о политике, основанной на доминирующей роли государства в экономике, мы должны понимать, что эти разновидности экономической политики базируются на определенной экономической парадигме.

Автор бестселлера «**Экономика добра и зла**» Томаш Седлачек, подчеркивая значение **экономической парадигмы** для нашего мира, отмечает, что «Экономика по существу является нормативной дисциплиной. Она не только описывает мир, но и часто указывает, каким мир должен быть».

Следовательно, экономическая наука, опираясь на новую парадигму, должна **выработать принципиально иное видение модели развития экономики**. Сегодня, как известно, существуют: традиционная, классическая модель развития национальной экономики, основанная на стихийном перетоке капитала из низкоприбыльных в высокоприбыльные отрасли народного хозяйства, и соответствующем стихийном (по мере роста спроса) развитии сфер образования и науки.

Существует также модель **мобилизационного развития**, известная также как «**Большой скачок**». Именно различные версии парадигмы мобилизационного развития реализовал Советский Союз в предвоенные годы, а Япония и Китай — в наши дни. Каждая из этих моделей базировалась на определенной парадигме социально-экономического развития.

Известный «**Новый курс**» Франклина Рузвельта был во многом сформирован под влиянием теории макроэкономического регулирования Дж. М. Кейнса, которая впоследствии стала основой парадигмы, отстаивающей необходимость государственного регулирования рынка. Современная экономическая политика западных стран, особенно США, основывается на неолиберальной парадигме экономики.

Как видим, экономическая наука в различных своих версиях и в силу различных обстоятельств не только влияет на экономическую политику и поведение субъектов экономики, но и фактически участвует в создании экономической реальности.

Сегодня доминирующей парадигмой экономической науки является **неолиберализм**. Когда мы говорим о неолиберализме как о **мейнстриме** современной экономической мысли мы исходим из того, что абсолютное большинство экономических концепций основываются на главных постулатах неолиберализма, то есть на приоритете **свободы рынка и монетаризма**.

Монетаризм, как один из краеугольных камней неолиберализма, неизбежно способствует апологии количественных критериев, которые, в свою очередь, приводят к абсолютизации роли ВВП и экономического роста в качестве главных факторов

общественного развития и математических методов как основного способа анализа экономических процессов.

Такое господство упрощенно понятой идеи прогресса на основе количественных критериев привело, по мнению Томаша Седлачека, к тому, что «Мы стали **буквально одержимы идеей роста**» и что «**Мантрой нашего времени стал максимальный рост**, несмотря ни на что и любой ценой, даже если это означает накопление долгов, перегрев или переутомление».

В острой конкурентной борьбе в погоне за прибылью, мораль и духовные ценности идут на второй план. Экономика без морали не имеет будущего. По выражению Эдварда Деминга "**Конкуренция** (борьба за выживание) должна трансформироваться в **сотрудничество**". Давид Сарноф утверждает, что "**Конкуренция создаёт лучшее качество продукта и худшее качество людей**". Однако ортодоксальная экономическая наука по-прежнему в учебниках рассматривает конкуренцию как механизм научно-технического прогресса.

Современный цивилизационный кризис нуждается в переосмыслении - признание новой парадигмы, новое равновесие высшего порядка, где материальные ценности должны соответствовать **духовным ценностям**. $MV=SV$ при этом приоритет отводится морали, духовным ценностям (SV).

В современных условиях, когда мировое сообщество столкнулось с тяжелейшими вызовами времени, поиск нового обоснования социально-экономического развития заставляет искать ответы за пределами неolibеральной парадигмы. Этот **вызов** стал итогом десятилетиями нараставшей дезорганизации мировой системы, разрушения тех связей, которые традиционно превращали множество обособленных форм общественного бытия в целостную структуру.

Выделим четыре глубинных разлома:

1. Разрушение природной системы;
2. Противостояние бедного Юга и богатого Севера, усугубляемое цивилизационными разломами;
3. Распад социальных норм и традиционных основ общественного бытия;
4. Экзистенциальный кризис, угрожающий распадом жизненных начал миллионов современных людей.

В таких условиях необходимо задать себе вопрос: **какая экономическая парадигма адекватна для решения существующих проблем?** Отвечая на этот вопрос, мы вынуждены перейти к переоценке ценности устоявшихся экономических воззрений.

Прежде всего, мы должны отказаться от упрощенных взглядов на развитие, основывающих его на абсолютизации количественного роста. Взамен мы должны выработать понимание общества как сложной целостности и утвердить комплексное видение его развития. Тогда мы сможем понять общество как **биосоциальную целостность**, как систему, состоящую из двух начал: социального и биологического. Оба начала являются основой человеческой жизни, но в последние столетия природная основа нашей жизни все больше подчинялась первой, порой с огромным ущербом для нее.

Но между **экономическим ростом** и **природой** существует **двусторонняя взаимозависимость**. Можно довольно долго ускорять экономический рост, игнорируя нарастающие **экологические последствия**. Но со временем за разрушение своей природной основы люди неизбежно платят **разрушением своего здоровья**, что обесценивает сам экономический рост. Поэтому, чтобы найти меру разумного и устойчивого роста, необходимо прежде всего научиться измерять показатели интегральной результативности процесса общественного развития. Это, конечно, более сложная стратегия, чем ориентация на **односторонние концепции**, но она всё больше завоевывает умы людей.

Поэтому сегодня мы должны учитывать не только чисто **экономические** издержки, но и **экологические и социальные потери**, порождаемые развитием. Это заставляет нас вводить новые категории анализа при выборе экономической стратегии. Такие задачи не стояли ни

перед Смитом, ни перед Марксом, и даже Кейнс не учитывал их. Но сегодня мы должны ясно осознавать необходимость введения в экономический анализ категорий, обозначающих **побочные последствия экономической деятельности человека на Земле**. И цена этих последствий с каждым годом стремительно растет. Если мы не научимся их ограничивать, то завтра можем остаться «у разбитого корыта».

Поскольку мы вынуждены решать два взаимосвязанных и одновременно противоречащих друг другу вопроса — **рост благосостояния и сохранение жизнеспособности природы**, нам необходимо выйти на интегральный показатель. И показателем **итоговой результативности общественного развития за тот или иной отрезок времени (ИР)** должно быть отношение **прироста валового внутреннего продукта (ДВВП)** к приросту **социальных издержек (ДСИ)**, а не только к издержкам производства, как принято в господствующей **сегодня экономической теории и практике**.

При таком подходе к сферам общественного развития мы будем более экологически и социально ориентированными, что в конечном счете позволит не только сохранить природный капитал, но и укрепить одновременно человеческий капитал. **А благодаря более высокому качеству человеческого капитала мы будем иметь и более инновационные возможности для повышения нашего благосостояния.**

При такой парадигме **проблема темпов роста** перестает быть священной коровой экономического мышления. Отсюда и понимание, что в долгосрочной перспективе важен не только **темп экономического роста**, но и **решение комплексной задачи**, куда входит и **сохранение природы**, и восхождение на всё более и более **высокие ступени развития материальной и духовной культуры**.

Нынешняя **разбалансированная система** не может нормально развиваться. Это **общий закон природы**. И никакие человеческие завоевания — приращение богатства и технический прогресс - не могут восполнить нарушение этого закона. Значит, если развитие не будет направлено на укрепление **большой общественной системы**, то её финал предreshen — это упадок и крушение системы, какими бы впечатляющими ни выглядели бы экономические показатели. Поэтому в сегодняшних условиях, когда экономическая наука поставлена перед необходимостью **переосмысления своих основ**, мы должны **мыслить более широко**, должны выйти за рамки узких математических **моделей анализа**.

Современная экономика - слишком сложное явление, и для её понимания наши знания не должны **ограничиваться лишь экономикой и математикой**. Необходимо помнить, что, при всей своей важности, экономика является лишь частью общества и человеческой жизни. Поэтому нам нужно создать новую экономическую парадигму, основанную на понимании того, что экономика не должна пытаться **подчинить реальную жизнь своим узким теориям**, а сама должна базироваться на **фундаментальных законах жизни**. Именно эти законы человеческого бытия диктуют необходимость стремиться к комплексному видению мира и **сбалансированной жизни**. История свидетельствует: всякий раз, когда люди отступали от **следования этим законам**, их рано или поздно постигала неудача. Нынешний кризис — еще одно напоминание о необходимости отказаться от ложных, **односторонних теорий** и **выработать парадигму**, опирающуюся на **многовековую мудрость человечества**, призывающую нас **мыслить шире и с уважением относиться к сложным законам жизни**.

Список литературы:

1. Богомолов О.Т. Неэкономические грани экономики: Неопознанное взаимовлияние. Научные публицистические заметки обществоведов. М. Институт экономических стратегий 2010 г.
2. Деменг Э. Новая экономика. М., 2010 г.
3. Заостровцев А. Либеральная политическая экономика и философия Джеймса Бьюкенена. Вопросы эконом. №4, 2013 г.
4. Крапеченский С.Э. Социальная философия. М., 1998 г.
5. Пахомов Ю. Мировой финансовый кризис: цивилизованные истоки экономики. 2009 г. №2.

6. Соловьев В.С. Оправдание добра. М., 1996 г.
7. Таушанжи К.П., Карабет М.А. Многомерная экономика в образовании, проблемы суждения: Dialogul civilizatiilor: etica, educatiei, libertate si responsibilitate intro lume in schimbare. Кишинев 2015 - 567р.
8. Таушанжи К.П., Яниогло А.И. Конкуренция или сотрудничество. ULUSLARARASI Bakanlarda social bilimler kongresi N°6, Март 2014, Комрат.
9. Тихоплов В.Ю., Тихоплов Т.С. Физика веры. СПГ Весь 2015 г.
10. IDISViitorul «Финансирование малых и средних предприятий в РМ: проблемы, тенденции и перспективы», Кишинев, 2012 г.
11. Таушанжи К.П. Белая книга экономиста. Комрат, 2025, учебное пособие – 343с.
12. Седлачек Томаш, экономика добра и зла. M Ad Margineli Пресс 2022 544с.

УДК 321.01:351(478.9)

ПОЛИТИКО-АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РЕФОРМЫ И ТРАНСФОРМАЦИЯ МОДЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РЕСПУБЛИКЕ МОЛДОВА

ЧИРКОВ Евгений

доктор политических наук,
преподаватель кафедры «Публичное право»
Юридический факультет,
Комратский государственный университет
г. Комрат, Республика Молдова,
chirkove0@gmail.com
ORCID ID: [0000-0002-6148-5924](https://orcid.org/0000-0002-6148-5924)

Abstract. *The article is devoted to the study of the political and legal foundations for the modernization of the state management system in Moldova. The author examines the transition from traditional bureaucratic models to the concept of New Public Management (NPM). The focus is on the synchronization of administrative reforms with the strategic goals of national development and the European integration process.*

Keywords: *public administration, political sciences, state management, administrative reform, Moldova, strategic management, public law.*

Современный этап развития государственности в Республике Молдова характеризуется глубокой трансформацией институциональных основ публичной власти. Переход от классической веберианской бюрократической модели к гибким формам государственного менеджмента (New Public Management) продиктован необходимостью повышения адаптивности госаппарата к глобальным вызовам и внутренним кризисам. В данном контексте административная реформа рассматривается нами не просто как техническая оптимизация структуры министерств и ведомств, а как фундаментальный политический процесс пересмотра отношений между государством и обществом. Стратегическое управление на государственном уровне требует внедрения принципов меритократии, децентрализации полномочий и жесткой ориентации на результат, что в условиях правового поля Молдовы требует системного обновления законодательства о государственной службе и административных процедурах [4, с. 18].

Политическая значимость этих преобразований заключается в формировании новой сервисной функции государства, где гражданин и бизнес выступают не объектами контроля, а потребителями публичных услуг. Анализ хода реформ показывает, что ключевым препятствием для модернизации остается инерция институциональной среды и фрагментарность правового регулирования управленческих процессов. Преодоление данных

барьеров возможно лишь через синхронизацию политической воли центральной власти с реальными потребностями регионального управления, особенно в таких специфических зонах, как Юг Молдовы. Таким образом, теоретическое осмысление перехода к современным моделям государственного менеджмента становится необходимым условием для построения эффективной и транспарентной системы публичной власти, способной обеспечить устойчивое развитие страны в долгосрочной перспективе [7, с. 537].

В современной архитектуре государственного менеджмента Республики Молдова стратегическое планирование выступает не только как технический инструмент распределения ресурсов, но и как фундаментальная политическая технология консолидации общества вокруг целей национального развития. Переход от краткосрочного антикризисного управления к долгосрочному целеполаганию (в рамках стратегии «Молдова 2030») требует глубокой интеграции политических приоритетов с механизмами бюджетного и административного регулирования. Нами установлено, что эффективность государственных программ напрямую зависит от качества институционального дизайна, который должен обеспечивать вертикальную и горизонтальную координацию между различными уровнями публичной власти. В условиях Южного региона Молдовы, где экономическая активность тесно связана с аграрным сектором и трансграничным сотрудничеством, стратегический менеджмент на государственном уровне обязан учитывать региональную специфику как фактор минимизации политических и инвестиционных рисков [4, с. 35].

Политико-правовой анализ процессов принятия государственных решений в РМ указывает на необходимость внедрения жестких индикаторов эффективности (KPI) для оценки деятельности органов исполнительной власти. Политическая ответственность руководства министерств и ведомств должна быть детерминирована достижением конкретных социально-экономических показателей, что трансформирует государственное управление из процесса в результат. Проблема «разрыва» между стратегическими декларациями и операционной деятельностью административного аппарата остается одним из главных вызовов текущего этапа реформ. Преодоление данного диссонанса видится в создании единой цифровой экосистемы управления, позволяющей в режиме реального времени проводить мониторинг исполнения национальных стратегий. Таким образом, развитие методологии стратегического менеджмента в публичном секторе становится залогом повышения конкурентоспособности государства и обеспечения его устойчивого политического суверенитета в условиях глобальной турбулентности [8, с. 103].

Успешная трансформация модели государственного менеджмента в Республике Молдова невозможна без адекватного правового сопровождения, способного легитимизировать инновационные формы публичного администрирования. Нами установлено, что существующая нормативно-правовая база зачастую выступает не катализатором, а ограничителем реформ, сохраняя жесткие бюрократические процедуры в условиях, требующих высокой гибкости и оперативности принятия решений. Политико-административное сопротивление изменениям, выраженное в институциональной инерции среднего звена госаппарата, преодолевается через внедрение принципа «правового эксперимента» и создание специальных регуляторных песочниц для апробации новых методов управления. Модернизация административного законодательства должна быть направлена на устранение дублирующих функций и избыточного контроля, что позволит высвободить ресурсный потенциал органов публичной власти для реализации стратегических национальных приоритетов [2, с. 54].

Политическая значимость правовой реформации управленческого сектора заключается в создании защищенной среды для внедрения цифровых технологий и систем искусственного интеллекта в государственное управление. В условиях Юга Молдовы, где административные ресурсы ограничены, автоматизация рутинных процессов и переход к платформенным решениям (Government as a Platform) являются безальтернативным путем повышения эффективности менеджмента. Однако правовой вакуум в вопросах ответственности за алгоритмические решения и защиты больших данных в публичном секторе остается

серьезным вызовом. Таким образом, формирование современной доктрины публичного права, интегрирующей управленческие инновации с гарантиями законности и транспарентности, становится обязательным условием для завершения административного транзита. Только через гармонизацию правовых норм и управленческих технологий возможно построение конкурентоспособной модели государственного менеджмента, отвечающей европейским стандартам и национальным интересам [6, с. 392].

В контексте перехода к модели «Нового государственного менеджмента» (New Public Management) в Республике Молдова, цифровая трансформация органов власти выступает не только технологическим обновлением, но и глубоким институциональным преобразованием. Нами установлено, что внедрение систем электронного правительства (E-government) является наиболее эффективным механизмом минимизации коррупционных рисков и устранения административных барьеров для бизнеса и граждан. Политическая стратегия цифровизации, реализуемая в рамках национальной программы «Цифровая Молдова», требует от государственных менеджеров перехода к платформенному мышлению, где государственные услуги предоставляются проактивно на основе анализа больших данных. В условиях Южного региона страны, автоматизация управленческих циклов позволяет компенсировать дефицит узкопрофильных специалистов в местных администрациях, обеспечивая при этом соблюдение единых стандартов качества публичного сервиса на всей территории государства [7, с. 536].

Политико-правовой анализ процессов цифровизации указывает на необходимость формирования «цифрового доверия» между государством и обществом. Это подразумевает не только техническую безопасность данных, но и юридическую прозрачность алгоритмов принятия государственных решений. Модернизация государственного менеджмента через призму IT-решений (таких как M-Connect и M-Power) трансформирует саму природу бюрократического аппарата, превращая его из закрытой системы в открытую сервисную платформу. Однако успех технологического перевооружения напрямую зависит от готовности нормативно-правовой базы оперативно легитимизировать безбумажные формы взаимодействия. Таким образом, технологическая модернизация становится драйвером политической стабильности, поскольку она напрямую влияет на восприятие населением эффективности государственных институтов и способствует росту инвестиционной привлекательности региона за счет радикального сокращения транзакционных издержек [5, с. 92].

Успех административной трансформации в Республике Молдова в конечном итоге определяется не только качеством нормативных актов, но и уровнем политического лидерства, способного преодолеть инерцию бюрократической системы. Нами установлено, что переход к сервисным моделям государственного менеджмента требует формирования новой управленческой элиты, обладающей стратегическим видением и высокими стандартами профессиональной этики. Политическая ответственность руководителя в публичном секторе трансформируется: от простого исполнения директив к управлению изменениями и созданию ценности для общества (Public Value). В условиях Южного региона Молдовы, где личный авторитет управленца играет значительную роль в социальной стабильности, внедрение этических кодексов и механизмов предотвращения конфликтов интересов становится базовым условием легитимации власти и повышения инвестиционной привлекательности территорий [4, с. 142].

Профессионализация публичной службы через призму этического менеджмента позволяет минимизировать риски фаворитизма и коррупции, которые традиционно считаются главными барьерами на пути интеграционных процессов. Нами обосновано, что современная модель государственного управления должна базироваться на принципах меритократии — системе, где карьерный рост и политический вес управленца напрямую зависят от его компетентности и приверженности ценностям правового государства. Модернизация программ подготовки кадров в высшей школе, включая профильные направления Комратского государственного университета, призвана обеспечить госаппарат специалистами нового типа, способными работать в условиях высокой неопределенности и цифровой

прозрачности. Таким образом, синтез политического лидерства и жестких этических стандартов выступает гарантом необратимости демократических реформ, превращая государственное управление в эффективный и современный инструмент национального развития [8, с. 101].

Список литературы:

1. Конституция Республики Молдова от 29.07.1994 // Monitorul Oficial al Republicii Moldova. – 1994. – № 1. (ст. 1).
2. Административный кодекс Республики Молдова № 116 от 19.07.2018 // Monitorul Oficial al Republicii Moldova. – 2018. – № 309-320 (ст. 466).
3. Закон о государственной службе и статусе государственного служащего № 158 от 04.07.2008 // Monitorul Oficial al Republicii Moldova. – 2008. – № 230-232 (ст. 840).
4. Стратегия реформы государственного управления на 2023–2030 гг. (Пост. Прав. № 126 от 15.03.2023) // Monitorul Oficial al Republicii Moldova. – 2023. – № 89-91 (ст. 191).
5. Национальная стратегия развития «Молдова 2030» (Закон № 315 от 17.11.2022) // Monitorul Oficial al Republicii Moldova. – 2022. – № 413-425 (ст. 769).
6. Султ Г., Чирков Е. Б. Население стран Евросоюза и финансовая составляющая их социального обеспечения. // Știință, educație, cultură: сб. материалов междунар. науч.-практ. конф. (Т. 1). — Комрат: КГУ, 2021. — С. 391-394.
7. Чирков Е. Б., Сары Т. Межэтническое общение в Республике Молдова как социальная потребность многонационального общества. // Știință, educație, cultură: сб. материалов междунар. науч.-практ. конф. (Т. 1). — Комрат: КГУ, 2022. — С. 536-540.
8. Чирков Е. Б., Сары Т. Отношение личности к политике в Республике Молдова. // Știință, educație, cultură: сб. материалов междунар. науч.-практ. конф. (Т. 2). — Комрат: КГУ, 2020. — С. 100-103.

УДК 336.7 (476)

ЗЕЛЕНое ФИНАНСИРОВАНИЕ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ: СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

ЭЙСМОНТ Ирина

ст. преподаватель

УО «Белорусская государственная

сельскохозяйственная академия»,

г. Горки, Республика Беларусь,

irtix1@mail.ru

ORCID ID: [0009-0005-8890-4809](https://orcid.org/0009-0005-8890-4809)

Abstract: *The article examines the essence of the concept of "green" financing, describes conceptual approaches to this definition, identifies the actors underlying the practical implementation of "green" financing, and highlights the environmental benefits in the broader context of environmentally sustainable development.*

Keywords: *Sustainable development goals, green economy principles, green financing; sustainable financing; green bonds.*

Введение. Термин «зеленое финансирование» сегодня прочно вошел в экономический обиход. Ключевая особенность «зелёного» финансирования – более эффективное управление экологическими и социальными рисками, использование возможностей, которые как приносят как прибыль, так и пользу окружающей среде. На сегодняшний день в Республики Беларусь созданы необходимые условия, обеспечивающие возможность использования

инструментов рынка ценных бумаг для привлечения инвестиций в развитие предприятий, работающих для реализации экологически ориентированных проектов.

Основная часть. «Зеленое» финансирование – это инвестиции и другие финансовые инструменты, направленные на реализацию экологически чистых, энергоэффективных и низкоуглеродных проектов. Основными инструментами зеленого финансирования являются «зеленые» облигации, льготное кредитование, субсидии на зеленые проекты. Указанные финансовые инструменты позволяют зеленым проектам развиваться, что невозможно при обычных финансовых условиях [1].

Согласно определению Международной ассоциации рынков капитала (International Capital Market Association, далее – ICMA) «зеленое» финансирование – это финансирование проектов, направленных на решение экологических задач, включая предотвращение и снижение загрязнения окружающей среды, сохранение природных ресурсов и биоразнообразия и др.

Согласно определению Программы ООН по окружающей среде, «зелёное» финансирование подразумевает собой комплекс мероприятий, направленный на увеличение уровня финансовых потоков (от банковского дела, микрокредитования, страхования и инвестиций) из государственного, частного и некоммерческого секторов к секторам устойчивого развития. Ключевая особенность «зелёного» финансирования – более эффективное управление экологическими и социальными рисками, использование возможностей, которые как приносят как прибыль, так и пользу окружающей среде [2].

По критериям Евразийского банка развития определение «зелёного» финансирования представлено как совокупность финансовых услуг и инструментов, направленных на поддержку экономической деятельности, способствующей улучшению состояния окружающей среды, смягчению последствий климатических изменений и более эффективному использованию природных ресурсов, энергии, снижению выбросов парниковых газов, повышению устойчивости и адаптации к отрицательным последствиям изменения климата. Основная задача – снижение негативного воздействия и влияния на окружающую среду [1].

В основе практической реализации «зелёного финансирования» лежат три субъекта:

- правительство (нормативно -правовая база, институциональная структура, разработка тарифов, субсидии и гарантии);
- бизнес (финансовый вклад, технологические инновации, управленческая роль, локальные знания, прямая и обратная интеграция, бизнес-связи);
- граждане (платёжеспособность, самосознание и осведомлённость, экологическая «дружелюбность», образ жизни) [2].

В основе «зелёного» финансирования проектов, которые претендуют быть экологичными, лежат «зелёные» облигации, которые зарекомендовали себя как эффективное средство для привлечения инвесторов.

В общем виде под «зеленым» финансированием понимается обеспечение некоего проекта источниками, которые решают задачу улучшения окружающей среды, смягчения последствий изменения климата и более эффективного использования ресурсов. При этом, если целью проекта является только улучшение системы использования ресурсов, то речь идет об использовании финансовых инструментов «циркулярной» экономики». Если во главу ставится задача снижения негативного влияния на окружающую среду, тогда речь идет о «низкоуглеродных финансах». Если же средства направляются на смягчение последствий изменения климата в мировом масштабе, то это «климатическое финансирование». В общем виде объединение всех вышеуказанных трех компонентов и представляет собой «зеленое» финансирование. При этом необходимо обратить внимание на то, что для реализации экоинициатив в большинстве случаев средств только одной компании, одного предприятия или даже одной страны недостаточно, так как требуется привлечение значительного объема финансовых средств. Во всем мире возрастает внимание к повышению способности финансовой системы мобилизовать частный капитал для осуществления «зеленых»

инвестиций, а также управлять рисками, связанными с изменением климата. Существует ряд инициатив и объединений на мировом и национальном уровнях, целями которых является содействие развитию политического диалога, повышение осведомленности, отслеживание достигнутого прогресса, а также разработка норм и стандартов в области «зеленого» финансирования [4].

Как известно, Беларусь, двигаясь в общемировом тренде устойчивого развития, приняла свои 17 целей устойчивого развития. Они изложены в виде конкретных мероприятий в Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь до 2030 года и Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь до 2035 года.

Основные экологические приоритеты и задачи Республики Беларусь привержены Целям устойчивого развития и принципам «зеленой» экономики, что подтверждается взятыми международными обязательствами, а также рядом принятых стратегических документов. Беларусь является стороной двадцати трех глобальных и региональных международных договоров в области охраны окружающей среды и рационального использования природных ресурсов, а также борьбы с изменением климата.

На ближайшие десятилетия Республика Беларусь ставит перед собой планы и задачи, реализация которых будет способствовать достижению климатической нейтральности, укреплению адаптационных возможностей к последствиям изменения климата, предотвращению деградации земель, повсеместному внедрению водосберегающих технологий, восстановлению нарушенных экосистем, развитию экологического туризма [3].

"Зеленое инвестирование" – это вложения в программы и проекты, целью которых является сокращение выбросов в атмосферу, сохранение окружающей среды. Это финансирование экологически ориентированных проектов. Оно может стать одним из инструментов привлечения инвестиций в белорусскую экономику, где достаточно много проектов, связанных с улучшением окружающей среды.

"Зеленая облигация" – это любой тип облигационного инструмента, поступления от которого будут использоваться исключительно для финансирования либо рефинансирования частично или полностью новых или существующих проектов с экологически устойчивыми выгодами. Концепция демонстрирует соответствие целей и условий отдельных выпусков облигаций государственного займа Республики Беларусь принципам "зеленых облигаций" Международной ассоциации рынков капитала.

Концепция государственных "зеленых облигаций" Республики Беларусь направлена на реализацию проектов, сопряженных с достижением целей устойчивого развития, и включает мероприятия в следующих приоритетных областях: устойчивое природопользование и биоразнообразие; повышение энергоэффективности и энергосбережение; устойчивое управление водными ресурсами; экологически чистый транспорт; предотвращение и контроль загрязнений, управление отходами [3].

Республика Беларусь постоянно заявляет о своей приверженности целям устойчивого развития и принципам «зеленой» экономики, которые предполагают экологически устойчивый, сбалансированный экономический рост. Кроме того, наша страна заинтересована в дальнейшем внедрении финансовых инструментов поддержки «зеленой» экономики, обеспечивающих привлечение более действенного и эффективного «зеленого» финансирования как государственного, так и частного.

Для нашей страны создание «зеленой» финансовой системы и внедрение такого инструмента, как «зеленые» облигации, очень перспективно и является одним из факторов экономического роста, а также условием выполнения взятых на себя обязательств в области обеспечения охраны окружающей среды и перехода к «зеленой» экономике. В настоящее время можно говорить о первоначальном этапе формирования этого сегмента финансовой системы в Республике Беларусь – на текущий момент разработаны различные программы и утвержден ряд нормативных правовых актов, регулирующих правоотношения в сфере «зеленых» инвестиций, международные организации осуществляют свою деятельность в

рамках экологизации экономики нашей страны, Банк развития Республики Беларусь и банки нашей страны участвуют в финансировании различных проектов и др. [5].

Вывод. В Концепции Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2035 года изменение климата определяется в качестве одного из глобальных трендов, оказывающих существенное влияние на развитие страны. Формирование будущего облика Беларуси предполагает обеспечение экологической безопасности на основе развития «зеленой» экономики и принятия эффективных мер по снижению выбросов парниковых газов и адаптации к климатическим изменениям. Внедрение принципов "зеленой экономики" важно еще и потому, что в мировой практике "зеленый курс" сопровождается введением дополнительных требований к качеству продукции и услуг.

Таким образом, зеленое финансирование представляет собой важный инструмент для реализации экологически устойчивых проектов и достижения целей устойчивого развития, а соблюдение "зеленых стандартов" в нашей стране призвано не допустить потери конкурентоспособности национальных производителей.

Список литературы:

1. Зеленое финансирование [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.bcse.by/main/markets/green_finance/. – Дата доступа: 04.04.2026.
2. Шушкевич, А. «Зеленое» и устойчивое финансирование как перспективный механизм привлечения иностранных инвестиций в Республику Беларусь/ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.nbrb.by/bv/pdf/articles/10962.pdf>. – Дата доступа: 06.04.2026.
3. Концепция государственных «зеленых» облигаций Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://minfin.gov.by/upload/obligacii/act/293/concept.pdf>. – Дата доступа: 04.04.2026.
4. Веренько, Н. «Зеленая» экономика в Республике Беларусь: ЦУР, инструменты, перспективы развития Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.nbrb.by/bv/pdf/articles/10769.pdf>. – Дата доступа: 05.04.2026.
5. Веренько, Н. «Зеленые» инвестиции и перспективы их использования в Республике Беларусь / Н. Веренько, А. Каменков // Банкаўскі веснік. – 2018. – № 5. – С. 63–71.

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

CZU 338.43:628.477:664.022

VALORIFICAREA ECONOMICĂ A DEȘEURILOR DIN PROCESAREA
AGROALIMENTARĂ ÎN REPUBLICA MOLDOVA PRIN TEHNOLOGII DE
EXTRACȚIE A FIBRELOR ALIMENTARE

BARBAROȘ Maria-Marcela

PhD student,

Technical University of Moldova,

Chisinau, Republic of Moldova

barbarosmarcela@gmail.com

ORCHID: [0000-0002-4339-5589](https://orcid.org/0000-0002-4339-5589)

Abstract. *The fruit processing industry generates significant amounts of pomace, which represents a valuable source of dietary fibers and bioactive compounds. This study evaluates the economic potential of valorizing waste from apricot, plum, peach, and quince processing through dietary fiber extraction. Both conventional and emerging technologies, such as ultrasound-assisted and microwave-assisted extraction, were considered. The economic assessment was based on extraction yields, production costs, and market prices under the conditions of the Republic of Moldova. The results indicate that higher extraction yields lead to reduced unit costs and increased profitability. Quince demonstrated the highest economic efficiency, followed by plum, apricot, and peach. The findings support the integration of waste valorization technologies as a sustainable and profitable strategy for the agro-food sector.*

Cuvinte-cheie: *fibre alimentare; deșeuri agroalimentare; tescovină; analiză economică; randament de extracție; economie circulară; ingrediente funcționale*

Introducere. Industria de procesare a fructelor generează cantități semnificative de deșeuri solide (pomace), rezultate în urma fabricării sucurilor, conservelor și altor produse derivate. Aceste subproduse, provenite din caise, prune, piersici și gutui, sunt bogate în fibre alimentare, pectină și compuși bioactivi, însă în practică sunt insuficient valorificate, fiind frecvent eliminate sau utilizate ca furaje cu valoare adăugată redusă. În contextul actual al economiei circulare și al dezvoltării durabile, transformarea acestor deșeuri în ingrediente funcționale reprezintă o direcție strategică pentru industria agroalimentară.

Valorificarea deșeurilor din fructe pentru obținerea fibrelor alimentare este susținută atât de necesitatea reducerii impactului asupra mediului, cât și de cererea crescândă pentru produse alimentare funcționale. Fibrele alimentare sunt recunoscute pentru rolul lor în sănătatea umană, contribuind la reducerea riscului de boli metabolice, reglarea digestiei și îmbunătățirea profilului nutrițional al alimentelor (Elleuch et al., 2011; Ajila & Prasada Rao, 2013). Din punct de vedere tehnologic, aceste fibre pot fi utilizate ca agenți de texturare, stabilizare și retenție a apei în diverse produse alimentare.

Principalele avantaje ale utilizării pomace-ului pentru extracția fibrelor include disponibilitate ridicată a materiei prime: deșeurile sunt generate continuu în industria conservelor și sucurilor. Cost redus al materiei prime: conform practicilor industriale din Republica Moldova, aceste deșeuri au costuri minime sau chiar nule. Valoare nutrițională ridicată: conținut important de fibre insolubile și solubile (în special pectină). Impact ecologic redus: diminuarea volumului de deșeuri și a costurilor de eliminare, în concordanță cu prevederile Legii nr. 209/2016 privind deșeurile. Posibilitate de diversificare a produselor: dezvoltarea de ingrediente funcționale cu valoare adăugată mare.

Cu toate acestea, există și anumite constrângeri, dezavantaje și limitări ca variabilitatea compoziției materiei prime, în funcție de specie, soi și condițiile de procesare. Costuri tehnologice

inițiale pentru implementarea echipamentelor moderne (ultrasunete, microunde). Randamente variabile de extracție, în special în cazul metodelor convenționale. Necesitatea standardizării produsului final pentru conformitatea cu cerințele pieței și reglementările alimentare. Costuri energetice și de procesare, care pot influența profitabilitatea în lipsa optimizării.

Din punct de vedere economic, valorificarea deșeurilor din fructe este justificată de: creșterea costurilor de eliminare a deșeurilor; cererea în creștere pentru ingrediente funcționale; oportunitatea generării de venituri suplimentare din resurse secundare.

În Republica Moldova, unde sectorul agroalimentar are o pondere importantă în economie, integrarea acestor procese contribuie la creșterea competitivității și la dezvoltarea durabilă a industriei. Conform Legii nr. 845/1992 privind antreprenoriatul și întreprinderile, valorificarea eficientă a resurselor constituie un principiu fundamental al activităților economice.

Studiile recente demonstrează că utilizarea tehnologiilor emergente, precum extracția asistată de ultrasunete (UAE) și microunde (MAE), conduce la creșterea randamentului de extracție și la îmbunătățirea proprietăților funcționale ale fibrelor (Wang et al., 2020; Liew et al., 2021). Aceste metode favorizează disrupția pereților celulari și eliberarea compușilor polizaharidici, crescând eficiența procesului.

Relevanța științifică a studiului constă în: corelarea randamentelor de extracție cu eficiența economică; identificarea materiei prime optime (gutui, prune); integrarea abordării tehnologice cu analiza economică adaptată condițiilor din Republica Moldova.

Metode economice de evaluare

Fundamentarea metodologică

Evaluarea economică a fost realizată în conformitate cu cadrul normativ al Republicii Moldova privind valorificarea resurselor secundare și eficiența economică a activităților industriale, în special:

- Legea nr. 209/2016 privind deșeurile (promovarea reutilizării și valorificării)
- Legea nr. 845/1992 privind antreprenoriatul și întreprinderile
- Legea nr. 287/2017 privind contabilitatea și raportarea financiară

Analiza se bazează pe randamentele experimentale obținute pentru extracția fibrelor alimentare din deșeuri de caise, prune, piersici și gutui, utilizând metode convenționale, UAE și MAE.

Date inițiale și formule de calcul

Randamentele de extracție (Y) au fost utilizate conform relației:

$$Y(\%) = \frac{m_{\text{fibre}}}{m_{\text{materie primă}}} \times 100$$

Pentru 1 tonă (1000 kg) de pomace:

$$Q_{\text{fibre}} = Y \times 10 \text{ (ex.: 30\%} \rightarrow 300 \text{ kg fibre)}$$

Costul total de producție:

$$C_{\text{total}} = C_{\text{materie}} + C_{\text{procesare}}$$

unde: $C_{\text{materie}} = 0-500$, MDL/tonă) ,

$C_{\text{procesare}} = 3510-5265$, MDL/tonă)

$$C_{\text{total}} = 3510 - 5765 \text{ MDL/tonă}$$

Costul unitar:

$$C_{\text{unitar}} = \frac{C_{\text{total}}}{Q_{\text{fibre}}}$$

Venitul:

$$V = Q_{\text{fibre}} \times P_v$$

unde:

$$P_v = 80 - 150 \text{ MDL/kg}$$

Profitul:

$$\text{Profit} = V - C_{\text{total}}$$

Rezultatele analizei economice

Tabelul 1. Randamentul, costurile, veniturile și profitabilitatea concentratelor de fibre alimentare obținute din diferite pomace de fructe (piersic, prun, cais, gutui)

Piersic (20–28%)	Prun (22-32%)	Cais (19-27%)	Gutui (23-33%)
Q =200-280 kg	Q= 220-320 kg	Q= 190-270 kg	Q= 230-330 kg
Cost unitare : C = 12,5-28,8 MDL / Kg	Cost unitare : C = 11,0-26,2 MDL / Kg	Cost unitare : C = 13,0-30,3 MDL / Kg	Cost unitare : C = 10,6-25,1 MDL / Kg
Venit: V= 16,000-42,000 MDL	Venit: V= 17,600-48,000 MDL	Venit: V= 15,200-40,500 MDL	Venit: V= 18,400-49,500 MDL
Profit: 10,000-36,000 MDL/ tonă	Profit: 12,000-42,000 MDL/ tonă	Profit: 9,500-35,000 MDL/ tonă	Profit: 13,000-44,000 MDL/ tonă

Analiza comparativă a concentratelor de fibre alimentare obținute din pomace de fructe evidențiază diferențe semnificative între tipurile de materie primă. Cele mai mari randamente de extracție au fost înregistrate pentru gutui și prun, ceea ce le conferă un avantaj în producția la scară industrială. În ceea ce privește costurile unitare, gutui se remarcă prin cel mai scăzut interval de preț, în timp ce caisul implică cele mai ridicate costuri de procesare. Veniturile generate reflectă atât randamentul, cât și valoarea de piață, astfel încât produsele obținute din gutui și prun asigură cele mai mari câștiguri. În final, analiza profitabilității arată că concentratele de fibre din gutui și prun sunt cele mai rentabile, cu un profit semnificativ mai mare comparativ cu piersicul și caisul. Astfel, pentru o valorificare economică optimă a deșeurilor agroalimentare, prioritizarea pomace-ului de gutui și prun în procesul de extracție a fibrelor alimentare reprezintă o strategie eficientă și sustenabilă.

Analiza comparativă evidențiază o creștere semnificativă a eficienței economice odată cu aplicarea tehnologiilor emergente (UAE și MAE), ca urmare a majorării randamentului de extracție până la 30–33%. Această creștere conduce direct la reducerea costului unitar și la amplificarea veniturilor.

Gutuiul prezintă cea mai ridicată eficiență economică, datorită:

- randamentului superior de extracție
- conținutului ridicat de pectină și fibre solubile
- valorii comerciale crescute a produsului final

Prunele se situează pe locul al doilea, oferind un echilibru optim între costuri și randament, în timp ce caisele și piersicile necesită optimizare tehnologică pentru a atinge același nivel de rentabilitate.

Rezultatele confirmă faptul că:

- valorificarea deșeurilor reduce costurile de eliminare și impactul asupra mediului
- crește valoarea adăugată a lanțului agroalimentar
- permite dezvoltarea de ingrediente funcționale competitive pe piață

În condițiile Republicii Moldova, implementarea la scară industrială poate genera profituri semnificative, în special în cazul integrării proceselor (fibre + pectină) și utilizării tehnologiilor moderne.

Concluzie. Valorificarea deșeurilor din fructe pentru producerea fibrelor alimentare reprezintă o soluție viabilă din punct de vedere tehnologic, economic și ecologic. Integrarea tehnologiilor moderne de extracție și aplicarea unor modele economice adecvate pot transforma aceste subproduse într-o resursă strategică pentru industria alimentară din Republica Moldova.

Aplicarea tehnologiilor avansate de extracție asupra deșeurilor din industria conservelor de fructe conduce la o eficiență economică ridicată, cu profituri ce pot depăși 40.000 MDL/tonă în condiții optime. Gutuiul se evidențiază ca materie primă strategică, iar valorificarea acestor resurse

reprezintă o direcție viabilă pentru dezvoltarea durabilă a industriei alimentare din Republica Moldova.

În condițiile Republicii Moldova, valorificarea deșeurilor din industria conservelor prin extracția fibrelor alimentare este justificată economic doar în cazul optimizării tehnologice și al obținerii de produse cu valoare adăugată ridicată. Integrarea proceselor (fibre + pectină) și aplicarea tehnologiilor emergente contribuie semnificativ la creșterea eficienței economice și la reducerea pierderilor industriale, în conformitate cu politicile naționale de dezvoltare durabilă.

Referințe bibliografice:

1. Elleuch, M. et al. (2011). Dietary fibre and fibre-rich by-products of food processing: Characterisation, technological functionality and commercial applications. *Food Chemistry*.
2. Ajila, C.M., Prasada Rao, U.J.S. (2013). Mango peel dietary fibre: Composition and functional properties. *Food Chemistry*.
3. Wang, W. et al. (2020). Ultrasound-assisted extraction of dietary fibers. *Ultrasonics Sonochemistry*.
4. Liew, S.Q. et al. (2021). Microwave-assisted extraction in food processing. *Journal of Food Engineering*.
5. Legea nr. 209/2016 privind deșeurile, Republica Moldova.
6. Legea nr. 845/1992 privind antreprenoriatul și întreprinderile.
7. Legea nr. 287/2017 privind contabilitatea și raportarea financiară.

UDC 338.43:635.1/.8(477)

DEVELOPMENT OF VEGETABLE GROWING IN UKRAINE: CHALLENGES AND PROSPECTS FOR DEVELOPMENT

SVYNOUS Ivan

Doctor of Economics,
Professor of the Department of Accounting
and Taxation

Bila Tserkva National Agrarian University
Bila Tserkva, Ukraine,

Grynchuk1979@icloud.com

ORCID ID: [0000-0002-0346-1596](https://orcid.org/0000-0002-0346-1596)

HRYNCHUK Karim

Postgraduate student of the Department of
Accounting and Taxation

Bila Tserkva National Agrarian University
Bila Tserkva, Ukraine,

grynchuk.karim@gmail.com

ORCID: [0000-0002-6898-2958](https://orcid.org/0000-0002-6898-2958)

Abstract. *The paper examines the current state and trends in the development of vegetable growing in Ukraine. Particular attention is paid to the analysis of production indicators, regional characteristics and the impact of economic and climatic factors on the industry. The need to introduce innovative technologies, modernize the material and technical base and increase the efficiency of resource use is substantiated. It is proven that the development of vegetable growing has significant potential provided that it receives state support, expands sales markets, and integrates into the international agricultural space. The main prospects of the industry are identified, including growth in production volumes, improvement of product quality, and competitiveness in domestic and foreign markets.*

Keywords: *vegetable growing, agricultural sector, food security, modernization of the industry, agricultural technologies, climate risks.*

The current state of vegetable growing in Ukraine is characterized by complex dynamics of development, which is determined by the influence of both internal and external factors. The industry plays an important role in ensuring the food security of the state and the formation of the agricultural sector of the economy. A significant share of vegetable production is concentrated in private farms, which leads to market fragmentation and complicates the implementation of innovative technologies.

Vegetable growing in Ukraine is an important branch of agriculture, the development of which is determined by the influence of climatic and economic factors:

1. Climatic conditions form the natural basis of production. An increase in average annual temperatures, changes in precipitation patterns, and an increase in the frequency of extreme weather events negatively affect the yield and quality of vegetable crops. Of particular importance is the lack of moisture, which limits productivity, primarily in the southern regions, and necessitates the development of irrigation. Climate change also causes a shift in crop growing areas and requires the adaptation of agricultural technologies.

2. Economic factors determine the efficiency of the industry. The increase in resource costs (energy, fertilizers, machinery) increases the cost of production and reduces the profitability of production. At the same time, insufficient development of storage and logistics infrastructure leads to crop losses and price fluctuations in the market. Limited access to financing and reduction in production due to the loss of part of agricultural territories also have a negative impact.

Despite the fact that the share of the vegetable group in the total structure of sown areas is 1.7%, the vegetable growing industry in recent years has acted as a guarantor of the country's food security, since its share in the structure of the food basket is constantly growing and currently reaches 21%, and in the total revenue of crop production it is 1/5 of the total, along with grain crops, which occupy 57.9% in the structure of sown areas [1, p. 137].

Thus, vegetable growing in Ukraine operates under conditions of a combination of climatic risks and economic constraints, which necessitates the modernization of the industry and its adaptation to modern challenges.

Domestic vegetable production fully meets the domestic needs of consumers, with the exception of fresh vegetables in the winter and early spring periods. In the future, increasing the production of greenhouse vegetables can optimally satisfy the growing demand of the population for these products in the off-season and will allow receiving a higher price from the sale of the crop, expanding the volume of export supplies and import substitution [2, p. 44].

At the same time, there is a gradual increase in the role of specialized agricultural enterprises that use modern agricultural technologies, in particular drip irrigation systems, protected soil and automated cultivation processes.

The results of many years of comprehensive experiments by scientific institutions of the NAAS of Ukraine, as well as the experience of advanced farms, indicate that the development of vegetable growing should be based on the effective use of a rational crop rotation system, which, in combination with fertilizers and other means, increases its fertility, has a positive effect on the water and nutrient regimes, microbiological processes and phytosanitary condition of the soil [1, p. 140].

The military-political situation has a significant impact on the development of vegetable growing, which has led to the loss of part of the production capacity, especially in the southern regions of Ukraine, which traditionally specialized in growing vegetables.

As a result of the hostilities, Ukraine has lost the opportunity to grow and sell vegetables from 30% of its territories: active hostilities are currently ongoing in them, or they are under temporary occupation (Kherson, Kharkiv and Zaporizhzhia regions), or territories that have been liberated but mined, which currently hinders the implementation of the State Target Program for the Development of Vegetable Growing and the production of pre-war levels of vegetable products (10.4 million tons/year) [1, p. 138].

A significant factor was the shortage of labor due to the mobilization and migration of the population. At the same time, production costs increased - fuel, fertilizers, seeds and energy sources became more expensive, which reduced the profitability of the industry. In response to these challenges, the territorial transformation of the industry is taking place, in particular, the activation

of production in the central and western regions. An important trend is the growth of demand for high-quality and environmentally friendly products, which stimulates producers to implement quality standards and certification. In addition, the possibilities for exporting vegetable products to the markets of the European Union are expanding.

An important trend is the gradual recovery of production volumes after their reduction during crisis periods. The growth of the gross harvest of vegetable products is accompanied by an increase in the cost of products, which is associated with disruption of logistics chains, supply shortages and increased production costs. As a result, the dependence of the domestic market on imports of certain types of vegetables is increasing.

Significant changes are taking place in the structure of business entities. The role of small and medium-sized farms is growing, which are actively reorienting themselves to vegetable growing as a more profitable area of activity. This contributes to the diversification of production and increased competition in the market.

The technological modernization of the industry deserves special attention. The introduction of modern agricultural technologies, in particular drip irrigation, greenhouse cultivation, automated management systems and innovative methods of product storage, ensures increased yields, quality and stability of production. At the same time, the importance of digitalization and elements of precision agriculture is growing.

The introduction of innovative technologies into the sphere of vegetable growing in Ukraine is an objective necessity, conditioned by modern socio-economic and natural and climatic challenges. Vegetable growing as an important component of the agricultural sector plays a key role in ensuring the food security of the state, forming the domestic food market and developing the country's export potential. At the same time, traditional approaches to farming are increasingly losing their effectiveness, which necessitates the introduction of innovative solutions.

One of the determining factors for the actualization of innovations is the change in climatic conditions, which is accompanied by an increase in the frequency of extreme weather events, such as droughts, temperature fluctuations and uneven distribution of precipitation. Under these conditions, the use of modern technologies, in particular drip irrigation systems, automated microclimate management in greenhouse complexes, as well as the use of adapted and stress-resistant plant varieties, helps stabilize production and reduce the risks of crop loss.

An important aspect is the increase in productivity and quality of vegetable products. The integration of scientific and technological progress, such as elements of precision agriculture, digital systems for monitoring the condition of soils and plants, the use of biotechnology and modern plant protection products, allows optimizing production processes and ensuring the rational use of resources. This, in turn, contributes to the growth of economic efficiency of farms and their competitiveness.

No less important is the ecological aspect of the innovative development of vegetable growing. The introduction of resource-saving and environmentally friendly technologies, in particular organic production, contributes to the reduction of anthropogenic load on the environment, the preservation of soil fertility and biodiversity. This corresponds to modern trends in the sustainable development of the agricultural sector and the requirements of international product quality standards.

At the same time, the process of innovative renewal of the industry is constrained by a number of factors, including limited access to financial resources, insufficient level of state support, low innovative activity of small and medium-sized producers, as well as insufficient integration of scientific developments into the practical activities of agricultural enterprises. Overcoming these barriers requires a comprehensive approach, which involves the activation of investment activities, the development of agricultural science and education, as well as the formation of an effective state policy in the field of innovation.

The development of vegetable growing in Ukraine has significant export potential due to the favorable climate and low cost, however, entering the EU markets requires a transition from raw material exports to deep processing, certification according to European standards and the construction of modern vegetable storage facilities to overcome seasonal shortages.

Thus, it can be argued that there are the following prospects and key areas for the development of vegetable growing in Ukraine:

1. European integration and certification (compliance with EU standards, which opens the European market).
2. Deep processing (production of frozen, canned and dried vegetables, which increases added value, not just the sale of fresh products).
3. Logistics and storage (development of storage infrastructure (vegetable storage) to reduce losses and ensure year-round supplies).
4. Organic production (demand in the EU for organic vegetables, which is a niche but promising direction for Ukraine).

A significant factor determining the main directions of further development of the vegetable market of Ukraine is the state and trends of the development of the world vegetable market. This, in turn, affects the increase in the efficiency of vegetable production, the deepening of the process of vertical integration and the activation of partnership relations. Ukraine is among the top ten world leaders in terms of gross production of vegetable products, and in terms of per capita production it ranks sixth in the world [3, p.53].

Despite the prospects for the development of vegetable growing in Ukraine, there are a number of challenges and barriers: infrastructure (lack of modern vegetable storage facilities and processing facilities), quality standards (the need for strict compliance with EU phytosanitary standards), energy supply (high dependence of production on stable energy supply and energy prices), logistics (complexity of transportation in wartime).

Further growth in the efficiency of the vegetable growing industry requires a transition to an intensive path of development, which is inextricably linked with investments, both financial and innovative. As studies show, important areas of intensive development of the industry can be considered the use of modern high-yielding, disease-resistant hybrids, improving production technology, especially in closed ground, and ensuring free access to the market with the provision of timely state support for the implementation of effective marketing activities of vegetable producers [4, p. 129].

Vegetable growing in Ukraine is a strategically important branch of the agricultural sector, which is affected by climatic, economic and institutional challenges. The main limitations of development remain technological backwardness, infrastructure problems and instability of the market environment. At the same time, increasing the level of innovation, modernization of production and effective state support create the prerequisites for increasing productivity and competitiveness of the industry.

References:

1. Shablya O.S., Rud V.P., Kosenko N.P. State and prospects of the development of the vegetable growing industry in the conditions of war. *Agrarian innovations*. 2023. № 18. C.136-142. DOI <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2023.18.19>
2. Salo I. A. Development of the vegetable market in Ukraine. *Ekonomika APK*. 2021. № 2. C. 41-48. DOI <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202102041>
3. Zakharchuk O., Leshchuk N., Skubiy O., Zavalnyuk O., Stefkivska Yu. Formation of the vegetable food market in Ukraine: state and development prospects (review). *Agrosvit*. 2025. № 11. Pp. 50-61. DOI <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.11.50>
4. Sevidov V.P., Sevidov I.V. Modern vegetable growing in Ukraine: state and development problems. *Taurida Scientific Herald*. 2022. № 123. C. 124-129. DOI <https://doi.org/10.32851/2226-0099.2022.123.17>

УДК 347.72:631.115(478.9)

ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АГРАРНОМ СЕКТОРЕ ЮГА МОЛДОВЫ: ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

АБАБИЙ Владимир

магистр корпоративного права,
Комратский государственный университет,
Комрат, Республика Молдова,
cezardocor22@gmail.com
ORCID ID: [0009-0009-7967-5361](https://orcid.org/0009-0009-7967-5361)

Abstract. *The article is devoted to the analysis of the legal foundations of corporate management of agricultural enterprises in the southern regions of the Republic of Moldova. The author examines the specifics of the legal status of limited liability companies and production cooperatives in the agro-industrial complex. Particular attention is paid to the mechanisms for protecting the rights of participants and improving the internal regulatory framework of enterprises to increase their investment attractiveness.*

Keywords: *corporate law, management, agricultural sector, Southern Moldova, cooperatives, limited liability companies, legal regulation.*

В условиях системной модернизации гражданского законодательства Республики Молдова, корпоративное управление на предприятиях аграрного сектора Гагаузии приобретает стратегическое значение. Для Южного региона, где доминирующей формой ведения бизнеса остаются общества с ограниченной ответственностью (ООО) и сельскохозяйственные производственные кооперативы, ключевой правовой проблемой является поиск баланса между интересами мажоритарных собственников и защитой прав миноритарных участников. В нашем исследовании анализ текущей ситуации показывает, что архаичные модели управления, заложенные в уставах предприятий еще в начале 2000-х годов, зачастую входят в противоречие с обновленным Гражданским кодексом РМ. Это создает почву для внутренних корпоративных конфликтов, которые в условиях дефицита ликвидности в агросекторе могут полностью парализовать хозяйственную деятельность и блокировать доступ к государственным субсидиям [2, с. 15].

Особую актуальность в рамках корпоративного права приобретает вопрос фидуциарных обязанностей исполнительных органов (администраторов) сельхозпредприятий. В условиях высоких климатических рисков региона ответственность менеджмента за принятие рискованных бизнес-решений требует четкой юридической детерминации в локальных нормативных актах. Современная доктрина права предлагает внедрение систем внутреннего комплаенса, направленных на минимизацию правовых рисков и предотвращение недружественных поглощений аграрных активов. Как подчеркивается в нормативных документах Министерства экономического развития и цифровизации РМ, прозрачность корпоративных процедур является обязательным условием для привлечения иностранных инвестиций в перерабатывающую промышленность юга страны. Таким образом, развитие институтов корпоративного права выступает не только как юридическая надстройка, но и как реальный инструмент обеспечения экономической безопасности и устойчивости аграрного сектора Юга Молдовы [5, с. 88].

Развитие корпоративных структур в аграрном секторе Юга Молдовы неразрывно связано с институтом сельскохозяйственных производственных и предпринимательских кооперативов. В отличие от классических коммерческих обществ, кооперативная модель управления базируется на специфическом принципе демократического контроля («один член — один голос»), что требует особого внимания к правовому оформлению внутренних

процедур. Для настоящего исследования важно подчеркнуть, что правовые коллизии в учредительных документах кооперативов часто становятся формальным препятствием для получения доступа к фондам субсидирования и привлечения внешних кредитных линий. Совершенствование локальных нормативных актов (уставов) и прецизионное разграничение полномочий между общим собранием и правлением кооператива являются императивными условиями для минимизации рисков «корпоративного паралича» и обеспечения операционной устойчивости агробизнеса в условиях рыночной волатильности [3, с. 44].

Особое внимание в правоприменительной практике южных регионов следует уделять правовым механизмам выхода участников из состава корпораций и процедуре выдела земельных долей в натуре. На Юге Молдовы, где земельный фонд выступает ключевым активом, затяжные правовые споры вокруг целостности земельных массивов агропредприятий могут приводить к дестабилизации производственных циклов. Корпоративное право предлагает инструменты в виде акционерных соглашений (*pactul acționarilor*) и детализированных регламентов управления, которые позволяют хеджировать риски «дробления» бизнеса при смене собственников или наследовании долей. Как отмечено в официальных рекомендациях Национальной комиссии по финансовому рынку (CNPF), внедрение современных стандартов корпоративного управления даже на уровне малых сельхозпредприятий способствует росту доверия со стороны международных доноров и банковского сектора. Таким образом, юридическая чистота в оформлении корпоративных транзакций становится правовым фундаментом для масштабирования аграрного производства и успешной интеграции в современные рыночные структуры [7, с. 52].

В условиях форсированной цифровизации экономики Республики Молдова, традиционные институты корпоративного управления на предприятиях аграрного сектора Юга сталкиваются с необходимостью правовой адаптации к виртуальной среде. Внедрение электронных систем голосования на общих собраниях участников, легитимация дистанционных форм принятия корпоративных решений и широкое использование квалифицированных электронных подписей (*semnătură electronică*) существенно повышают мобильность управления, но одновременно порождают новые юридические риски. Для специалистов в области корпоративного права, центральной проблемой становится обеспечение юридической значимости цифровых транзакций и защита конфиденциальной корпоративной информации в условиях использования облачных агротехнологических платформ. Регламентация доступа к коммерческой тайне и распределение ответственности за киберинциденты в рамках устава предприятия становятся новыми императивами современного менеджмента [5, с. 33].

Правовое сопровождение цифрового перехода в агробизнесе требует интеграции норм гражданского права с законодательством о защите персональных данных и кибербезопасности. Юридическая доктрина подчеркивает, что цифровая трансформация корпорации — это не только технический, но и правовой процесс, подразумевающий создание защищенного контура управления. Разработка внутренних положений о «цифровом офисе» и аудит информационных систем на соответствие стандартам корпоративного права позволяют минимизировать риски несанкционированного вмешательства в деятельность органов управления сельхозпредприятием. Таким образом, формирование адаптивной правовой среды для цифрового корпоративного управления является залогом успешного функционирования агропромышленных структур Юга Молдовы в условиях новой технологической реальности, обеспечивая легитимность и прозрачность бизнес-процессов в глобальном информационном пространстве [7, с. 28].

Одним из наиболее сложных и дискуссионных аспектов корпоративного права Республики Молдова является институт гражданско-правовой ответственности администраторов предпринимательских обществ, действующих в аграрном секторе. В условиях Южного региона, где деятельность сельхозпредприятий сопряжена с объективно высокими рисками (климатические аномалии, волатильность цен на зерновые), правовое разграничение между «предпринимательским риском» и «виновным бездействием»

менеджмента приобретает критическое значение. Также анализ положений Гражданского кодекса РМ и Закона об ООО №135 позволяет сделать вывод, что отсутствие в уставах многих агрофирм четких критериев добросовестности (*duty of care*) и лояльности (*duty of loyalty*) создает правовую незащищенность как для самих руководителей, так и для собственников активов. Внедрение в локальные акты предприятия принципа «правила делового суждения» (*business judgment rule*) могло бы стать эффективным механизмом защиты администраторов от необоснованных исков при условии, что их решения базировались на адекватной информации и преследовали интересы корпорации [1, с. 210].

Правовая доктрина и актуальная судебная практика РМ все чаще обращаются к вопросам субсидиарной ответственности контролирующих лиц при банкротстве аграрных предприятий. Для Юга Молдовы, где тесно переплетены родственные и деловые связи в структуре владения бизнесом, юридическая прозрачность процедур принятия решений становится единственным способом избежать привлечения к личной имущественной ответственности учредителей. Разработка регламентов работы советов обществ и детальное описание процедур одобрения сделок с заинтересованностью позволяют создать «правовой щит» вокруг органов управления. Таким образом, усиление нормативной базы внутри корпорации не только дисциплинирует менеджмент, но и служит гарантом сохранения целостности агропромышленного комплекса региона, предотвращая деструктивные судебные процессы и способствуя формированию цивилизованной бизнес-этики в правовом поле страны [6, с. 142].

Центральным узлом пересечения корпоративного и земельного права в деятельности аграрных предприятий Юга Молдовы является правовой статус земельных участков, внесенных в уставный капитал или переданных в пользование хозяйствующим субъектам. Принципиально важно проанализировать юридическую конструкцию консолидации земель, которая в Гагаузии часто осложнена дробностью наделов и неурегулированностью вопросов наследования. Юридическая «чистота» титула на землю определяет не только рыночную стоимость корпоративных прав предприятия, но и его правоспособность при заключении договоров долгосрочного кредитования и ипотеки. Отсутствие четких регламентов по управлению земельными активами внутри корпорации создает риски «размывания» капитала и потери операционного контроля над производственными площадями, что недопустимо в условиях высококонкурентного аграрного рынка [1, с. 310].

Правовая защита целостности земельного массива предприятия требует внедрения специальных корпоративных фильтров на отчуждение долей, за которыми закреплены конкретные участки. Внедрение в уставы положений о преимущественном праве выкупа долей самой корпорацией или ее участниками позволяет предотвратить дезинтеграцию агрофирм и переход стратегических активов к недружественным структурам. Более того, современное корпоративное право Молдовы должно активнее использовать механизмы доверительного управления и аграрных расписок, легитимируя сложные формы инвестирования в земельный фонд. Таким образом, интеграция земельных отношений в общую систему корпоративного управления является залогом правовой стабильности агробизнеса. Только через создание прозрачного юридического механизма владения и распоряжения землей как основным элементом корпоративного капитала возможно обеспечить долгосрочное процветание и инвестиционную привлекательность аграрного сектора Юга Молдовы [3, с. 115].

Список литературы:

1. Гражданский кодекс Республики Молдова № 1107 от 06.06.2002 (с изменениями на 2024 г.). — Официальный монитор Республики Молдова.
2. Закон об обществах с ограниченной ответственностью № 135 от 14.06.2007. — Официальный монитор Республики Молдова.
3. Закон о предпринимательских кооперативах № 73 от 12.04.2001. — Официальный монитор Республики Молдова.

4. Национальная стратегия развития «Молдова 2030» (раздел «Инвестиционный климат и правосудие»). — Официальный монитор РМ.
5. Отчет о соблюдении принципов корпоративного управления в РМ. — Кишинев: Министерство экономического развития и цифровизации РМ, 2022.
6. Правовое регулирование предпринимательской деятельности в АПК. Учебное пособие. — Кишинев: Академия публичного управления (ААР), 2021.
7. Рекомендации по внедрению Кодекса корпоративного управления. — Кишинев: Национальная комиссия по финансовому рынку (CNPFR), 2019.
8. Статистический ежегодник Республики Молдова (раздел «Предпринимательство»). — Кишинев: НБС РМ, 2023.

УДК 551.583:631.1(478.9)

**КЛИМАТИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ АГРОЭКОСИСТЕМ ЮЖНОЙ
БЕССАРАБИИ: КОРРЕЛЯЦИЯ ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫХ ДАННЫХ И
ОБЩЕСТВЕННОГО ВОСПРИЯТИЯ
(НА ПРИМЕРЕ ТАРАКЛИЙСКОГО РАЙОНА)**

БАЛТАКОВ Андрей

докторант Софийского университета
им. «Св. Климента Охридского»,
Геолого-географический факультет,
кафедра «Климатологии, гидрологии и
геоморфологии»,
Республика Болгария,
г. Тараклия, Республика Молдова
baltacov@mail.ru
ORCID ID: [0009-0001-74476-2989](https://orcid.org/0009-0001-74476-2989)

Abstract. *The article examines climate changes in the Taraclia district of the Republic of Moldova through the prism of comparing instrumental meteorological data and public perception. The author analyzes the dynamics of the temperature regime and precipitation based on data from the Chadyr-Lunga and Taraclia meteorological stations for the period 2005–2024. Special attention is paid to the results of a sociological survey of residents of Taraclia, conducted to identify the degree of adaptation of the population to climate aridity and extreme weather events. Based on the data synthesis, regional adaptation strategies are proposed, including ecological restoration of landscapes and modernization of agrotechnical methods.*

Keywords: *Southern Bessarabia, Taraclia district, climate change, drought, meteorological monitoring, public opinion, adaptation, agroclimatology.*

Для понимания климатической устойчивости Тараклийского района необходимо в первую очередь деконструировать динамику температурных показателей, которые за последние два десятилетия претерпели качественную трансформацию. Анализ данных, полученных со станций Чадыр-Лунга и Тараклия, позволяет выявить устойчивый тренд на «термическую экспансию», когда традиционные для Южной Бессарабии температурные нормы замещаются экстремальными значениями. Как отмечают исследователи регионального климата, в степной зоне Северного Причерноморья наблюдается устойчивый тренд к росту засушливости и увеличению частоты экстремальных погодных явлений [4, с. 45].

В период с 2005 по 2015 годы температурный график региона характеризовался предсказуемой цикличностью, однако после 2016 года наблюдается резкий скачок среднесуточных температур в критические фазы развития агрокультур (май–июнь). Особую

опасность представляет увеличение частоты так называемых «тропических ночей», когда температура воздуха не опускается ниже $+20^{\circ}\text{C}$. Это лишает растения возможности физиологического восстановления в ночное время, что ведет к необратимому нарушению процесса фотосинтеза и резкому снижению накопления биомассы. Статистика подтверждает, что именно частота экстремумов, а не изменение средних величин, является определяющим фактором для выживаемости многолетних насаждений в условиях Буджакской степи [3, с. 112].

Инструментальный мониторинг фиксирует не просто потепление, а изменение самой структуры теплового баланса. Если ранее экстремальные температуры выше $+35^{\circ}\text{C}$ носили эпизодический характер (3–5 дней за лето), то в текущем десятилетии этот показатель вырос до 15–20 дней. Подобная «тепловая бомбардировка» накладывается на низкую относительную влажность воздуха, создавая эффект суховея, который буквально высасывает влагу из вегетативных органов растений. В условиях Тараклийского района, где основной специализацией является виноградарство и производство зерновых, это приводит к снижению содержания клейковины в пшенице и нарушению баланса сахаров и кислот в винограде. Это подтверждает выводы ученых о том, что рост экстремальных летних температур в Молдове ведет к деградации качества урожая [6, с. 14].

Трансформация температурного профиля напрямую влияет на фенологический календарь. Наблюдается смещение сроков цветения и созревания культур на 10–14 дней раньше исторических норм. Это создает дополнительные риски попадания ранних посевов под радиационные заморозки, которые, несмотря на общее потепление, не исчезли, а стали более непредсказуемыми из-за разбалансировки атмосферной циркуляции. Статистика метеостанции Тараклия подтверждает, что амплитуда колебаний между дневными и ночными температурами в весенний период увеличилась, что создает колоссальную нагрузку на адаптивные механизмы агроэкосистем.

Таким образом, температурный фактор перестал быть просто климатической характеристикой и стал жестким ограничителем для регионального АПК. Без внедрения сортов, устойчивых к длительному перегреву, и изменения архитектуры посевов, сельское хозяйство района рискует столкнуться с системной нерентабельностью, что требует разработки новых региональных стратегий адаптации [7, с. 28].

Вторым фундаментальным фактором, определяющим деградацию агроэкосистем Тараклийского района, является прогрессирующий дефицит доступной влаги, который в последние годы приобрел характер хронической аридности. Ключевым индикатором выступает гидротермический коэффициент (ГТК) по Селянинову, представляющий собой отношение суммы осадков к сумме температур за тот же период. Анализ этого показателя за период 2005–2024 гг. выявляет опасную тенденцию: ГТК в критический вегетационный период всё чаще опускается ниже отметки 0.5–0.6, что соответствует уровню «сильной засухи» и ведет к системным потерям урожая [1, с. 200].

Трансформация режима увлажнения проявляется не только в количественном дефиците, но и в качественном изменении структуры осадков. В Тараклийском районе наблюдается исчезновение так называемых «продуктивных дождей» — умеренных осадков объемом 10–15 мм, которые способны глубоко пропитать корнеобитаемый слой почвы. Вместо них регион всё чаще сталкивается с ливневыми аномалиями, когда месячная норма выпадает за несколько часов. Подобные явления в условиях иссушенной почвы не ведут к накоплению влаги; напротив, они провоцируют интенсивный поверхностный сток и водную эрозию, смывая плодородный слой гумуса и оставляя глубокие промоины на полях. Исследования показывают, что именно такие периоды в сочетании с суховеями являются основной причиной потерь урожая в степных агроценозах [8, с. 202].

Анализ данных метеостанции Чадыр-Лунга подтверждает увеличение продолжительности бездождливых периодов (более 20 дней подряд). Длительное отсутствие влаги на фоне высоких температур приводит к тому, что запасы продуктивной влаги в метровом слое почвы к середине июня истощаются практически до «мертвого запаса». Это

лишает растения возможности усваивать питательные вещества, превращая удобрения в балласт из-за повышения концентрации солей в почвенном растворе. В условиях Тараклийского района подобные процессы ведут к опустыниванию и деградации земель, что требует немедленного пересмотра агротехнических приемов [5, с. 120].

Особое внимание в исследовании уделено состоянию малых водоемов и уровню грунтовых вод. Иссушение ландшафта привело к тому, что естественные водотоки в районе Тараклии пересыхают уже к началу июля, а зеркало воды в артезианских скважинах и колодцах опустилось на критические глубины. Это делает невозможным использование даже локальных систем ирригации. Кризис влагообеспеченности сегодня перерос рамки чисто аграрной проблемы, превратившись в экологический вызов. Как отмечается в профильных руководствах по адаптации сельского хозяйства в Молдове, единственным выходом в сложившейся ситуации является внедрение технологий сбережения влаги и восстановление лесополос для удержания снежного покрова и снижения испарения [2, с. 32].

Для формирования объективной картины трансформации агроклиматического профиля региона недостаточно опираться исключительно на сухие цифры метеорологических сводок. Научная новизна данного исследования заключается в интеграции метода прямого социологического зондирования, проведенного среди жителей г. Тараклия с использованием цифровых аналитических платформ (Google Forms). Данный подход позволяет верифицировать инструментальные данные через призму субъективного восприятия населения, которое зачастую выступает более чувствительным индикатором микроклиматических сдвигов, чем усредненные показатели региональных станций. Как подчеркивают специалисты в области уязвимости аграрного сектора, именно социальное измерение позволяет оценить реальный адаптационный потенциал местного сообщества в условиях нарастающего экологического давления [6, с. 45].

Дизайн проведенного опроса был структурирован таким образом, чтобы выявить корреляцию между реальными климатическими аномалиями и снижением качества жизни в Тараклийском районе. В структуру анкеты были включены специализированные блоки вопросов, позволяющие сегментировать респондентов по степени их вовлеченности в сельскохозяйственное производство. Анализ полученных ответов выявил высокую степень обеспокоенности: более 90% опрошенных фиксируют качественное изменение климата за последнее десятилетие, характеризуя его как переход к «непредсказуемой экстремальности». Особое внимание респонденты уделяют явлению «волн тепла» (heat waves), которые в современных климатических стратегиях классифицируются как основные дестабилизирующие факторы для социальной и производственной инфраструктуры южных регионов Республики Молдова [7, с. 88].

Интеграция опросника в общую методологию статьи позволила зафиксировать критическую точку — осознание населением неразрывной связи между антропогенной деградацией ландшафта и усилением засухливости. В частности, жители Тараклии в своих ответах выражают крайнюю озабоченность состоянием полезащитных лесополос и малых водоемов. Субъективное ощущение «исчезновения воды», подтвержденное 85% участников опроса, находит прямое отражение в данных о катастрофическом падении уровня грунтовых вод в Буджакской степи. Подобная адекватность общественного восприятия реальной угрозе создает необходимую социальную базу для реализации муниципальных программ по лесовосстановлению и внедрению инновационных методов мелиорации, которые без поддержки населения рискуют остаться декларативными мерами [8, с. 200].

Более того, социологический инструментарий позволил выявить зоны «климатического дискомфорта», которые не всегда фиксируются стандартными методами мониторинга. Респонденты указывают на резкое сокращение переходных периодов (весны и осени), что ведет к психологическому и физиологическому стрессу. Для аграриев этот фактор трансформируется в необходимость экстренной перестройки производственных циклов. Таким образом, опросник выступает не только как метод сбора данных, но и как инструмент оценки экологической грамотности, подтверждая, что население Тараклийского района готово

к внедрению адаптационных стратегий на уровне личных подсобных хозяйств и малых фермерских предприятий [6, с. 14].

Завершающим и наиболее критическим этапом данного исследования является аналитическая интеграция полученных инструментальных данных и результатов социологического мониторинга в единую систему региональной адаптации. Очевидно, что традиционные методы ведения сельского хозяйства в Тараклийском районе исчерпали свой ресурс устойчивости перед лицом нарастающей аридности. Как указывают ведущие специалисты в области управления засухами, в условиях степной зоны Молдовы необходим переход от реактивных мер к проактивному климатическому менеджменту, который включает в себя не только техническую модернизацию, но и фундаментальную перестройку ландшафтного планирования [8, с. 205].

Одной из центральных стратегий, подтвержденной как архивными данными метеостанции о дефиците влаги, так и запросом населения на экологическую реставрацию, является системное восстановление и расширение сети полезощитных лесных полос. В условиях Южной Бессарабии лесополосы выполняют роль «климатического демпфера», снижая скорость суховеев, уменьшая непродуктивное испарение влаги с поверхности почвы и способствуя удержанию снежного покрова в зимний период. Исследования показывают, что наличие качественной системы лесополос позволяет повысить влагообеспеченность посевов на 15–20%, что в критические засушливые годы является решающим фактором сохранения урожайности [5, с. 120]. Жители Тараклии в ходе опроса Google Forms однозначно выделили этот пункт как приоритетный, что свидетельствует о высоком уровне понимания средообразующей роли лесных насаждений.

Параллельно с ландшафтной коррекцией, технологическая трансформация должна охватывать внедрение систем ресурсосберегающего земледелия, таких как No-till (нулевая обработка почвы) и Strip-till. Данные технологии позволяют сохранять пожнивные остатки на поверхности, создавая естественный «мульчирующий слой», который защищает почву от перегрева и препятствует образованию почвенной корки после ливневых осадков. Для Тараклийского района, где ГТК Селянинова регулярно опускается до экстремальных значений, сохранение каждого миллиметра почвенной влаги становится вопросом экономической выживаемости хозяйств. Как подчеркивается в руководствах по адаптации сельского хозяйства, внедрение подобных методов требует не только специальной техники, но и повышения квалификации агрономов, готовых работать в условиях высокой неопределенности [2, с. 54].

Не менее важным аспектом является диверсификация сортового состава и переход к выращиванию культур с глубокой корневой системой и коротким периодом вегетации, позволяющим «уходить» от пиковых летних температур. Интеграция данных метеорологического мониторинга в производственное планирование позволяет оптимизировать сроки сева, минимизируя риски как от возвратных заморозков, так и от ранних засух. Таким образом, синтез науки, технологий и общественного запроса формирует платформу для создания устойчивого агропромышленного комплекса в Тараклийском районе, способного функционировать в условиях долгосрочного потепления и дефицита водных ресурсов [7, с. 50].

Список литературы:

1. Băltărețu A. Extreme weather events and their impact on the environment in Southern Moldova // *Journal of Environmental Science*. – 2018. – No. 5. – P. 12-24.
2. Cazac V., et al. *Climate Change Adaptation Manual for Agriculture in Moldova*. – Chisinau: UNDP, 2020. – 112 p.
3. Corobov R., Sheridan S., Ebi K. Warm season temperature-related mortality in Chisinau, Moldova // *Climate Research*. – 2010. – Vol. 42. – P. 107-118.
4. Potop V., Boroneant C. Observed spatiotemporal characteristics of drought on various time scales over Moldova // *Theoretical and Applied Climatology*. – 2014. – No. 11. – P. 43-58.

5. Sîrodoev G. Land degradation and desertification in the Republic of Moldova: Causes and consequences. – Chisinau: Academy of Sciences of Moldova, 2017. – 120 p.
6. Sirodoev I., Knight J., Iojă C. Vulnerability of Agriculture to Climate Change in Moldova: A Multi-Dimensional Approach. – 2015. – 45 p.
7. Taranu N., Corobov R. Climate Change Adaptation Strategy for the Republic of Moldova. – Chisinau: Ministry of Environment, 2014. – 88 p.
8. Vrabie V., Melniciuc O. Drought management in the Republic of Moldova: challenges and perspectives // International Conference on Agriculture and Environment. – 2021. – P. 198-205.

УДК 339.13

АНАЛИЗ КОНЬЮНКТУРЫ РЫНКА САХАРА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ И ДИНАМИКИ БИРЖЕВЫХ ЦЕН

КОКИЦ Елена

кандидат экономических наук, доцент
УО «Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия»,
Республика Беларусь
elena.kokits@mail.ru
ORCID: [0009-0009-0284-9298](https://orcid.org/0009-0009-0284-9298)

Abstract. *This article presents a comprehensive analysis of the current state and development trends of the sugar market in the Republic of Belarus. The relevance of the study is determined by the strategic importance of the sugar industry for ensuring the country's food security and its high dependence on foreign trade conditions in global markets.*

Particular attention is paid to exchange price dynamics, the influence of government regulation on the cost of raw materials, and the industry's overall profitability. Based on the study's results, conclusions are drawn regarding the prospects for Belarusian sugar exports in the face of volatile global prices and changing supply chains.

Keywords: *market, market conditions, price*

Важное значение свеклосахарного подкомплекса для экономики АПК нашей страны определяется тем, что сахар является одним из важных продуктов питания. Кроме того, он характеризуется высокой транспортабельностью, пригодностью к длительному хранению, что дает возможности использовать его для формирования как национальных, так и мировых продовольственных запасов. Сахарная промышленность Беларуси является одной из самых перспективных отраслей АПК нашей страны. Республика также входит в число крупнейших стран – производителей сахарного песка и в двадцатку – сахарной свеклы. Поэтому развитие свеклосахарного подкомплекса является одним из важных направлений роста экономики и социального сектора АПК Республики Беларусь [13].

Сахарный подкомплекс представляет собой совокупность отраслей, занятых производством сахарной свеклы, хранением и переработкой ее и тростникового сахара-сырца, закупленного на мировом рынке, реализацией конечного продукта, а также осуществляющих производственно-техническое обслуживание.

Сахарную свеклу перерабатывают четыре предприятия: ОАО «Скидельский сахарный комбинат» в Гродненской области, ОАО «Городейский сахарный комбинат» и ОАО «Слуцкий сахарорафинадный комбинат» в Минской области, ОАО «Жабинковский сахарный завод» в Брестской области.

Сахарные заводы страны производят свыше 600 тысяч тонн сахара в год. Сегодня производственные мощности позволяют перерабатывать более 40 тысяч тонн сахарной свеклы в сутки. В приоритетном порядке продукция идет на внутренний рынок – около 330 - 360 тысяч тонн ежегодно. Таким образом, отечественные комбинаты полностью обеспечивают потребность белорусского рынка в сахаре. Остальной объем экспортируется в страны ближнего и дальнего зарубежья. Продажи сахара часто осуществляются через Белорусскую универсальную товарную биржу (БУТБ), где цена зависит от баланса спроса и предложения, а также мировых тенденций (средняя экспортная цена на белый сахар в последние годы находилась на уровне 584,17 USD за тонну). Цены на сахар внутри страны жестко регулируются государством для предотвращения спекулятивного вывоза.

В настоящее время, в целях обеспечения внутреннего рынка сахаром Министерство сельского хозяйства и продовольствия создаёт мощный финансовый стимул для производства высококачественного сырья (сверхпланового): Согласно Постановлению Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 25 марта 2025 г. № 25 сахарная свекла закупается сахарными комбинатами с учетом системы стимулирующих надбавок к закупочным ценам: за ранние сроки поставки (с 1 по 10 сентября) в размере 20 %, за свеклу, реализованную с сортоиспытательных и опытных участков, за высокое качество клеточного сока, с 11 сентября по 20 сентября 2025 г. – в размере 15 процентов, с 21 ноября 2025 г. до завершения поставки – 15 процентов.

Таким образом, Постановление Министерства сельского хозяйства и продовольствия изменяет предельные максимальные цены на сахарную свеклу, закупаемую для переработки вне госзаказа, устанавливая новые цены в зависимости от периода поставки и обязывая привести в соответствие ранее заключенные договоры. Это позволяет перерабатывающим заводам загружать мощности дополнительным сырьем, а аграриям – получать повышенную прибыль за высокую эффективность.

Тенденция последних лет – спрос населения на сахар остается стабильным. Наблюдается устойчивая динамика роста потребления сахара. Азия и Африка остаются крупнейшими мировыми импортерами, на долю которых приходится 58 и 29 процентов мирового импорта сахара соответственно.

Ключевая роль в рыночной конъюнктуре мирового рынка сахара отводится Бразилии, занимающая доминирующее положение в структуре глобальных поставок. Динамика бразильского экспорта фактически определяет вектор движения мировых биржевых котировок. Существенное влияние на баланс спроса и предложения в Азиатско-Тихоокеанском регионе оказывают Индия и Таиланд, которые выступают основными регуляторами предложения сахара на азиатских торговых площадках.

Следует отметить, что, по оценкам экспертов, производство сахара в Европейском союзе в будущем сезоне-2025-2026 гг. может снизиться на 8 процентов на фоне сокращения общей площади посевов на 10,6 процента. Это приведет к освобождению многих экспортных ниш мирового рынка и откроет возможности для новых поставщиков.

Конъюнктура мировых цен на сахар циклична и сильно зависит от множества факторов, среди которых погодные условия в регионах производства сахарной свеклы и тростника, динамика цен на нефть и природный газ и непосредственно сами прогнозы международных организаций и экспертов относительно мировой торговли и цен, которые то и дело подогревают международные котировки.

Динамика мировых биржевых цен на сахар иллюстрируется нижеприведенным графиком (рис. .1).

По состоянию на начало 2026 года на мировом рынке сахара наблюдается тенденция к снижению цен, обусловленная переходом от дефицита к значительному глобальному профициту. Сахар вырос до 14,96 USD / 1 Lb к 31 декабря 2025 года, увеличившись на 0,69% по сравнению с предыдущим днем. За последний месяц цена сахара выросла на 1,34%, но по-прежнему на 22,47% ниже, чем год назад. Максимальная цена на сахар на мировых биржах за

период с 2020 по конец 2025 года была зафиксирована в районе 27,73 USD/Lbs в конце октября 2023 года, вызванная опасениями дефицита предложения на мировом рынке.

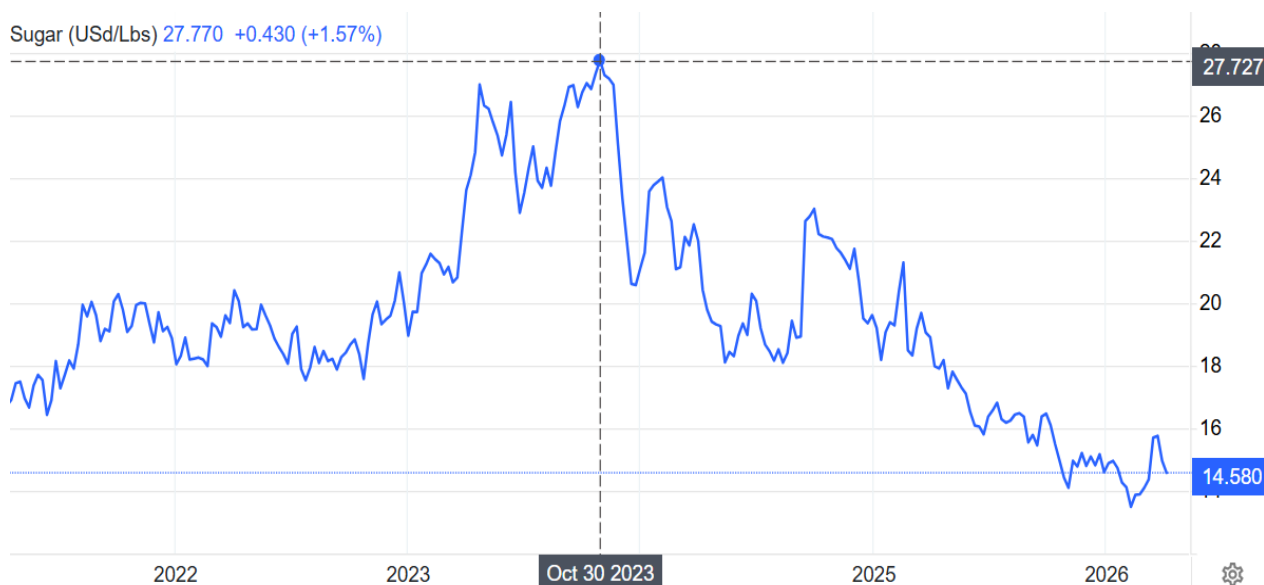


Рис. 1. Динамика мировых биржевых цен на сахар, USB / 1 Lb

Источник [Trading Economics]. Цены на сахар, отображаемые на Trading Economics, основаны на внебиржевых (OTC) и контрактных финансовых инструментах на разницу (CFD).

Для определения веса сахара на американских биржах, используется фунт (Lb) – традиционная весовая единица многих стран, восходящая еще к Древнему Риму. Сейчас на биржах используется т.н. международный фунт, в точности равный 0,45359237 кг. Отметим также, что стоимость сахара при этом традиционно принято выражать в центах за 1 фунт – так исторически сложилось.

Так, по данным сельскохозяйственного прогноза ОЭСР-ФАО, ожидается, что до 24 процентов мировых сахаросодержащих культур к 2034 году (по сравнению с 18 процентами в настоящее время) будет использоваться для производства этанола, то есть для решения проблемы дефицита энергоносителей.

В целом к 2034-му мировое производство сахара вырастет до 205 миллионов тонн, потребление – до 202 миллионов.

Таким образом, в краткосрочной перспективе (до конца сезона 2025-2026 гг.) ожидается сохранение низких ценовых уровней на сахар. Приоритетной задачей для отрасли станет управление складскими запасами и поиск новых рынков сбыта в странах «дальней дуги» для нивелирования эффекта регионального перепроизводства.

Список литературы:

1. Кокиц, Е. В. Факторы устойчивого развития свекловодства в Республике Беларусь / Е. В. Кокиц // Вестн. Белорус. гос. с.-х. акад. – 2022. – № 2. – С. 48–52
2. Сахар. Режим доступа: <https://ru.tradingeconomics.com/commodity/sugar> (дата обращения 05.04.2026).
3. Цены на сельскохозяйственную продукцию (растениеводства) урожая 2026 года. Постановление Минсельхозпрода от 26 февраля 2026 г. № 15 «Об установлении фиксированных цен на сельскохозяйственную продукцию (растениеводства) урожая 2026 года, закупаемую для республиканских государственных нужд»: https://mshp.gov.by/ru/price_plant-ru/ (дата обращения 05.04.2026).

УДК 631.1:338.43

ИНТЕГРАЦИЯ – ОСНОВА РАЗВИТИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

МЕТРИК Людмила,
Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия,
Республика Беларусь
ludikmet@mail.ru
ORCID ID: [0009-0005-5412-8442](https://orcid.org/0009-0005-5412-8442)

Abstract: *This article examines the main directions of integration ties in the agro-industrial complex of Belarus, their importance and impact on the development of the sector; highlights the key aspects of vertical and horizontal integration, which allows for a better understanding of the mechanisms of interaction between various agribusiness entities, highlights the key advantages of integration ties, such as increased production efficiency and access to new markets, which it is important to understand the importance of integration.*

Key words: *integration links, integration processes, food security, vertical integration, horizontal integration, holding companies, innovative technologies, production efficiency.*

Агропромышленный комплекс (АПК) Беларуси играет ключевую роль в экономике страны, обеспечивая продовольственную безопасность и способствуя развитию сельских территорий. Интеграционные связи в АПК представляют собой важный аспект, который влияет на эффективность производства, переработки и распределения сельскохозяйственной продукции.

Интеграционные связи в агропромышленном комплексе можно определить как взаимодействие между различными субъектами, включая производителей, переработчиков, дистрибьюторов и потребителей. Эти связи могут быть как вертикальными, так и горизонтальными. Вертикальная интеграция включает в себя объединение различных этапов производственного процесса, тогда как горизонтальная интеграция подразумевает объединение компаний на одном уровне.

Вертикальная интеграция в АПК Беларуси проявляется в создании холдинговых компаний, которые объединяют сельскохозяйственные предприятия, перерабатывающие заводы и торговые сети. Это позволяет оптимизировать производственные процессы, снизить затраты и улучшить качество продукции. Примером может служить интеграция молочных ферм с перерабатывающими предприятиями, что обеспечивает контроль над качеством молока на всех этапах [3, С. 377-378].

Горизонтальная интеграция в АПК Беларуси осуществляется через создание агрокомплексов и кооперативов, которые объединяют усилия нескольких производителей для совместного ведения бизнеса. Это позволяет снизить риски, связанные с колебаниями цен на сельскохозяйственную продукцию, и повысить конкурентоспособность на рынке [1].

Сотрудничество агропромышленного комплекса с научными и образовательными учреждениями способствует внедрению инновационных технологий и повышению квалификации кадров. Это направление интеграции включает в себя совместные исследования, разработку новых технологий и программ обучения для специалистов.

Функционирование интегрированных структур в АПК позволяет:

- стабилизировать финансово-экономическое положение предприятий-смежников путем согласования их интересов и производственнокоммерческих связей;
- повысить эффективность использования ресурсного потенциала соучредителей,

постепенно трансформируя его в производственный потенциал, в том числе за счет роста промежуточного спроса, повышения эффективности управляемости, сопряжения, согласования и кооперации хозяйственной деятельности;

- расширить рынок сбыта продукции интегрированных соучредителей;
- повысить эффективность противостояния инфляционным процессам и спекулятивным действиям торгово-посреднических структур при приобретении производственных ресурсов и реализации конечной для предприятия продукции;
- централизовать финансовые средства и направлять их на устранение наиболее негативных явлений и диспропорций;
- расширить возможности регулирования отпускной цены на конечный для агропромышленного формирования продукт [4].

Углубление интеграционных процессов приводит к качественно новой форме производственноэкономических связей и отношений сельского хозяйства с другими отраслями агропромышленного комплекса, в частности, с перерабатывающими предприятиями. Они превращаются в неразрывные звенья единых технологических потоков, от слаженности которых в немалой степени зависят конечные результаты производства. В свою очередь, это диктует необходимость развития отраслей в органическом единстве, в составе единого подкомплекса. Им присущи свои внутренние закономерности функционирования, выражающиеся в определенных пропорциях их составных звеньев.

Развитие интеграционных процессов в АПК представляет собой экономический процесс, связанный, с одной стороны, с общественным разделением труда и его специализацией, с другой, – необходимостью взаимодействия между специализированными отраслями и видами аграрного и промышленного производства. Отсюда на базе развития производительных сил наблюдаются их кооперирование, комбинирование и интеграция, получившие новый импульс в мировой практике в результате новейших достижений научнотехнического прогресса. Аграрные предприятия вступают в это объединительное движение, стремясь снизить риск, связанный с производством, его зависимостью от климатических условий, стихийностью рынка сельхозпродукции, диктатом перерабатывающих отраслей, необходимостью повышения конкурентоспособности производства. Перерабатывающие и обслуживающие предприятия также стремятся обеспечить себе высокие доходы благодаря наличию стабильной сырьевой базы, лучшему использованию сырья, повышению качества своей продукции, ее удешевлению и завоеванию рынка сбыта. В большинстве случаев объектом интеграции является сельское хозяйство, а прямыми или косвенными интеграторами и координаторами зачастую становятся несельскохозяйственные комбинаты и фирмы, концентрирующие основную долю производства и реализации конечной продукции агропромышленного комплекса.

Обобщая мировой опыт образования интегрированных структур, можно выделить следующие мотивы к интеграции в агропромышленном секторе экономики: возможность разрешения проблем транзакционных издержек, «двойной маргинализации», реализация синергетического эффекта и эффекта масштаба. Попытка реализовать и усилить синергетический эффект (от «sinergos» – вместе действующий), то есть взаимодополняющее действие активов двух или нескольких хозяйствующих субъектов, совокупный результат которого превышает сумму результатов отдельных действий этих компаний способом интеграции, проявляется в экономии, получаемой за счет концентрации производства (техничко-технологической экономией), комбинирования взаимодополняющих ресурсов, минимизации транзакционных издержек (финансовой экономией) [2].

Интеграционные связи в агропромышленном комплексе Республики Беларусь имеют ряд преимуществ:

- увеличение эффективности производства: объединение ресурсов и технологий позволяет повысить производительность и снизить затраты;
- улучшение качества продукции: контроль на всех этапах производства

способствует повышению качества и безопасности продуктов питания;

- снижение рисков: совместная деятельность позволяет снизить финансовые риски и повысить устойчивость к рыночным колебаниям;
- доступ к новым рынкам: интеграция с другими компаниями и организациями открывает новые возможности для выхода на внутренние и внешние рынки.

В агропромышленном комплексе Республики Беларусь множество предприятий и организаций участвуют в интеграционных процессах. Белорусская агропромышленная корпорация – одна из крупнейших организаций, занимающаяся интеграцией сельскохозяйственного производства, переработки и сбыта продукции. Государственное предприятие «Белмолоко» – активно участвует в вертикальной интеграции, объединяя молочные фермы и перерабатывающие заводы. ОАО «Савушкин продукт» – известный производитель молочной продукции, который также интегрирует свои процессы от производства до реализации. Агрокомплексы и кооперативы – такие как «Агрокомплекс «Дзержинский» и «Агрокомплекс «Слонимский», которые объединяют усилия нескольких производителей для совместного ведения бизнеса. Научно-исследовательские учреждения – такие как Институт мясного скотоводства и Институт картофелеводства, которые сотрудничают с предприятиями АПК для внедрения инновационных технологий. Торговые сети – такие как «Евроопт» и «Соседи», которые активно работают с местными производителями, способствуя интеграции на уровне дистрибуции.

Эти предприятия и организации играют ключевую роль в интеграционных процессах, способствуя повышению эффективности, улучшению качества продукции и снижению рисков в агропромышленном комплексе Беларуси.

Интеграционные связи в агропромышленном комплексе Республики Беларусь играют важную роль в обеспечении устойчивого развития сектора. Они способствуют повышению эффективности производства, улучшению качества продукции и снижению рисков. В условиях глобализации и растущей конкуренции интеграция становится необходимым условием для успешного функционирования агропромышленного комплекса. Для дальнейшего развития интеграционных связей необходимо продолжать сотрудничество между различными субъектами, а также активно внедрять инновационные технологии и подходы.

Список литературы:

1. Королевич Н. Г. Кооперация и интеграция организаций в агропромышленном комплексе : учебно-методическое пособие / Н. Г. Королевич, Н. А. Бычков, А. А. Зеленовский. – Минск : БГАТУ, 2019. – 240 с.
2. Лукашевич Т. Н. Обоснование интеграционной формы развития молочного подкомплекса / Т.Н. Лукашевич // Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/obosnovanie-integratsionnoy-formy-razvitiya-molochnogo-podkompleksa>. – Дата доступа: 03.04.2026.
3. Пацкевич А. В. Проблемы и перспективы устойчивого развития агропромышленного комплекса Республики Беларусь / А. В. Пацкевич, Г. С. Родцевич; науч. рук. Ю. А. Васильева // Национальная экономика Республики Беларусь: проблемы и перспективы развития : материалы XIII Международной научно-практической конференции студентов, Минск, 15-16 апреля 2020 г. / Министерство образования Республики Беларусь, Белорусский государственный экономический университет ; [редколлегия: А. А. Быков (председатель) и др.]. – Минск : БГЭУ, 2020. – С. 377-378.
4. Потокина А. С. Экономическая сущность и причины возникновения интеграционных процессов в агропромышленном комплексе / С. А. Потокина [и др.] // Социально-экономические явления и процессы. – № 1 (047). – 2020. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-suschnost-i-prichiny-vozniknoveniya-integratsionny/>. – Дата доступа: 03.04.2026.

УДК 330.352.3

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА ЗЕРНА В НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

НАВДАЕВА Светлана,

кандидат экономических наук, доцент
ФГБОУ ВО «Нижегородский
государственный агротехнологический
университет им. Л. Я. Флорентьева»,
г. Нижний Новгород, Россия

nsn800@mail.ru

ORCID ID: [0000-0002-0719-232X](https://orcid.org/0000-0002-0719-232X)

ЛАПТЕВА Елена,

кандидат экономических наук, доцент
ФГБОУ ВО «Нижегородский
государственный агротехнологический
университет им. Л. Я. Флорентьева»,
г. Нижний Новгород, Россия

lapteva412@yandex.ru

ORCID ID: [0009-0002-1551-9238](https://orcid.org/0009-0002-1551-9238)

Abstract. *This article analyzes the level of grain supply in the Russian Federation and the efficiency of grain production in the Nizhny Novgorod Region for 2020-2024. The influence of factors on grain yields across agricultural districts of the Nizhny Novgorod Region is examined. A forecast of key indicators for grain production for 2026-2030 is provided.*

Keywords: *grain, efficiency, yield, costs, supply, forecast.*

Введение. Производство зерна – важнейшая отрасль экономики страны, так как от его объемов зависит продовольственная безопасность. Динамичное увеличение валовых сборов позволило приблизиться к решению важной стратегической задачи развития зернового хозяйства — стабильное производство одной тонны зерна на душу населения.

Цель работы - определить перспективы развития производства зерна в Нижегородской области. Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи: проанализирована динамика основных показателей отрасли за 2020-2024 гг. и дан прогноз развития отрасли на 2026 -2030 гг.

Материалы и методы исследования. Объектом исследования являются сельскохозяйственные предприятия Нижегородской области. Основа статистической обработки - генеральная совокупность 280 сельскохозяйственных организаций. Методы исследования: монографический и экономико-статистические.

Результаты исследования. Российская Федерация в целом располагает благоприятными природно-климатическими условиями для успешного развития зерновой отрасли, что подтверждает результат математического уравнения прямой линии динамики роста уровня обеспечения страны зерном собственного производства (рис. 1).

Выбранная модель тренда адекватна происходящим процессам (полученная средняя ошибка аппроксимации (6,55%) менее 8%). Доля зерна отечественного производства в целом по стране за десятилетний период не снижалась ниже 147%, что выше уровня, предусмотренного Доктриной продовольственной безопасности (95%).

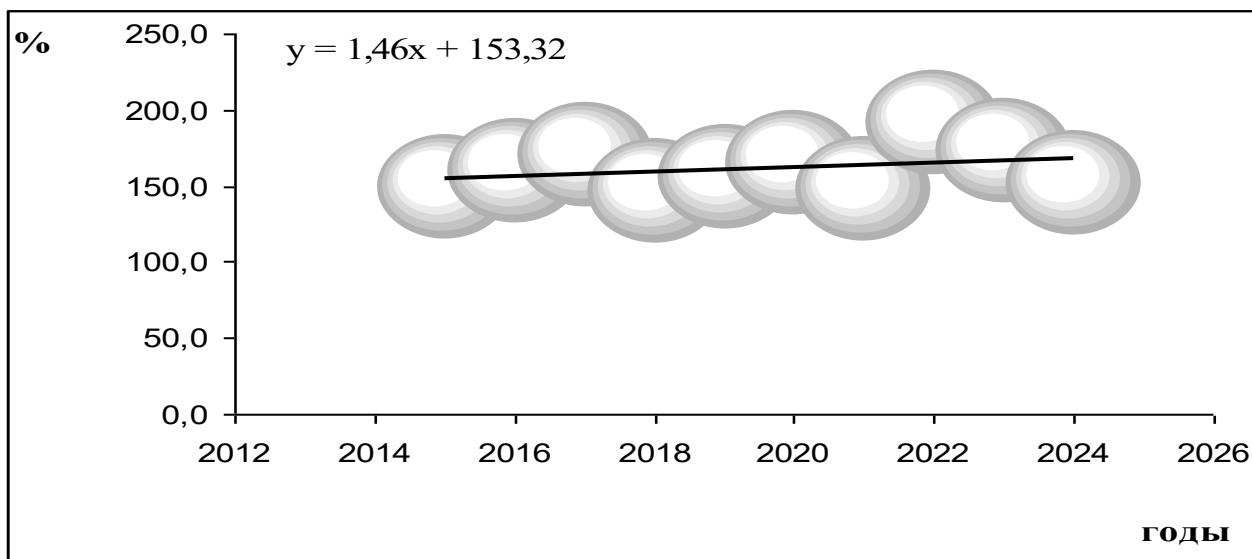


Рис. 1. Динамика уровня самообеспечения Российской Федерации зерном
Источник: составлено и рассчитано авторами по данным [3]

В развитых странах нормой обеспечения зерном также считается 1 тонна на душу населения в год. Согласно данным ФАОСТАТ, в Австралии производят 2,2 тонны, в Аргентине – 1,98 тонны (рис. 2).

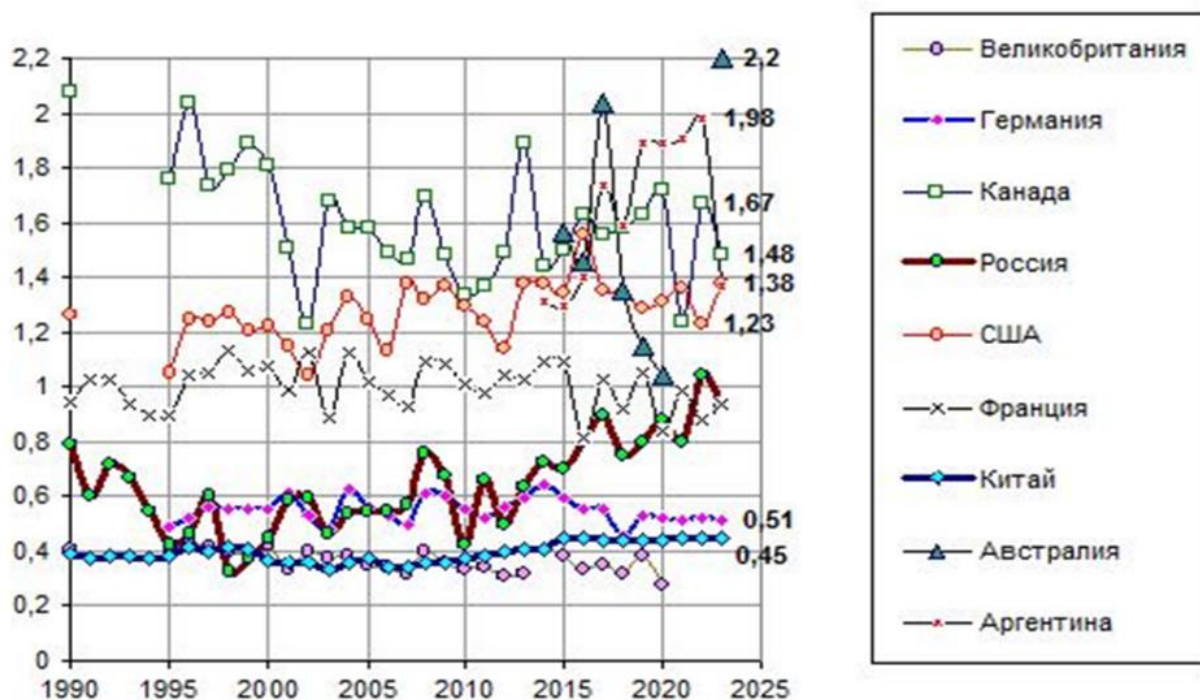


Рис. 2. Производство зерна на душу населения в мире, тонн/чел.
Источник: [2]

В 2022 году в России было собрано более тонны зерна на душу населения, что соответствует норме обеспечения для развитых стран. В 2024 году показатель снизился до 861,5 кг, что было обусловлено негативным влиянием погодных условий.

В Нижегородской области также произошло существенное снижение производства зерна – на 30 % в 2024 году. Максимальный валовой сбор был получен в 2023 году (табл.1).

Таблица 1. Динамика основных показателей производства зерна в сельскохозяйственных организациях Нижегородской области

Показатели	2020г.	2021г.	2022г.	2023г.	2024г.
Посеянная площадь зерновых, га	469782	480955,2	512131,9	535631	505562
Валовой сбор зерна, ц	13394153	9998526	14519967	18231604	12879498
Урожайность зерновых, ц/га	29,1	21,4	28,70	34,5	27,2
Затраты всего, тыс. руб.	9411884	10147070	13401034	14959979	14307002
Затраты на 1 га, тыс. руб.	20,03	21,10	26,17	27,93	28,30
Себестоимость 1 ц, руб.	696,6	1008,4	916,5	815,9	1105,0
Реализовано, ц	8642157	7611785	7122848	13057233	11976653
Цена 1 ц, руб.	1041,7	1298,4	1229,1	878,0	1041,4
Себестоимость продаж 1 ц, руб.	770,5	944,8	996,9	865,0	949,5
Выручка, тыс. руб.	9002765	9882991	8754705	11464366	12367975
Себестоимость продаж, тыс. руб.	6658800	7191509	7100983	11294014	11276318
Прибыль, тыс. руб.	2343965	2691482	1653722	170352	1091657
Прибыль на 1 га, руб.	4989	5596	3229	318	2159
Рентабельность производства продукции, %	35,2	37,4	23,3	1,5	9,7

Источник: составлено и рассчитано авторами по данным отчетов о финансово-экономическом состоянии товаропроизводителей АПК Нижегородской области за 2020-2024гг.

Анализируя динамику показателей, можно отметить, что урожайность и валовой сбор варьируют. При этом выручка выросла в 2023-2024 гг., прибыль варьирует в динамике, и тенденция изменения оценивается как очень нестабильная, рентабельность производства составила всего 1,5 % в 2023 г., что негативно сказывается на развитии отрасли.

Нестабильность отрасли определяется тем фактором, что Нижегородская область относится к зоне неустойчивого производства зерна и в связи с разнообразием природных факторов, хозяйственно-экономических условий в Нижегородской области выделено 7 агрорайонов.

В табл. 2 приведены наиболее существенные для сельскохозяйственного производства климатические и почвенные характеристики, которые свидетельствуют о значительных различиях в климатических ресурсах области.

Таблица 2. Климатические показатели агрорайонов Нижегородской области

Наименование показателей	Агрорайоны области						
	Северо-Восточный	Центральный левобережный	Приречный почвозащитный	Пригородный	Центральный правобережный	Юго-Западный	Юго-Восточный
Сумма активных температур выше 10 °	1850	1950	2050	2125	2150	2200	2300
Годовое количество осадков за вегетационный период, мм	300	300	300	275	275	275	275
Запас продуктивной влаги в начале вегетации в слое 0-20 см, мм	33	32	28	29	29	23	35
Число дней безморозного периода	120	130	135	140	140	140	140
Балл плодородия почв	49	41	48	51	62	44	69
Основной тип почв	дерново-подзолистые средне- и легкосуглинистые	дерново-подзолистые супесчаные и легкосуглинистые	светло-серые лесные средне- и легкосуглинистые	серые и светло-серые лесные и среднесуглинистые	серые и темно-серые лесные средне-суглинистые	дерново-подзолистые, супесчаные и песчаные	глинистые и суглинистые черноземы

Источник: составлено авторами по данным [1, с.26-27]

Условия агрорайонов области существенно дифференцированы. С помощью аналитической результативной группировки рассмотрена степень влияния интенсификации производства на урожайность зерновых и зернобобовых культур, как фактора, позволяющего нейтрализовать природно-климатические и погодные угрозы и повысить уровень самообеспечения региона зерном (табл.3).

Таблица 3. Группировка товаропроизводителей АПК Нижегородской области по урожайности зерновых культур

Агрорайон	Показатели	Группы товаропроизводителей по урожайности зерновых культур, ц/га			В среднем по агрорайону
		19,70	29,94	40,61	
Пригородный	Урожайность, ц/га	19,70	29,94	40,61	31,35
	Затраты на 1 га, тыс. руб.	21,86	34,05	39,92	33,50
	в т.ч. на элитные семена	0,61	1,50	1,64	1,37
	Фондообеспеченность, тыс. руб./га	98,32	191,04	191,64	179,01
	Трудообеспеченность, чел./1000га	16	29	16	22
Центральный правобережный	Энергообеспеченность, л.с./га	1,92	2,72	2,59	2,48
	Урожайность, ц/га	20,80	26,07	37,85	27,71
	Затраты на 1 га, тыс. руб.	25,05	39,81	37,53	35,17
	в т.ч. на элитные семена	0,37	0,74	1,31	0,79
	Фондообеспеченность, тыс. руб./га	70,95	141,37	117,27	109,31
Юго-Западный	Трудообеспеченность, чел./1000га	9	11	17	12
	Энергообеспеченность, л.с./га	1,01	1,13	1,82	1,26
	Урожайность, ц/га	15,01	24,57	36,27	27,49
	Затраты на 1 га, тыс. руб.	21,01	26,29	36,01	29,35
	в т.ч. на элитные семена	0,22	0,99	0,67	0,67
Юго-Восточный	Фондообеспеченность, тыс. руб./га	118,44	49,25	76,90	83,29
	Трудообеспеченность, чел./1000га	13	8	8	9
	Энергообеспеченность, л.с./га	1,95	1,17	1,05	1,40
	Урожайность, ц/га	16,30	24,64	32,15	24,79
	Затраты на 1 га, тыс. руб.	16,48	25,66	34,59	26,00
Приречный почвозащитный	в т.ч. на элитные семена	0,17	1,44	1,37	1,12
	Фондообеспеченность, тыс. руб./га	47,47	67,13	82,24	66,96
	Трудообеспеченность, чел./1000га	11	9	15	11
	Энергообеспеченность, л.с./га	1,37	1,25	2,71	1,69
	Урожайность, ц/га	12,29	18,99	27,68	20,52
Центральный левобережный	Затраты на 1 га, тыс. руб.	13,95	19,25	35,71	23,98
	в т.ч. на элитные семена	0,09	1,02	1,87	1,10
	Фондообеспеченность, тыс. руб./га	28,77	117,09	252,88	142,10
	Трудообеспеченность, чел./1000га	7	13	48	25
	Энергообеспеченность, л.с./га	0,61	1,22	1,99	1,33
Северо-Восточный	Урожайность, ц/га	9,74	18,22	25,52	19,19
	Затраты на 1 га, тыс. руб.	13,61	19,37	25,91	20,68
	в т.ч. на элитные семена	0,17	1,36	0,92	0,90
	Фондообеспеченность, тыс. руб./га	59,67	144,54	172,25	132,75
	Трудообеспеченность, чел./1000га	19	33	37	30
	Энергообеспеченность, л.с./га	2,82	3,24	3,76	3,33
	Урожайность, ц/га	6,06	8,80	17,70	14,17
	Затраты на 1 га, тыс. руб.	9,30	12,89	19,84	16,88
	в т.ч. на элитные семена	0,17	0,20	0,66	0,49
	Фондообеспеченность, тыс. руб./га	41,95	19,15	143,46	94,57
	Трудообеспеченность, чел./1000га	10	8	13	11
	Энергообеспеченность, л.с./га	2,01	1,77	1,98	1,93

Источник: составлено и рассчитано авторами по данным отчетов о финансово-экономическом состоянии товаропроизводителей АПК Нижегородской области за 2024г.

По представленным в таблице 3 данным хорошо видно, что улучшение интенсификации производственного процесса в зерновом хозяйстве практически во всех агрорайонах Нижегородской области с незначительной вариацией во II и III группах, несмотря на различие в природно-климатических условиях позволяет значительно наращивать объемы производства зерна с единицы площади. Что при прослеживающейся тенденции расширения зернового клина (таблица 1) позволяет наращивать объемы производства, увеличивая уровень самообеспечения региона зерном.

Используя метод прогнозирования в EXCEL по функции «Тенденция», нами получен прогноз развития отрасли, представленный в табл. 4.

Таблица 4. Прогноз показателей производства зерна в Нижегородской области

Показатели	2026г.	2028г.	2030г.
Посеянная площадь зерновых, га	551306	570770	588261
Валовой сбор зерна, ц	16686257	18990115	19351818
Урожайность зерновых, ц/га	31,9	36,1	36,6

Источник: рассчитано и составлено авторами по данным табл.1

Таким образом, согласно полученным прогнозным данным, к 2030 году производство зерна в области может составить 1,9 млн тонн, достигнуть таких показателей возможно на основе увеличения посевных площадей и роста урожайности. Интенсификация отрасли должна быть обеспечена за счет роста фондообеспеченности, использования элитных семян и др.

Выводы. Зерновое производство в РФ и Нижегородской области является стратегически значимым, так как обеспечивает население Нижегородской области продовольствием, сельскохозяйственных животных - концентрированными кормами, ряд отраслей перерабатывающей промышленности - сырьем. Полученный прогноз позволяет сделать вывод об увеличении производства зерна на душу населения в области на основе интенсификации. Однако, финансовая результативность отрасли в последние годы низкая и неустойчивая, что указывает на необходимость увеличения объема субсидий на элитное семеноводство и разработки комплекса мероприятий по увеличению объемов производства и росту прибыли.

Список литературы:

1. Навдаева, С. Н. Экономика землеустройства : учебно -методическое пособие / С. Н. Навдаева, Л. Н. Ирхина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Нижний Новгород : Нижегородский ГАТУ, 2020. — 77 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/140972>.
2. Производство зерновых в России и странах мира [Электронный ресурс]. URL: <https://refru.ru/cereals.html>.
3. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/>.

УДК 330.352.3

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА КАРТОФЕЛЯ В НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

НАВДАЕВА Светлана,

кандидат экономических наук, доцент
ФГБОУ ВО «Нижегородский
государственный агротехнологический
университет им. Л. Я. Флорентьева»,
г. Нижний Новгород, Россия

nsn800@mail.ru

ORCID ID: [0000-0002-0719-232X](https://orcid.org/0000-0002-0719-232X)

ОЗЕРЯНИК Мария,

кандидат экономических наук, доцент
ФГБОУ ВО «Нижегородский
государственный агротехнологический
университет им. Л. Я. Флорентьева»,
г. Нижний Новгород, Россия

ome52@mail.ru

ORCID ID: [0009-0003-2283-3193](https://orcid.org/0009-0003-2283-3193)

Abstract. *This article examines potato production trends in the Nizhny Novgorod Region. It assesses the dynamics of crop acreage, yield, and gross harvest, and analyzes the efficiency of potato production in the region. Particular attention is paid to assessing the impact of government support on production volumes.*

Keywords: *potatoes, efficiency, yield, costs, seed production.*

Введение. Проблема обеспечения продовольственной безопасности страны во многом зависит от уровня развития растениеводства, при этом важная роль в решении данной проблемы отводится производству картофеля. Картофель, как одна из ключевых продовольственных культур с высокой калорийностью и степенью адаптивности к различным климатическим условиям играет важную роль в структуре российского АПК.

Цель работы - провести анализ динамики производства картофеля в Нижегородской области в сельскохозяйственных организациях, а также дать оценку эффективности его производства и спрогнозировать объемы производства. Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи: проанализирована динамика основных показателей отрасли за 2020-2024 гг. и дан прогноз развития отрасли на 2026 -2030 гг.

Материалы и методы исследования. Объектом исследования являются сельскохозяйственные организации Нижегородской области. Информационной базой послужили данные Нижегородской службы государственной статистики. Методы исследования: монографический, графический, экономико-статистические.

Результаты исследования. Производство картофеля в России в 2025 году показало значительный рост, достигнув одного из самых высоких показателей в современной истории. Сбор в промышленном секторе (сельхозорганизации и КФХ) превысил 8,4 млн тонн, а общие сборы с учетом личных хозяйств составили порядка 19,5 млн тонн, что на 9-16% выше уровня 2024 года, обеспечено высокой урожайностью. В промышленном секторе урожайность достигла 310,8 ц/га, что стало рекордом за всю современную историю. Рост производства произошел на фоне небольшого сокращения площадей (на 0,5%), что свидетельствует об интенсивном развитии отрасли на основе внедрения современных агротехнологий и улучшенного семенного материала, несмотря на снижение господдержки на 13% [1].

Лидером в производстве картофеля традиционно стала Брянская область, которая продемонстрировала значительный прирост производства - на 34%. Здесь сборы в 2025 году к 2024 году выросли на 335,9 тыс. тонн до 1326,8 тыс. тонн. Также в число лидеров по приросту сборов вошли Нижегородская область – на 117,4 тыс. тонн до 514,4 тыс. тонн, Тульская область – на 114,4 тыс. тонн до 697,5 тыс. тонн, Орловская область – на 80,3 тыс. тонн до 143,8 тыс. тонн и Республика Татарстан – на 55,9 тыс. тонн до 206,8 тыс. тонн.[2]

Уровень потребления картофеля на душу населения в Нижегородской области в 2024 году составил 101 кг, что превышает рациональную норму потребления на 12,2% (рекомендованная норма 90 кг) и выше аналогичного показателя по РФ. При этом, уровень самообеспечения картофелем в области в 2024 году составил 113%, тогда как в 2023 году этот показатель составлял 131% (рис. 1).

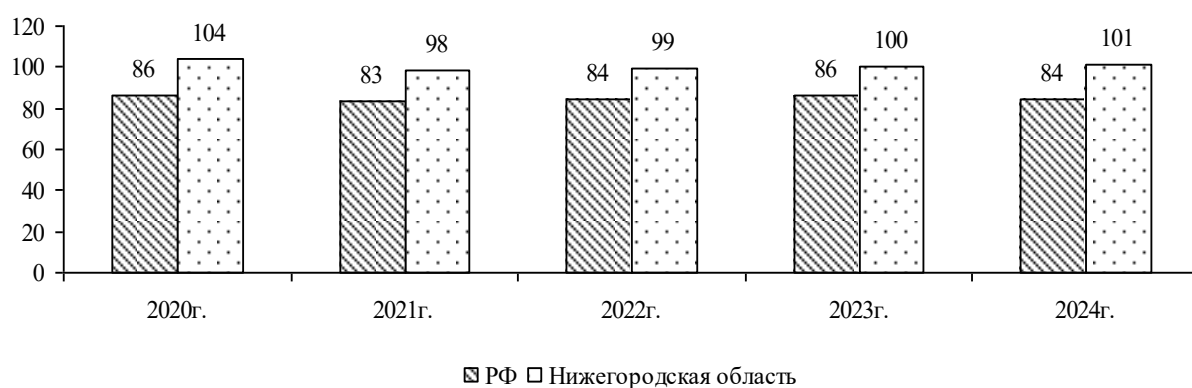


Рис. 1. Динамика потребления картофеля в РФ и Нижегородской области на душу населения в 2020 - 2024 гг., кг

Источник: составлено авторами по данным Федеральной службы государственной статистики за 2020-2024 гг. [3]

В 2024 году под посадки картофеля в Нижегородской области было отведено 28,1 тыс. га, что составляет 2,6% всех посевных площадей. При этом с 2020 по 2024 год наблюдается сокращение площади под картофелем на 4,8 тыс. га. В свою очередь это привело к сокращению объемов производства картофеля с 748,8 до 696,2 тыс. тонн (рис. 2).

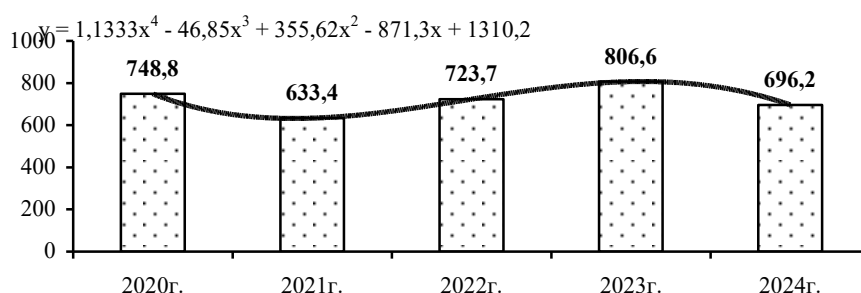


Рис. 2. Динамика производства картофеля Нижегородской области в хозяйствах всех категорий за 2020-2024 гг., тыс. тонн

Источник: составлено авторами по данным Территориального органа федеральной службы государственной статистики по Нижегородской области за 2020-2024 гг. [3]

В качестве положительной тенденции можно отметить увеличение в динамике урожайности картофеля до 249,2 ц/га. При этом применение интенсивных технологий позволило добиться высоких показателей урожайности в сельскохозяйственных организациях – в 2024 году урожайность в сельскохозяйственных организациях выше среднеобластного уровня на 37,2% (рис. 3).



Рис. 3. Динамика урожайности картофеля в Нижегородской области в хозяйствах всех категорий и сельскохозяйственных организациях за 2020-2024 гг., ц/га

Источник: составлено авторами по данным Территориального органа федеральной службы государственной статистики по Нижегородской области за 2020-2024 гг. [3]

Ежегодное увеличение урожайности в сельскохозяйственных организациях составило 4,3 ц/га. Что дало возможность в 2023 году получить максимальный валовой сбор картофеля за изучаемый период. В тоже время в 2024 году в сельскохозяйственных организациях Нижегородской области произошло существенное снижение производства картофеля – на 22,5 %, главным образом за счет сокращения площади посева (табл.1).

Таблица 1. Динамика основных показателей производства картофеля в сельскохозяйственных организациях Нижегородской области

Показатели	2020г.	2021г.	2022г.	2023г.	2024г.
Посеянная площадь картофеля, га	8890	9754,7	10063	10112	8247
Валовой сбор картофеля, ц	3134675	2954232	3137097	3598913	2788101
Урожайность картофеля, ц/га	354,6	302,9	321,4	356,5	338,3
Затраты всего, тыс. руб.	2617843	3314467	3486374	3485167	3357442
Затраты на 1 га, руб.	294,48	339,78	346,44	344,67	407,10
в т.ч. на семена	56,18	54,63	67,36	63,85	47,74
из них элитные	32,64	32,50	36,73	35,36	16,35
Себестоимость 1 ц, руб.	835,1	1121,9	1111,3	968,39	1204,2
Реализовано, ц	2868357	2589177	2455211	2724713	2627487
Цена 1 ц, руб.	998,63	1678,93	1733,30	1190,44	1691,16
Себестоимость продаж 1 ц, руб.	803,82	1078,03	1132,10	1028,04	1050,61
Выручка, тыс. руб.	2864424	4347043	4255629	3243618	4443513
Себестоимость продаж, тыс. руб.	2305652	2791218	2779541	2801123	2760472
Прибыль, тыс. руб.	558772	1555825	1476088	442495	1683041
Прибыль на 1 га, руб.	62857	159495	146680	43762	204072
Рентабельность производства, %	24,2	55,7	53,1	15,8	61,0

Источник: составлено и рассчитано авторами по данным отчетов о финансово-экономическом состоянии товаропроизводителей АПК Нижегородской области за 2020-2024гг.

Анализируя динамику показателей, можно отметить, что валовой сбор в динамике варьирует и обусловлено это, прежде всего, урожайностью картофеля. Однако, в 2024 году снижение урожайности и посевной площади привело к сокращению объема производства до 278,1 тыс. тонн. Высокий уровень цены реализации в 2024 году позволил достигнуть рентабельности производства 61%.

В 2024 году сократились площади, посаженные элитным картофелем (табл.2).

Таблица 2. Основные показатели производства и реализации элитных семян картофеля в сельскохозяйственных организациях Нижегородской области

Показатели	2020 г.	2021г.	2022г.	2023г.	2024г.
Посеянная площадь, га	1507	1550	1441	1690	1339
Затраты всего, тыс. руб.	546225	420276	751116	725653	690997
Затраты на 1 га, руб.	362386	271216	521138	429508	516055
Выход продукции, ц	424264	185597	363955	395235	347277
Урожайность, ц /га	281,5	119,8	252,5	233,9	259,4
Себестоимость 1 ц, руб.	1287,46	2264,45	2063,76	1836,01	1989,76
Реализовано, ц	80476	84221	113354	176107	196808
Цена 1 ц, руб.	2225,25	2610,60	2855,32	3123,27	2937,97
Себестоимость продаж 1 ц, руб.	2034,17	2075,53	2417,37	2118,53	1981,15
Выручка, тыс. руб.	179079	219867	323662	550030	578218
Себестоимость продаж, тыс. руб.	163702	174803	274018	373089	389907
Прибыль, тыс. руб.	15377	45064	49644	176941	188311
Прибыль на 1 га, руб.	10202	29081	34444	104730	140636
Рентабельность производства, %	9,4	25,8	18,1	47,4	48,3

Источник: Составлено и рассчитано авторами по данным сводных отчетов о финансово-экономическом состоянии товаропроизводителей АПК Нижегородской области за 2020-2024гг.

Рентабельность элитного семеноводства достаточно высокая – 48,3 %, при этом производство оригинальных семян было убыточно в отдельные годы. Государство за последние два года на производство картофеля субсидии не выделяло.

Прогноз на 2026-2030 гг., выполненный по функции ТЕНДЕНЦИЯ в EXCEL свидетельствует о сокращении производства (табл. 3).

Таблица 3. Прогноз производства картофеля в хозяйствах всех категорий Нижегородской области на 2026-2030 гг.

Показатели	Г о д ы					Прогноз		
	2020	2021	2022	2023	2024	2026	2027	2030
Производство картофеля в хозяйствах всех категорий, тыс. т	748,80	633,40	723,70	806,60	696,20	697,74	682,28	690,78

Источник: составлено авторами по данным Территориального органа федеральной службы государственной статистики по Нижегородской области за 2020-2024 гг. [3]

Можно отметить нестабильный характер производства, так как Нижегородская область – это зона неустойчивого земледелия. Картофель - культура рентабельная, поэтому объем его производства сказывается на эффективности отрасли в целом. Для повышения устойчивости производства необходим комплекс мер и, прежде всего, это внедрение новых, устойчивых к изменению погодных явлений сортов и гибридов.

Выводы. Таким образом, проведенный анализ показал, что эффективность производства картофеля в сельскохозяйственных организациях Нижегородской области в значительной степени варьирует. Производство картофеля прибыльно и объемы его необходимо наращивать.

Список литературы:

1. Рекордная эффективность: Россия установила исторический максимум урожайности картофеля в 2025 году. [Электронный ресурс]. URL: <https://potatosystem.ru/>.
2. Картофель 2025: итоги уборки по регионам России. [Электронный ресурс]. URL: <https://ab-centre.ru/news/kartofel-2025-itogi-uborki-po-regionam-rossii>.
3. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/>.

УДК 334.73:004

ЦИФРОВАЯ КООПЕРАЦИЯ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КРЕСТЬЯНСКИХ (ФЕРМЕРСКИХ) ХОЗЯЙСТВ

РАБКЕВИЧ Антон

Аспирант

Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия

Горки, Республика Беларусь

rlnchr@yandex.by

ORCID ID: [0009-0005-6237-7801](https://orcid.org/0009-0005-6237-7801)

Abstract. *The article examines the theoretical foundations of digital cooperation among peasant (farm) enterprises as a key factor in the development of small agribusiness in the digital economy. Based on a synthesis of scientific literature, the content of the concept «digital cooperation» is revealed, and its main forms and functions are identified. A comparative analysis of digital cooperation models in various countries is conducted, with particular attention paid to digital platforms in the Netherlands, the USA, India, Brazil, and African nations. The study highlights general patterns and country-specific features of digital agricultural platforms. The article concludes that digital cooperation is an objective necessity for overcoming the scale barrier, reducing transaction costs, enabling data-driven management, providing access to modern agrotechnologies, integrating into global food chains, and enhancing the resilience of small agribusinesses.*

Keywords: *digital cooperation, peasant (farm) enterprises, digital platforms, cooperative platforms, small agribusiness, digital transformation, platform economy, agricultural cooperation.*

В современной экономике, переживающей глубокую цифровую трансформацию, вопросы развития малого агробизнеса приобретают особую актуальность. Крестьянские (фермерские) хозяйства сталкиваются с системными ограничениями, которые традиционная кооперация не всегда способна преодолеть: ограниченный доступ к рынкам сбыта, высокие транзакционные издержки, недостаток информации о ценах и технологиях, слабая переговорная позиция по сравнению с крупными агрохолдингами. Цифровая кооперация, основанная на платформенных решениях и электронных каналах взаимодействия, способна стать действенным инструментом решения этих проблем.

Теоретическое осмысление феномена цифровой кооперации находится на стадии активного становления. Как справедливо отмечают А.А. Кудрявцев, И.В. Палаткин и А.Д. Урядов, возможности платформенной экономики могут быть эффективно использованы для развития сельскохозяйственной потребительской кооперации, а меры поддержки кооперативов, основанные на адресном субсидировании затрат отдельных кооперативов, не решают проблемы преодоления барьеров, препятствующих развитию кооперации [5, с. 59–67].

Важнейшей особенностью цифровой кооперации является её способность трансформировать традиционные кооперативные связи. В отличие от классической кооперации, базирующейся на личных контактах и географической близости, цифровая кооперация предполагает создание виртуальных объединений, где координация производственно-сбытовых цепочек осуществляется в электронном формате с минимальным участием посредников. Как подчёркивается в исследовании Кудрявцева и Кармышовой, негативное влияние факторов, сдерживающих развитие сельскохозяйственных потребительских кооперативов, может быть устранено посредством организации кооперативных связей с использованием цифровых платформ [4].

Анализ зарубежных цифровых платформ, деятельность которых соответствует функциям потребительской кооперации, позволяет выделить ряд общих закономерностей.

Ключевым фактором развития кооперативных цифровых платформ является безвозмездное финансирование в форме грантов и пожертвований, а также комплексный подход к реализации функций и акцент на развитие местных сообществ и взаимодействие с членами не только онлайн, но и в формате реального общения [1, с. 14–35].

В таблице 1 приведены примеры цифровых кооперативных платформ и соответствующих инициатив в различных странах и регионах мира.

Таблица 1. Сравнительный анализ моделей цифровой кооперации в различных странах мира

Страна/регион	Модель или платформа	Ключевые особенности	Технологическая основа
Нидерланды	Royal FloraHolland (Floriday), FrieslandCampina	Кооперативы как символ инноваций; обмен данными по всей цепочке создания стоимости; цифровая экосистема, умное производство, управление на основе данных	IoT-сенсоры, роботизация, цифровые платформы, аналитика больших данных
США	Кооперативы данных (Data Cooperatives)	Демократичное управление данными фермерами; превращение данных из сырья в коллективный актив; борьба с асимметрией в цифровом сельском хозяйстве	Платформы сбора и монетизации данных, модели коллективного управления, цифровые утилиты
Африка (Кения, Уганда)	WeFarm, Afrikabal	P2P-сеть для обмена знаниями через SMS; использование машинного обучения для обработки запросов	SMS + машинное обучение
Индия	Nkosh Farmer, Citiesabc Impakt	B2B-маркетплейс для фермеров, покупателей и МСП; цифровая идентификация фермеров; доступ к капиталу и рынкам	Полнофункциональная платформа, AI, IoT, цифровые удостоверения личности
Бразилия	Open Agri Club, ISSCA	Партнёрство агрохолдингов с фермерами; открытая платформа для обмена агротехнологиями; фокус на доступные решения для Global South	Открытые агротехнологические платформы, простые и доступные решения
Таиланд	TraceThai	Обязательная электронная система прослеживаемости для экспортной продукции; отслеживание происхождения от фермы до рынка	Электронная система прослеживаемости, интеграция с экспортными процедурами
Канада	Цифровая политика (From Fragmented Programs to a Digital Framework)	Переосмысление государственной аграрной политики в сторону цифрового фреймворка; поддержка фермеров через цифровые сервисы	Цифровые платформы государственных услуг

Источник: составлено автором.

Цифровая кооперация принимает различные формы в зависимости от уровня экономического развития страны и институциональной среды. В развитых странах акцент делается на создание комплексных цифровых экосистем, управление данными как

стратегическим активом и государственную политику [5]. В развивающихся странах приоритетом является обеспечение базового доступа к информации, финансовым услугам и рынкам сбыта для мелких фермеров, часто с использованием мобильных технологий и инновационных финансовых инструментов, таких как токенизация урожая на блокчейне [10]. Системы электронной прослеживаемости, подобные тайландской TraceThai, позволяют фермерам подтверждать происхождение продукции и соответствовать международным стандартам.

Цифровая кооперация фермерских хозяйств, как любой организационно-технологический феномен, обладает комплексом преимуществ и недостатков, а также сталкивается с определёнными вызовами, которые необходимо учитывать при её внедрении и масштабировании.

Первым и наиболее очевидным преимуществом является снижение транзакционных издержек. Цифровые платформы автоматизируют процессы поиска партнёров, заключения сделок, логистики и расчётов, что особенно важно для малых хозяйств, не имеющих собственных отделов снабжения и сбыта. Вторым преимуществом выступает доступ к данным и аналитике. Кооперативы данных, как показано на примере США, позволяют фермерам не только защищать свои данные от несправедливого использования крупными агрокорпорациями, но и монетизировать их, получая доход от предоставления агрегированной информации страховым компаниям, трейдерам и научным учреждениям. Третье преимущество — повышение переговорной силы [6]. Объединённые в цифровую сеть, фермеры могут коллективно выступать на рынках удобрений, семян, техники, добиваясь скидок и льготных условий. Четвёртое — доступ к финансированию. Блокчейн-платформы, такие как Afrikabal, открывают возможность токенизации будущего урожая, что позволяет привлекать капитал под залог ещё не выращенной продукции. Пятое — обучение и распространение знаний. Платформы типа WeFarm создают глобальные P2P-сети, где фермер из отдалённой деревни может получить совет коллеги с другого континента. Шестое — повышение производительности. Приложения на основе умных данных (например, SpreadApp) демонстрируют рост производительности на 10–20% при одновременном снижении затрат на 15%. Наконец, седьмое преимущество — прослеживаемость и доверие. Цифровые системы, как TraceThai в Таиланде, позволяют подтвердить происхождение продукции, что критически важно для экспорта и получения премиальных цен [10].

Однако несмотря на все преимущества, существует также ряд недостатков. Первый недостаток — цифровое неравенство. В развивающихся странах и отдалённых регионах доступ к высокоскоростному интернету и современным устройствам остаётся ограниченным, что исключает часть фермеров из цифровой кооперации. Второй — зависимость от технологических платформ. Создание кооператива на базе проприетарного программного обеспечения может привести к новой форме зависимости — технологическому закреплению, когда платформа диктует условия. Третий недостаток — затраты на внедрение. Несмотря на долгосрочную экономию, первоначальные инвестиции в цифровые решения (оборудование, лицензии, обучение) могут быть неподъёмными для мелких хозяйств. Четвёртый — риски кибербезопасности и конфиденциальности. Сбор и хранение данных в единой системе создаёт уязвимости: утечка информации о посевных площадях, финансовом положении или контрактах может нанести серьёзный ущерб. Пятый — потеря личного контакта. Классическая кооперация базировалась на доверии, выработанном годами личного общения. Цифровые платформы, особенно если они не подкреплены офлайн-мероприятиями, могут ослабить социальный капитал сообщества. Шестой — сложность управления. Цифровой кооператив требует новых компетенций от менеджмента: владение IT, анализ данных, кибербезопасность. Недостаток таких кадров в сельской местности является серьёзным барьером [7, с. 318-341].

От недостатков, присущих самой модели, следует отличать внешние вызовы, с которыми сталкивается развитие цифровой кооперации. Прежде всего, это институциональный вызов. Во многих странах законодательство о кооперации было

разработано задолго до цифровой эры и не учитывает возможности виртуальных объединений, распределённого членства и электронного управления. Необходима срочная адаптация нормативной базы. Далее, критическим вызовом является интероперабельность (совместимость) различных цифровых систем. Разрозненные платформы часто не могут обмениваться данными из-за отсутствия единых стандартов и протоколов, что приводит к фрагментации цифрового пространства и созданию «информационных островов» [3, с. 82-94]. Ещё один важный вызов — преодоление сопротивления самих фермеров. В традиционных сообществах может наблюдаться недоверие к новым технологиям, опасение потерять контроль над своими данными или стать зависимым от «цифровых посредников». Кроме того, сложной остаётся проблема финансовой устойчивости самой платформы. Многие успешные кооперативные платформы (например, WeFarm) существуют благодаря грантам и пожертвованиям. Поиск самодостаточной бизнес-модели, не превращающей кооператив в коммерческую структуру, остаётся нерешённой задачей. Наконец, значительным вызовом выступает масштабирование. Успешные локальные проекты цифровой кооперации часто не могут быть расширены на национальный или международный уровень из-за различий в культуре, языке, регуляторике и инфраструктуре [9].

Несмотря на перечисленные вызовы, перспективы цифровой кооперации крестьянских хозяйств оцениваются как крайне благоприятные. Прежде всего, ожидается глубокая интеграция с технологиями Индустрии 4.0. Кооперативы будут активно внедрять искусственный интеллект для прогнозирования цен и урожайности, интернет вещей для удалённого мониторинга состояния посевов и животных, а также блокчейн для полностью прозрачных и автоматизированных цепочек поставок. Далее, прогнозируется развитие кооперативов данных как самостоятельного института. В ближайшие годы можно ожидать роста числа фермерских объединений, целью которых станет не только совместный сбыт или закупки, но именно коллективное управление данными. Наряду с этим, получают распространение гибридные модели, где онлайн-инструменты будут дополнять, а не заменять офлайн-взаимодействие. Это позволит сохранить социальную основу кооперации, одновременно повысив её эффективность. Важную роль в этом процессе сыграет государственно-частное партнёрство. Правительства, заинтересованные в развитии сельских территорий и продовольственной безопасности, будут инвестировать в создание публичных цифровых инфраструктур для кооперации, обеспечивая равный доступ. Пример Канады, где разрабатывается национальная цифровая аграрная политика, показателен. Кроме того, цифровые технологии стирают границы, и можно прогнозировать появление глобальных кооперативных сетей, объединяющих производителей из разных стран для совместного выхода на мировые рынки. Наконец, токенизация и краудфандинг на блокчейне откроют доступ к инвестициям для миллионов мелких фермеров, которые ранее были исключены из формального финансового сектора [10].

Проведённый анализ теоретических основ и международного опыта цифровой кооперации крестьянских (фермерских) хозяйств позволяет сформулировать обоснованный вывод о её объективной необходимости в современных условиях. Прежде всего, цифровые технологии дают малым формам хозяйствования инструмент для преодоления барьера масштаба, который традиционно ограничивал их конкурентоспособность. Благодаря платформенным решениям отдельное фермерское хозяйство получает равный доступ к рынкам сбыта, логистике, финансовым услугам и информационным ресурсам, которые ранее были монополией крупных агрохолдингов. Далее, цифровая кооперация кардинально снижает транзакционные издержки — от поиска партнёров до заключения и сопровождения сделок, что особенно важно для малого бизнеса с его ограниченными административными ресурсами. Кроме того, она создаёт институциональные условия для эффективного управления данными, которые становятся стратегическим ресурсом аграрной экономики. Кооперативы данных превращают информацию, генерируемую на фермах, из сырья, извлекаемого внешними игроками, в коллективно управляемый актив, приносящий прямую

выгоду каждому участнику. Важно подчеркнуть, что именно через цифровую кооперацию малые хозяйства получают доступ к современным агротехнологиям — системам точного земледелия, искусственному интеллекту, интернету вещей, которые по отдельности им недоступны из-за высокой стоимости и сложности внедрения. Наряду с этим, цифровая кооперация служит мостом для интеграции фермерских хозяйств в глобальные продовольственные цепочки: системы электронной прослеживаемости, блокчейн-платформы и цифровые сертификаты позволяют подтверждать качество и происхождение продукции, соответствовать международным стандартам и выходить на премиальные рынки. Наконец, цифровая кооперация выступает действенным механизмом повышения устойчивости малого сельскохозяйственного производства к разнообразным рискам — климатическим, рыночным, финансовым. Без объединения в цифровые сети каждое отдельное хозяйство остаётся один на один с этими вызовами, тогда как коллективные действия, подкреплённые современными технологиями и общими данными, многократно увеличивают шансы на выживание и развитие.

Таким образом, цифровая кооперация крестьянских (фермерских) хозяйств представляет собой не просто технологический тренд, а стратегически необходимое направление эволюции аграрных отношений, без которого невозможно обеспечить долгосрочную конкурентоспособность и устойчивость малого агробизнеса в цифровую эпоху.

Список литературы:

1. Барыбина А. З. Развитие информационно-коммуникационной инфраструктуры цифровой экономики // Инфраструктура пространственного развития РФ: транспорт, энергетика, инновационная система, жизнеобеспечение : монография / под ред. О. В. Тарасова; Ин-т экономики и организации пром. производства Сиб. отд-я Рос. акад. наук. – Новосибирск : ИЭОПП СО РАН, 2020. – С. 318–341.
2. Воронина Н. П. Цифровая трансформация сельского хозяйства как драйвер развития сельскохозяйственной кооперации: правовое обеспечение и стратегическое планирование // Международный научно-исследовательский журнал. – 2024. – № 2 (140). – С. 23–29.
3. Кудрявцев А. А. VALUE CREATION FACTORS IN DIGITAL PLATFORMS FOR AGRICULTURAL PRODUCERS // International Agricultural Journal. – 2025. – № 1. – С. 14–35.
4. Кудрявцев А. А., Кармышова Ю. В. Концептуальные направления развития цифровых кооперативных платформ, объединяющих малых сельскохозяйственных товаропроизводителей // Экономика сельского хозяйства России. – 2022. – Т. 7, №1.
5. Кудрявцев А. А., Палаткин И. В., Урядов А. Д. Концепция развития сельскохозяйственной кооперации на основе цифровых платформ // Экономика сельского хозяйства России. – 2025. – № 11. – С. 59–67.
6. Такун А. Внедрение цифровых технологий в практику хозяйственной деятельности организаций АПК в контексте анализа отечественного и зарубежного опыта // Аграрная экономика. – 2026. – № 2. – С. 82–94.
7. Цифровое сельское хозяйство Республики Беларусь / под общ. ред. В. Г. Гусакова; Нац. акад. наук Беларуси; Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси. – Минск : Беларус. навука, 2024. – 553 с.
8. Шведов В. В. Сравнительный анализ стратегий цифровой трансформации сельского хозяйства в странах Центральной и Восточной Европы // АПК: экономика, управление. – 2025. – № 4. – С. 12–23.
9. Global Partners и InspiraFarms тестируют платформу для агроэкспорта [Электронный ресурс] // РБК Компании. – 2025. – 7 мая. – Режим доступа: <https://companies.rbc.ru>. – Дата доступа: 05.04.2026.
10. SpreadApp | H2020 | CORDIS [Электронный ресурс] // European Commission. – 2023. – 16 July. – Режим доступа: <https://cordis.europa.eu>. – Дата доступа: 06.04.2026.

УДК 336.132.027:338

ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВА МАСЛИЧНЫХ КУЛЬТУР В УСЛОВИЯХ ДИНАМИЧНОГО РАЗВИТИЯ АГРАРНОГО РЕГИОНА

СУХОЧЕВА Надежда

кандидат экономических наук, доцент

ФГБОУ ВО Орловский ГАУ

г. Орел, Российская Федерация

suchoceva@bk.ru

ORCID ID: [0000-0003-0230-0771](https://orcid.org/0000-0003-0230-0771)

ГРУДКИНА Татьяна

кандидат экономических наук, доцент

ФГБОУ ВО Орловский ГАУ

г. Орел, Российская Федерация

t_grudkina@mail.ru

ORCID ID: [0000-0003-1260-914X](https://orcid.org/0000-0003-1260-914X)

Abstract. *Over the past 10 years, the production of oilseeds in the Oryol region has been of strategic importance both in the regional production structure and as an attractive and economically viable option for agricultural businesses. The increase in production volumes of non-traditional agricultural crops, coupled with regional incentives to increase production parameters for oilseeds, has motivated producers to take measures aimed at developing the oilseed industry in the region.*

Keywords: *agrarian economy, oilseeds, Oryol region, agriculture, production parameters, and industry efficiency.*

Сельское хозяйство в Орловской области является одной из ведущих отраслей экономики, о чем свидетельствуют отчеты об итогах деятельности Правительства Орловской области за 2025 год. Согласно данным отчета об итогах деятельности Правительства Орловской области в 2025 году агропромышленный комплекс региона показал высокие результаты деятельности АПК: объём производства продукции сельского хозяйства вырос на 18.6% и составил 181,5 млрд рублей, индекс производства составил 102,5%. За последний год было собрано 4,3 млн тонн зерна и маслосемян, также был собран рекордный урожай рапса и соевых бобов. Орловская область в 2025 году находилась на 8 месте среди ЦФО с долей 5,97% (181,5 млрд. руб.) [1]. В Российской Федерации производство масличных культур стало занимать важное значение, в том числе с экономической стороны: рентабельность масличных зачастую превышает другие сельскохозяйственные культуры. Основной целью сельскохозяйственного производства является надежное снабжение страны продовольствием и сельскохозяйственным сырьем [2, с. 78]. В этой связи высокий уровень экономической эффективности сельскохозяйственного производства способствует устойчивому развитию масличной отрасли и обеспечению продовольственной безопасности страны. Также воспроизводство позволяет наращивать объемы сельскохозяйственной продукции при одновременном снижении затрат. Следовательно, вышеизложенные аргументы свидетельствуют об актуальности и практической значимости исследуемых проблем. Немаловажное значение в производстве и реализации среди основных продуктов сельского хозяйства принадлежит масличным культурам и в Орловской области. Качественный анализ позволяет: создавать условия для развития производства и реинвестирования капитала, грамотно управлять деятельностью работников, успешно организовывать проведение работ с

целью внедрения инноваций [3, с.101]. Так, в таблице 1 проанализируем динамику реализации основных продуктов сельскохозяйственными организациями.

Таблица 1. Динамика реализации основных продуктов сельскохозяйственными организациями Орловской области, тыс. тонн*

Вид продукции	Годы						2025 г. в % к 2020 г.
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Зерно злаковых и бобовых культур, в том числе:	2747,9	2755,8	2732,7	2700,6	3178,4	2342,1	85,2
пшеница	1667,1	1570,9	1633,6	1478,1	1847,7	1434,5	86,0
Свекла сахарная	1930,5	1888,1	1915,0	2088,6	2491,0	2265,2	117,3
Семена и плоды масличных культур	434,0	305,4	405,1	718,8	646,0	599,0	138,0
Картофель	11,6	9,2	15,8	30,5	27,5	19,9	171,6
Овощи	14,2	9,4	9,8	12,9	12,0	12,9	90,8
Скот и птица (в живом весе)	196,1	225,2	282,7	294,2	354,8	371,5	189,4
Молоко и молочные продукты (в пересчете на молоко)	102,0	107,9	104,9	101,7	103,8	109,9	107,7
Яйца (пищевые), млн. штук	0,6	1,3	1,7	1,7	1,4	1,2	200,0

*Источник: составлено на основе данных Орелстат

Таким образом, анализ динамики реализации основных продуктов сельскохозяйственными организациями Орловской области свидетельствует о возрастающей тенденции практически по всем видам сельскохозяйственной продукции. Отметим, что по объему реализации в 2025 г. масличные культуры занимают 3-е место среди реализации основных продуктов сельскохозяйственными организациями региона. Рост объема реализованной продукции свидетельствует о возрастающей потребности населения в отечественных продуктах сельского хозяйства, и возможностями вытеснения импортных товаров. Рассмотрим уровень роста реализации отдельных видов продукции сельского хозяйства в Орловской области на рисунке 1.

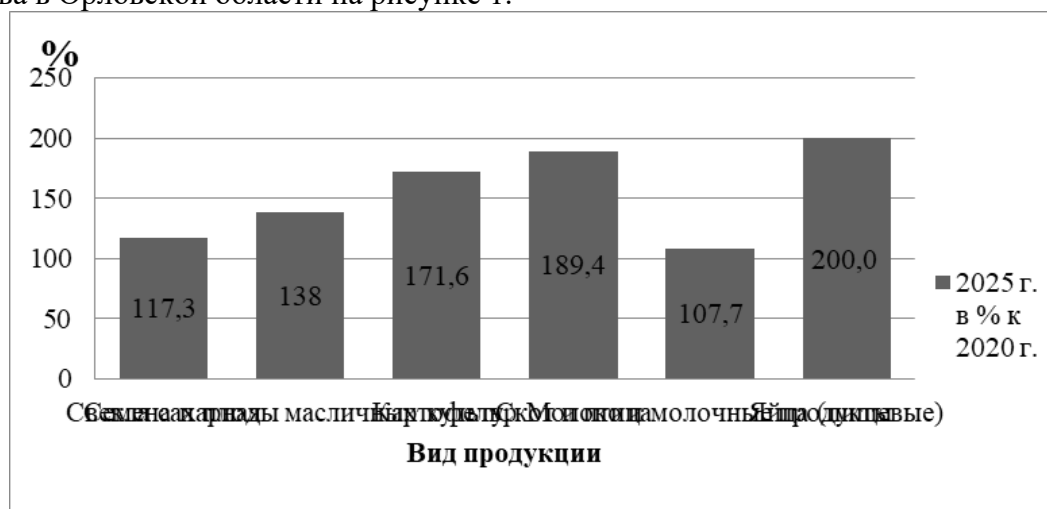


Рис. 1. Уровень роста реализации отдельных видов продукции сельского хозяйства в Орловской области за 2020 – 2025 гг.*

*Источник: составлено на основе данных Орелстат.

Таким образом, можно констатировать, о том, что масличные культуры в Орловской области и по уровню роста за 2020-2025 г. находятся на 3-м месте среди других видов сельскохозяйственной продукции. За отчетный период доля реализации семян и плодов масличных культур выросла на 38%. В целом, можно судить о возрастающей роли аграрного сектора, как в экономике регионов, так и в целом по стране. Орловская область – регион с интенсивно развивающимся АПК, доля которого в валовом региональном продукте составляет более 30% и имеет большой производственный и экспортный потенциал. При этом, развитие масличной отрасли в Орловской области имеет стратегическое значение для подъема всех отраслей сельского хозяйства. Растениеводческая отрасль составляет основу сельского хозяйства и всего комплекса АПК. Значение его производства определяется особой ролью в формировании продовольственных ресурсов страны, так как именно товарное зерно масличных культур является сырьем для перерабатывающей промышленности и сбалансированным кормом для отрасли животноводства, где на их основе производятся концентрированные и комбинированные корма. Для более глубокой оценки отрасли, рассмотрим значение производства масличных культур в аграрной экономике региона (таблица 2).

Таблица 2. Роль производства масличных культур в аграрной экономике Орловской области в 2024 г.*

Показатели	Всего по сельскохозяйственным организациям	Растениеводство	Масличная отрасль	Удельный вес масличных культур в данных по: (%)	
				Сельскому хозяйству	Растениеводству
Выручка от реализации, млн руб.	111653,6	78804,9	25121,9	22,5	31,9
Производственные затраты, млн руб.	88672,3	61478,1	17200,9	19,4	28,0
Затраты труда, тыс. чел.- час	31432,8	13319,3	3813,6	12,1	28,6
Прибыль, млн руб.	23622,5	23253,2	9696,0	41,0	41,7

**Источник: составлено автором по средним данным сводной годовой бухгалтерской отчетности сельскохозяйственных организаций Орловской области*

Таким образом, анализ значения масличного производства в экономике сельскохозяйственных организаций региона показал, что в данном году реализация масличных культур приносит прибыль, так как темп увеличения себестоимости ниже темпа роста выручки. При затратах, не превышающих выручку, сельскохозяйственные организации получают прибыль. На производство масличных культур приходится 22,5 % общей выручки по сельскохозяйственным организациям и 31,9 % от выручки отрасли растениеводства, а это значит, что масличная отрасль в регионе занимает экономически приоритетное значение. Следует отметить, что себестоимость продукции формируется под воздействием многих факторов, в частности, роста или снижения потребления сырья и цен на него, стоимости технико-технологического оборудования, нефтепродуктов, уровня общей инфляции и т.д. [4, с. 2377]. В связи с тем, что производство масличных культур является одной из ведущих в растениеводстве региона, дальнейший наш анализ будет направлен на более полное изучение данной отрасли. Поскольку посевные площади являются базой для формирования валового сбора и урожайности сельскохозяйственных культур, определим динамику данных показателей за период 2020-2025 гг. в Орловской области (таблица 3).

На протяжении 2020-2025 гг. валовой сбор масличных культур в Орловской области имел тенденцию увеличения на 95% и составил 942,3 тыс. тонн с площади 478,4 тыс. га, при средней урожайности 22,7 ц/га.

Таблица 3. Динамика производственных показателей масличных культур в Орловской области*

Масличные культуры	Годы						Темп роста, %
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Объем производства, тыс. тонн							
Подсолнечник	188,2	215,7	190	186,7	177,7	113,2	60,1
Соя	188,7	217,3	244,8	332,6	413,6	459,0	в 2,4 раз
Рапс яровой и озимый	100,7	150,1	192,2	292,1	325,9	330,7	в 3,3 раз
Всего	483,1	597,9	642,6	827,3	940,3	942,3	195,1
Площадь посевов, тыс. га							
Подсолнечник	69,0	86,4	94,4	80,5	64,4	68,0	98,6
Соя	103,3	123,7	151,1	152,6	199,2	252,1	в 2,4 раз
Рапс яровой и озимый	39,5	61,4	78,4	101,8	133,6	129,2	в 3,3 раз
Всего	216,7	283,3	346,2	350,4	420,6	478,4	в 2,2 раз
Доля в общей посевной площади по региону, %	16,5	21,3	25,8	26,3	31,5	36,0	в 2,2 раз
Урожайность, ц/га							
Подсолнечник	27,6	25,0	21,4	26,6	26,8	23,4	84,8
Соя	18,6	17,6	16,9	22,0	20,8	22,0	118,3
Рапс яровой и озимый	25,6	24,5	24,5	28,7	24,6	25,7	100,4
Всего	22,6	21,1	19,7	24,4	22,3	22,7	100,4

*Источник: составлено на основе данных Орелстат.

Следует отметить, что в регионе в 2025 г. незначительно сократились посевные площади под подсолнечником. Кроме этого, наблюдаем значительное снижение урожайности подсолнечника в 2025 г. на 15% по сравнению с 2020 годом. Данное изменение произошло по причине неблагоприятных условий (затяжные дожди), в результате которых посевы подсолнечника были сильно повреждены и частично не убраны, что значительно сказалось на урожайности данной культуры. Далее рассмотрим ключевые показатели, характеризующие эффективность реализации зерна масличных культур в сельскохозяйственных организациях Орловской области (таблица 4).

Таким образом, экономическое значение масличных культур для региона и изменения в структуре продовольственного комплекса за счет приоритета в производстве наиболее ценных и энергоемких продуктов и сырья – важнейшие задачи для улучшения продовольственного снабжения населения страны. Несмотря на то, что в 2024 г. произошло снижение цены реализации по всем масличным культурам и увеличение себестоимости единицы продукции, региону удалось увеличить прибыль от реализации масличных культур. Конечно, сельскохозяйственные организации не получили, тех экономических результатов, которые были ими запланированы, но благодаря наращиванию объемов производства прибыль от реализации сои увеличилась на 69,8%, рапса на 10,6%, подсолнечника на 14,7%. Тем не менее из-за уменьшения цены реализации было недополучено 99,4 млн руб. от реализации сои, 41,6 млн руб. не получено от реализации рапса, 136,5 млн руб. от реализации подсолнечника. Следовательно, негативное воздействие роста себестоимости и снижение цены реализации не позволило превзойти позитивные эффекты увеличения прибыли из-за наращивания объемов реализации масличных культур.

Таблица 4. Показатели эффективности реализации товарного зерна масличных культур в Орловской области*

Показатели	Годы					Темп роста, % (раз)
	2020	2021	2022	2023	2024	
Цена реализации маслосемян, руб./ц	2779,6	4291,3	3480,9	2979,9	3465,2	124,7
Объем реализации, тыс. ц	4819,2	3371,0	4308,9	7793,5	7249,7	150,4
Выручка от реализации масличных культур всего, млн руб.	13395,7	14466,0	14998,9	23223,5	25121,9	187,5
Себестоимость от реализации масличных культур всего, млн руб.	6702,2	5210,3	7844,4	15625,5	15425,9	в 2,3 раза
Прибыль от реализации, млн руб.	6693,5	9255,7	7154,5	7598,0	9696,0	144,8
Уровень рентабельности реализации масличных культур, %	99,9	177,6	91,2	48,6	62,9	63,0

*Источник: составлено автором по средним данным сводной годовой бухгалтерской отчетности сельскохозяйственных организаций Орловской области

Отметим, аграрная отрасль региона является лидирующей и динамично развивается по протяжении анализируемого периода, характеризуется устойчивым ростом уровня эффективности аграрного труда [5, с.43]. не менее для того чтобы масличная отрасль эффективно работала в долгосрочной перспективе, государству необходимо сосредоточить усилия на выведении новых сортов [6, с.200]. Реализация указанных целей, несомненно, будет способствовать повышению результативности функционирования [7, с.26], что непосредственно отразится на эффективности не только масличной отрасли, но и всего аграрного региона.

Список литературы:

1. Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство. Официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Орловской области [Электронный ресурс]. URL: https://57.rosstat.gov.ru/enterprise_economy.
2. Сухочева Н.А. Тенденции и перспективы производства рапса в сельскохозяйственных организациях Орловской области // Никоновские чтения. 2007. № 12. С. 78-80.
3. Кравченко Т.С., Дударева А.Б. Модель оценки финансовых результатов в эффективном управлении организацией // В сборнике: Менеджмент в условиях цифровизации: теория и практика. Материалы XXIII Международной научно-практической конференции. Орёл, 2025. С. 100-105.
4. 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.
5. Волчёнкова А.С. Обоснование перспективных направлений развития аграрного сектора экономики региона // Региональная экономика: теория и практика. 2013. № 10. С. 43-48.
6. 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.
7. Суровцева Е.С., Грудкина Т.И., Резвяков А.В., Куницына Т.О. Синергетический эффект членства субъектов малого агробизнеса в ассоциациях // Экономика сельского хозяйства России. 2017. № 4. С. 24-31.

УДК 342.9:631.11(478.9)

ПРАВОВЫЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КЛИМАТИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ АГРАРНОГО СЕКТОРА ЮГА МОЛДОВЫ

ЧИРКОВ Евгений

доктор политических наук,
преподаватель кафедры «Публичное право»
Юридический факультет,
Комратский государственный университет
г. Комрат, Республика Молдова,
chirkove0@gmail.com
ORCID ID: [0000-0002-6148-5924](https://orcid.org/0000-0002-6148-5924)

Abstract. *The article examines the political and legal aspects of ensuring the economic stability of the agricultural sector in Southern Moldova under conditions of increasing climatic risks. The author analyzes the existing regulatory framework and economic stimulus mechanisms aimed at adapting the agro-industrial complex to prolonged droughts. Special attention is paid to the role of public law in regulating land relations and supporting innovative agricultural technologies. Based on the study, the directions for improving the state regional policy in the field of climate risk management are proposed.*

Keywords: *public law, agricultural economics, climate change, Southern Moldova, state regulation, adaptation strategies, agro-industrial complex.*

В современных условиях глобальной турбулентности аграрный сектор Южной Бессарабии сталкивается с вызовами, масштаб которых выходит за пределы чисто технических или агрономических решений. Проблема климатической устойчивости агропромышленного комплекса (АПК) Тараклийского района и Гагаузии в целом должна рассматриваться не только как экономическая категория, но и как фундаментальный аспект национальной безопасности и публичного управления. Трансформация природно-климатических условий диктует необходимость глубокой ревизии существующих правовых и экономических механизмов, которые долгое время базировались на концепции относительной климатической стабильности. Как подчеркивают исследователи методологии экономических изысканий, эффективность любой производственной системы напрямую зависит от адекватности регуляторной среды текущим объективным реалиям [1, с. 42].

Публично-правовое регулирование в сфере АПК на региональном уровне требует перехода к новой парадигме — «адаптивному управлению», где экономические стимулы неразрывно связаны с экологическими обязательствами землепользователей. В этом контексте особую роль играет анализ фискальных и субсидиарных инструментов, направленных на минимизацию рисков, вызванных дефицитом водных ресурсов и экстремальными температурными режимами. Экономическая детерминация государственной политики в области АПК должна опираться на четкие правовые дефиниции «климатического риска» и «зоны критического земледелия», что позволит более адресно распределять ресурсы фонда субсидирования. Опыт последних лет показывает, что без жесткой правовой фиксации стандартов влагосбережения, даже значительные финансовые вливания в сектор не дают ожидаемого кумулятивного эффекта в долгосрочной перспективе [4, с. 60].

Более того, политический дискурс вокруг устойчивого развития южных регионов Молдовы должен интегрировать экономические показатели аридности в стратегическое планирование. Необходимо признать, что экономика сельского хозяйства Юга находится в прямой зависимости от институциональной способности государства создавать условия для инновационного прорыва. Это подразумевает не только закупку техники, но и формирование

новой правовой культуры землепользования, где сохранение почвенного плодородия и водных ресурсов становится не добровольным выбором агрария, а императивным требованием закона. Правовые механизмы должны стимулировать консолидацию земель для внедрения масштабных ирригационных проектов, что требует пересмотра ряда положений земельного законодательства и оптимизации административных процедур в рамках публичного права [7, с. 115].

Таким образом, на нынешнем этапе экономического развития Тараклийского района возникает острая необходимость в формировании комплексной региональной программы, которая бы синхронизировала экономические интересы сельхозпроизводителей с государственными приоритетами экологической безопасности. Только через гармонизацию норм публичного права и экономических рычагов воздействия возможно создание жизнеспособной модели АПК, способной противостоять климатическим угрозам XXI века. Это требует от научного сообщества и органов власти разработки конкретных методологических рекомендаций, адаптированных к специфике степной зоны [1, с. 110].

Трансформация аграрной политики в условиях нарастающей аридности климата требует не только декларативных заявлений, но и создания жесткого институционального каркаса, способного демпфировать экономические шоки. В рамках секторальной экономики Юга Молдовы центральное место в системе публичного управления должна занять модернизированная модель агрострахования, интегрированная в общую структуру государственного субсидирования. Текущее состояние рынка страховых услуг в сфере АПК демонстрирует низкую адаптивность к специфическим рискам Буджакской степи, что обусловлено отсутствием четких правовых корреляций между метеорологическими показателями и процедурами возмещения ущерба. Для преодоления этого барьера необходимо внедрение параметрического страхования, где выплаты иницируются на основе объективных климатических данных (например, при достижении ГТК Селянинова критических отметок), что исключает субъективизм при оценке убытков [8, с. 44].

Экономическая эффективность аграрных предприятий Тараклийского района в значительной степени детерминирована доступом к инвестиционным ресурсам для внедрения влагосберегающих технологий. Однако коммерческий кредит в условиях высокой природной неопределенности становится для большинства малых и средних хозяйств непосильным бременем. Здесь вступает в силу регулирующая функция публичного права: государство должно выступать не только как контролер, но и как гарант экономической устойчивости. Речь идет о создании специализированных региональных фондов развития, финансирующих проекты по восстановлению ирригационных систем и лесомелиорации на условиях льготного лизинга или прямых грантов. Подобная экономическая стратегия позволяет переложить часть климатических издержек с частного производителя на государственные институты, обеспечивая тем самым социальную стабильность в аграрных регионах [2, с. 78].

Важным аспектом является также правовое закрепление преференций для тех субъектов хозяйствования, которые добровольно переходят на климатически оптимизированные методы земледелия (No-till, Strip-till, использование засухоустойчивых сортов). Экономический протекционизм в отношении таких предприятий может выражаться в снижении налоговой нагрузки или предоставлении приоритетного доступа к государственным закупкам. В контексте современной теории менеджмента, данные меры стимулируют формирование «зеленой экономики» в сельской местности, превращая экологические ограничения в конкурентные преимущества. Правовой механизм реализации таких стимулов должен быть прозрачным и исключать административные барьеры, что требует высокого качества нормотворчества на уровне региональных властей АТО Гагаузия и Тараклийского района [1, с. 156].

В заключение данного раздела следует отметить, что экономическая безопасность АПК Южной Бессарабии невозможна без формирования единого информационно-аналитического пространства, объединяющего данные метеорологического мониторинга и кадастрового учета. Публично-правовое регулирование должно обязать землепользователей проводить

регулярный мониторинг состояния почв, что станет основой для дифференцированного подхода к налогообложению и субсидированию. Таким образом, синтез правовых норм и экономических рычагов создает условия для перехода аграрного сектора от экстенсивного выживания к модели устойчивого интенсивного развития, минимизируя антропогенное давление на экосистему региона [4, с. 92].

Переход к устойчивому развитию агропромышленного комплекса Южной Бессарабии невозможен без активизации роли органов местного публичного управления и совершенствования правовых механизмов распоряжения природными ресурсами. В условиях Тараклийского района муниципальная власть выступает ключевым звеном, способным трансформировать государственные стратегии в конкретные экономические результаты на местах. Однако текущая правовая база зачастую ограничивает маневренность местных советов в вопросах управления водными объектами и лесным фондом местного значения, что создает институциональные ловушки в периоды экстремальных засух. С точки зрения публичного права, необходимо расширение компетенций местных властей в сфере оперативного управления ирригационной инфраструктурой, которая в настоящее время зачастую находится в состоянии правовой неопределенности или фрагментарного владения [3, с. 88].

Экономическая составляющая муниципального управления должна базироваться на принципах государственно-частного партнерства (ГЧП), где местная администрация выступает координатором между аграрными предприятиями и государственными фондами. Политическая воля к реформированию земельных отношений на уровне района должна подкрепляться экономическими расчетами эффективности консолидации ресурсов. В частности, создание ассоциаций водопользователей требует четкого правового регламента, который бы защищал интересы мелких фермеров, предотвращая монополизацию доступа к воде крупными агрохолдингами. Именно здесь роль доктора политических наук и эксперта в области публичного права заключается в разработке таких моделей управления, которые обеспечивали бы социальную справедливость при распределении дефицитных природных благ [5, с. 142].

Более того, климатическая адаптация должна быть интегрирована в бюджетный процесс на муниципальном уровне. Экономический анализ показывает, что инвестиции в «зеленую инфраструктуру» (восстановление общинных пастбищ, очистка местных водоемов, посадка лесополос на землях примэрий) приносят долгосрочный доход в виде сохранения налогооблагаемой базы и предотвращения деградации сельских территорий. Правовое обеспечение таких инвестиций требует разработки типовых положений о местных экологических фондах, которые могли бы аккумулировать часть экологических сборов для целевого финансирования адаптационных мероприятий. Подобный подход позволяет сформировать финансовую автономию регионов в вопросах борьбы с последствиями изменения климата [1, с. 210].

Подводя итог данному аспекту, следует подчеркнуть, что правовое регулирование и экономическое стимулирование на местном уровне должны быть синхронизированы с общенациональными целями децентрализации. Укрепление институционального потенциала органов местного публичного управления Тараклийского района в сфере эколого-экономического менеджмента является залогом не только выживания аграрного сектора, но и сохранения демографического потенциала юга республики. Разработка научно обоснованных методик управления рисками на уровне муниципалитетов — это насущная задача, стоящая на стыке политической науки, права и экономики АПК [4, с. 115].

Завершающий этап концептуализации модели климатической устойчивости требует выхода на уровень макроструктурного анализа и формирования долгосрочных стратегических императивов государственной политики Республики Молдова. В условиях нарастающей глобальной конкуренции за ресурсы, экономическая безопасность аграрного сектора Юга напрямую коррелирует со способностью политической системы генерировать эффективные регуляторные инновации. Публичное право здесь должно трансформироваться из

инструмента формального контроля в драйвер технологической модернизации. Основным вектором такой трансформации является легитимация и экономическая поддержка «цифрового земледелия» и систем точного мониторинга климатических рисков, что требует не только инвестиций, но и создания адекватной правовой базы для оборота данных в агропромышленном комплексе [6, с. 54].

Макроэкономические сценарии развития Тараклийского района указывают на то, что сохранение инерционной модели землепользования приведет к необратимой потере до 30% аграрного потенциала к 2040 году. Чтобы избежать данного деструктивного тренда, государственная политика должна быть переориентирована на поддержку кластерных инициатив. Формирование агротехнологических кластеров на Юге позволит аккумулировать финансовые, научные и правовые ресурсы для реализации масштабных проектов, таких как восстановление межрайонных оросительных систем и создание селекционно-генетических центров. С точки зрения менеджмента, кластерный подход обеспечивает синергию между интересами бизнеса и публичными интересами государства, создавая устойчивую платформу для привлечения внешних инвестиций даже в условиях климатической нестабильности [1, с. 182].

Более того, необходимо институциональное закрепление «климатической экспертизы» для всех государственных программ развития АПК. Это подразумевает, что ни один законодательный акт или бюджетная инициатива в сфере сельского хозяйства не должны приниматься без оценки их влияния на адаптационную способность регионов. Правовые нормы должны стимулировать диверсификацию сельской экономики, поощряя развитие перерабатывающих производств с высокой добавленной стоимостью, которые менее зависимы от непосредственных погодных условий, чем сырьевой сектор. Политическая воля в реализации таких реформ является определяющим фактором сохранения суверенитета продовольственной системы страны [4, с. 77].

В заключение следует констатировать, что решение проблемы климатической устойчивости АПК Южной Бессарабии лежит в плоскости междисциплинарного синтеза. Публичное право создает необходимые рамки и правила игры, экономика обеспечивает материальную базу и стимулы, а политическая наука формирует стратегическое видение и обеспечивает легитимацию необходимых реформ. Разработка и внедрение комплексной дорожной карты адаптации, учитывающей специфику Тараклийского района, станет важным вкладом в обеспечение стабильного будущего региона и всей республики. Только системный подход, объединяющий усилия науки, власти и бизнеса, позволит превратить климатические вызовы в возможности для качественного экономического роста [1, с. 245].

Список литературы:

1. Доклад о человеческом развитии в Республике Молдова: Климатические риски и адаптация. — Кишинев: ПРООН (UNDP), 2021. — 184 с.
2. Земельный кодекс Республики Молдова № 828-XII от 25.12.1991 (с изменениями и дополнениями на 2024 г.). — Официальный монитор Республики Молдова.
3. Климат Молдовы в XXI веке: ожидаемые изменения и последствия. Коллективная монография Академии наук Молдовы / под ред. Р. Коробова. — Кишинев: Штиинца, 2011. — 256 с.
4. Национальная стратегия сельскохозяйственного и сельского развития Республики Молдова на 2023–2030 годы (утв. Постановлением Правительства № 123 от 15.03.2023). — Официальный монитор Республики Молдова.
5. Отчет по оценке потенциала управления земельными ресурсами в южных регионах Молдовы. — Кишинев: Министерство сельского хозяйства и пищевой промышленности РМ, 2022. — 110 с.
6. Правовые основы аграрной политики и продовольственной безопасности. Учебно-методическое пособие для органов публичного управления. — Кишинев: Академия публичного управления (AAP), 2020. — 210 с.

7. Стратегия адаптации к изменению климата Республики Молдова до 2020 года (утв. Постановлением Правительства № 1009 от 10.12.2014). — Официальный монитор Республики Молдова.
8. Статистический ежегодник Республики Молдова. — Кишинев: Национальное бюро статистики (НБС), 2023. — 450 с.

УДК 338.43

ЖИВОТНОВОДСТВО РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

ЧИСТЯКОВА Татьяна

магистрант

УО «Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия»,
Республика Беларусь

tanyachissss@gmail.com

ORCID ID: [0009-0007-6987-2404](https://orcid.org/0009-0007-6987-2404)

***Abstract.** Livestock farming is a key sector of the Belarusian economy, forming the basis of food resources and guaranteeing national food security. The economic and financial stability of the entire agro-industrial complex directly depends on livestock production.*

***Keywords:** Animal husbandry, production, efficiency*

Животноводство в Республике Беларусь всегда занимало ведущее место в сельскохозяйственном производстве. Оно обеспечивает продовольственную безопасность страны, значительную долю в ВВП и экспортных поступлениях, занятость сельского населения.

В условиях глобальной конкуренции и санкционных ограничений необходима модернизация отрасли для повышения эффективности и устойчивости.

Для Беларуси высокоразвитое животноводство является основой обеспечения продовольственной безопасности страны, так как в этой отрасли производится более 53 % стоимости валовой продукции сельского хозяйства, при этом экономическая стабильность большинства аграрных предприятий страны напрямую зависит от результатов деятельности отрасли [1].

Животноводство Республики Беларусь представлено в большей степени молочным и мясным скотоводством, а также свиноводством, птицеводством и овцеводством.

Беларусь демонстрирует устойчивый рост продуктивности молочного стада на протяжении многих лет. Это результат целенаправленной селекционной работы, модернизации ферм и улучшения условий содержания животных. Объемы производства общего количества молока белорусскими сельскохозяйственными предприятиями за последние 5 лет имеют динамику роста от 0,7 до 5,9 % [1].

Ширится и география поставок. Если в 2023 году молокоперерабатывающие предприятия отгружали товары в 59 государств, то в 2024-м - уже в 69. Свои рынки для белорусской молочной продукции открыли Алжир, Мексика, Кувейт, Нигерия, Кения и другие. Белорусское молочное животноводство развивается поэтапно и благодаря созданным лабораториям и племенной работе, которая ведется в стране, позволяет получать достойные результаты [2].

Конечно, увеличение объема производства достигается также за счет увеличения продуктивности коров, которую можно проследить на рисунке 1.1 в течение 5-ти лет. В 2024

году Беларусь впервые достигла рекордного показателя по надоям молока — в среднем от одной коровы получено более 6 тысяч килограммов [1].

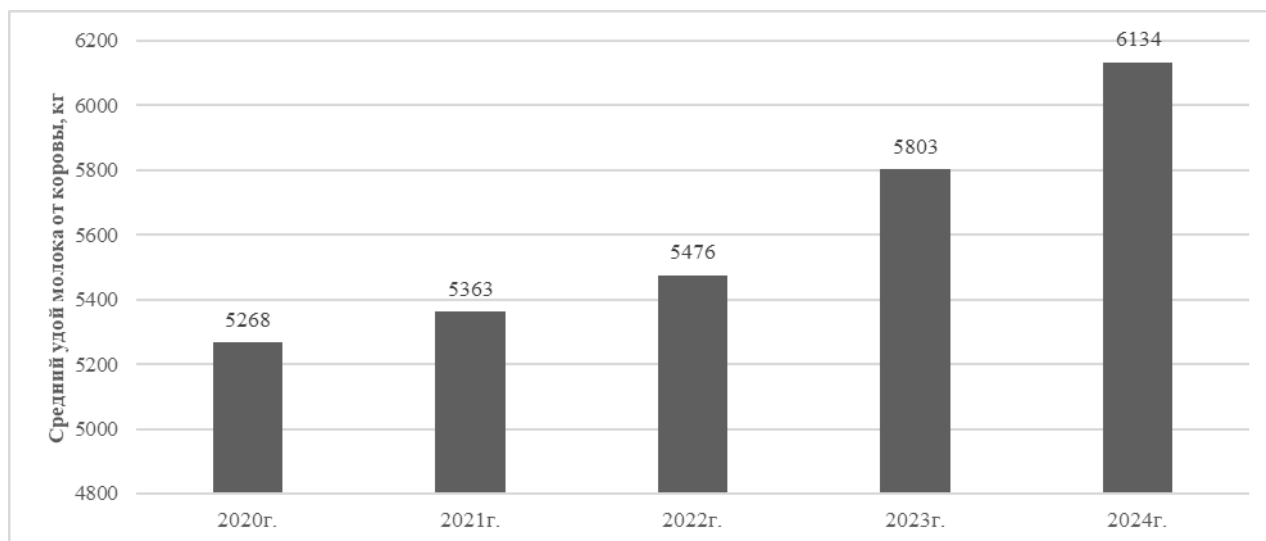


Рис. 1.1 Тенденция изменения среднегодового удоя молока на 1 корову в Республике Беларусь за 2020–2024 гг.

Важным направлением в животноводстве Беларуси является мясное скотоводство. Системой племенной работы в скотоводстве республики предусмотрено основную массу говядины получать за счет молочного и комбинированного скота и промышленного скрещивания коров плановых пород с быками специализированных мясных пород.

Современное животноводство в Беларуси сталкивается с рядом проблем. Условно их можно разделить на внутренние и внешние.

К числу внутренних проблем относятся: высокая ресурсоемкость и энергоемкость производства; дефицит кадров, особенно высококвалифицированных; износ основных фондов на предприятиях; зависимость от импорта отдельных компонентов (ветпрепараты, запчасти).

Внешние проблемы для отрасли связаны, прежде всего, с санкционным давлением, ужесточением конкуренции на традиционных рынках, глобальными требованиями к устойчивости и благополучию животных.

Для решения существующих проблем перед животноводством в республике ставятся основные задачи:

- иметь конкурентоспособные породы сельскохозяйственных животных и птицы;
- внедрить эффективные технологии содержания, кормления и воспроизводства животных;
- обеспечить биологическую безопасность отрасли.

В 2025 году Беларусь продолжает активную работу по развитию животноводческой отрасли. На сегодняшний день в стране реализуется комплексная программа по укреплению технологической и исполнительской дисциплины в животноводстве. Активно ведутся строительство и реконструкция современных животноводческих комплексов, что способствует улучшению условий содержания скота и повышению его продуктивности. Применяется инновационный подход к заготовке и хранению травянистых кормов, что обеспечивает сбалансированное питание для животных.

Также важным является плановая подготовка кадров, что включает в себя обучение и карьерный рост для работников.

Заключение. Белорусское животноводство обладает значительным потенциалом, основанным на достаточной ресурсной базе, накопленном опыте и четких стратегических ориентирах. Главным фактором, который обеспечит достижение поставленных задач, является поэтапное и своевременное проведение модернизации животноводческой отрасли.

Избранный курс на технологическое обновление, углубление переработки и диверсификацию экспорта является основным вектором, который определит будущие успехи и конкурентоспособность животноводства Республики Беларусь.

Список литературы:

1. Национальный статистический комитет Республики Беларусь: [сайт]. – Минск, 1998-2025. – URL: <https://www.belstat.gov.by/> (дата обращения: 23.03.2026).
2. Беларусь в 2024 году экспортировала 6 млн тонн молока и молочных продуктов в 69 стран: [Belta.by], 1999-2025 – URL: <https://belta.by/economics/view/belarus-v-2024-godu-eksportirovala-6-mln-tonn-moloka-i-molochnyh-produktov-v-69-stran-697543-2025/>. – (дата обращения: 29.03.2026).

УДК: 519.866:664.6(476.5)

**ОАО «ОРШАНСКИЙ КОМБИНАТ ХЛЕБОПРОДУКТОВ»:
ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ**

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](https://orcid.org/0000-0002-7608-4648)

Abstract. *This article analyzes the operating results of Orsha Grain Processing Plant OJSC. Problems are identified and, using economic and mathematical modeling, practical recommendations are presented to improve the efficiency of flour and feed production.*

Keywords: *economic and mathematical model, bakery, flour, feed, development program, profit*

Государственная программа «АПК будущего» на 2026-2030 годы ориентирована на построение устойчивого высокопроизводительного агропромышленного производства, достаточного для поддержания продовольственной безопасности и независимости, обеспечения населения высококачественными, доступными продуктами питания, расширения экспортного потенциала [1]. В этой связи востребованы разработки, направленные на оценку и повышение экономической эффективности производства продукции АПК.

Анализ литературных источников и статистической информации демонстрирует, что для создания интенсивного животноводства, обеспечивающего продовольственную безопасность при соблюдении строгих экологических стандартов, технологическом переоснащении и росте ресурсного потенциала необходима качественная кормовая база, включающая, прежде всего, производство и использование комбикормов [2, с. 17; 3, с. 28-45].

Развитие Оршанского комбината хлебопродуктов началось с 1955 г. на базе элеватора на 12 тыс. т. В 1959 г. была построена мельница производительностью 120 т в сутки, в 1968 г. – комбикормовый цех, в 1972 г. – склад силосного типа. В настоящее время в состав комбината

входят: мельница попеременного помола производительностью 200 т/сутки на обойном помоле, 110 т/сутки – на обдирном помоле, 80 т/сутки – на сеянном помоле; комбикормовый цех производительностью – 450 т/сутки; элеватор ёмкостью 20 тыс. т; склад силосного типа ёмкостью 16 тыс. т; котельная; склады готовой продукции с ёмкостями для бестарного хранения продукции; Оршанский производственный участок со складскими помещениями 32 тыс. т; Осиновский производственный участок со складской ёмкостью 15 тыс. т. В настоящее время в состав ОАО «Оршанский комбинат хлебопродуктов» входят три сельскохозяйственных филиалов: имени Юрия Смирнова, «Селекционно-гибридный центр «Заднепровский», «Смольяны».

Выполненный SWOT-анализ работы ОАО «Оршанский КХП» позволил определить сильные и слабые стороны его производственно-хозяйственной деятельности. Установлено, что сильными сторонами деятельности комбината являются: высококвалифицированные и опытные кадры управления, в том числе и инженерно-технические работники, имеющие значительный стаж работы на производстве; ориентация продукции на отечественного покупателя; неэластичный спрос на выпускаемую продукцию; удобное географическое расположение. Слабыми сторонами в производственно-хозяйственной деятельности ОАО «Оршанский комбинат хлебопродуктов» являются: низкая платежеспособность основных потребителей продукции; физический и моральный износ основного технологического оборудования; дефицит собственных оборотных средств.

Следует отметить, что в Витебской области производят муку 3 предприятия: ПУП «Витебский КХП», ОАО «Оршанский КХП», ОАО «Полоцкий КХП». В областной структуре производства муки доля ОАО «Оршанский КХП» в 2025 г. составила 22,5 % или 8400 т. (таблица 1). Потребность населения Витебской области в муке удовлетворяется полностью. В основном потребители предпочитают продукцию отечественного производителя.

Анализ работы комбината хлебопродуктов показал, что наблюдается тенденция снижения производства ячменя шелушенного и отрубей, что связано с недостаточной загрузкой производственных мощностей в результате нехватки сырья (таблица 2).

Таблица 1. Основные показатели работы ОАО «Оршанский КХП»

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2025 г. к 2021 г., %
Переработано зерна, т	60292	66355	67150	66767	53788	89,2
Переработано семян рапса, т	1442	601	921	926	510	35,4
Загрузка производственных мощностей, %						
– мукомольная продукция	53,9	81,6	72,1	57,2	54,6	0,7 п. п.
– комбикормовая продукция	73,3	74,0	74,9	76,2	61,1	-12,2 п. п.
Объем производства товарной продукции, тыс. руб.	32890	34954	38224	38408	27194	82,7

Источник: составлено авторами на основе информации годовых отчетов организации

ОАО «Оршанский КХП» поставляет большую часть мукомольной продукции в г. Оршу, Оршанский, Дубровенский, Толочинский и Сенненский районы.

Таблица 2. Производство мукомольной продукции, т

Продукция	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2025 г. к 2021 г., %
Мука	7393	11750	10580	8379	8400	113,6
в том числе - мука ржаная обдирная	4287	7749	8033	7614	7480	174,5
мука ржаная сеяная	2622	3336	2303	765	920	35,1
мука ржаная обойная	345	128	244	–	–	–
Ячмень шелушенный	969	903	592	487	67	6,9
Отруби	1746	2323	1814	1091	1170	67,0

Источник: составлено авторами на основе информации годовых отчетов организации

Технологическая потребность в комбикормах по Витебской области составляет около 700 тыс. т в год. На рынке Витебской области работают 5 предприятий комбикормовой промышленности, подчиненные ГО «Витебский концерн «Мясо-молочные продукты»: ПУП «Витебский КХП», ОАО «Полоцкий КХП», ОАО «Оршанский КХП», ОАО «Глубокский ККЗ» и филиал «Миорский ККЗ». Кроме того, на рынке присутствует еще один производитель – ЗАО «Экомол Агро». Следует подчеркнуть, что крупнейшим производителем комбикормов в области за 2025 г. является ОАО «Оршанский КХП», он произвел 76660 т или 42,6% от общего объема производства Витебской области.

На ОАО «Оршанский КХП» вырабатывается полнорационный комбикорм для птицы, свиней, собак в ассортименте, а также комбикорма-концентраты для крупного рогатого скота (таблица 3).

Таблица 3. Производство комбикормовой продукции, т

Продукция	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2025 г. к 2021 г., %
Комбикорм, всего	74505	79370	81600	87019	76660	102,9
в т.ч. – комбикорма для птицы	23625	27976	30375	32552	31697	134,2
комбикорма для свиней	29708	27955	26555	26372	13258	105,2
комбикорма для КРС	21172	23439	24670	28095	31705	149,7
Корм для животных	1073	1256	749	554	491	45,8
Концентрат кормовой	3260	614	816	284	–	–
Дерть	4113	2580	3258	5000	8368	203,5
Всего комбикормовая продукция	82951	83820	86423	92857	85519	103,1
Масло рапсовое	412	181	281	261	151	36,7
Жмых рапсовый	974	405	612	603	341	35,0
Гранулирование комбикормов	55354	58155	58503	60599	46341	83,7
Затаренные комбикорма	1551	1787	1519	1214	990	63,8

Источник: составлено авторами на основе информации годовых отчетов организации

Загрузка производственных мощностей по комбикормовому производству в 2025 г. составила 61,1 %, что позволило произвести 85519 т комбикормовой продукции. Следует отметить, что объемы производства комбикормовой продукции за анализируемый период выросли на 3,1 %. Следует подчеркнуть, что в 2025 г. выработан новый вид продукции – комбикорм для кур яичных кроссов свыше 17 до 40 недель (ПК-1-14). Рецепты на комбикорма рассчитываются с помощью программы по оптимизации, разработанной ГИВЦ Минсельхозпрода ТПК «Нива-КХП: рецепт», что позволяет, с учетом имеющегося сырья, балансировать комбикорма по питательности и качественным показателям. Претензий и рекламаций по качеству на вырабатываемую предприятием продукцию в течение 2025 г. не поступало. Комбикорма, вырабатываемые на комбинате, используются для кормления животных на собственных сельскохозяйственных филиалах, а также в организациях Оршанского, Дубровенского, Толочинского районов и других.

В связи с вводом линии переработки масляничных культур на комбикормовом производстве предприятия, в 2013 г. начата переработка маслосемян рапса и освоен выпуск масла и жмыха рапсового. Сокращение в 2025 г. объемов производства масла и жмыха рапсового связано с уменьшением объемов сырья с 1442 до 510 т за анализируемый период.

Превышение темпов выручки от реализованной продукции над ее себестоимостью позволили ОАО «Оршанский КХП» в 2025 г. от комбикормового и мукомольного производства получить прибыль от реализации продукции в размере 995 тыс. руб., уровень рентабельности продаж составил 3,1 % (таблица 4).

Установлено, что улучшить финансовое состояние организации можно путем: обеспечения сырьем и привлечением его по более выгодным ценам для снижения стоимости вырабатываемой продукции; наращивания объемов производства продукции; снижения издержек производства за счет оптимизации производственных мощностей.

Таблица 4. Результаты функционирования ОАО «Оршанский КХП»

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2025 г. к 2021 г., %
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	20905	24703	19384	31024	31612	151,2
Объем экспорта, тыс. долл. США	286,7	1081,3	458,1	679,1	585,3	204,2
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	20035	22044	17469	29692	30617	152,8
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	870	2659	1915	1332	995	114,4
Рентабельность реализованной продукции, %	4,3	12,1	11,0	4,5	3,2	-1,1 п. п.
Рентабельность продаж, %	4,2	10,8	9,9	4,3	3,1	-1,1 п. п.

Источник: составлено авторами на основе информации годовых отчетов организации

Выполненный анализ показал, что ОАО «Оршанский КХП» имеет резервы повышения эффективности производства, которые целесообразно обосновывать с помощью экономико-математического моделирования. Следует подчеркнуть, что предлагаемая стратегия развития комбината направлена на расширение ассортимента и улучшение качества выпускаемой продукции, расширение рынков сбыта.

Поставленные цели предполагается достичь, следуя стратегии, основанной на конкурентных преимуществах предприятия: возможность использования местного сырья для расширения ассортимента продукции; наличие высококвалифицированной рабочей силы; способность производить продукцию, отвечающей по своему качеству действующей нормативно-технической документации; разработка общей стратегии маркетинга, развитие товаропроводящей сети на базе агропромышленного объединения; формирование в структуре агропромышленного объединения единой транспортно-логистической и торговой системы; поиск рынков сбыта на перспективу. Следует особо подчеркнуть, что для дальнейшего развития организации необходимо: приобрести высокотехнологичное оборудование; обеспечить внедрение прогрессивных технологий. Это позволит изменить ассортимент в пользу высокорентабельных видов продукции и увеличить выпуск товарной продукции с 1 т перерабатываемого сырья.

Следует отметить, что для обоснования перспективных параметров развития перерабатывающего предприятия предлагается использовать базовую экономико-математическую модель, включающую следующие ограничения: 1) по заготовке сырья, 2) по распределению сырья по направлениям переработки, 3) по производству продукции в ассортименте, 4) по производству продукции товарных групп, 5) по предельным объемам производства продукции в ассортименте, 6) по использованию мощностей перерабатывающих цехов, 7) по связи производства и реализации продукции, 8) по сбыту продукции товарных групп, 9) по предельным объемам сбыта продукции по каналам реализации, 10) по формированию затрат (труда, затрат на производство и реализацию продукции, основных производственных фондов), 11) по выручке от реализации продукции [4, с. 269-272; 5, с. 59-64; 6, с. 168-176].

Особенностью предлагаемой экономико-математической модели оптимизации программы развития перерабатывающего предприятия является учет использования сырья по видам и производимой продукции по товарным группам, что позволяет произвести оптимизацию себестоимости реализованной продукции с целью максимизации конечных результатов работы предприятия, и, в первую очередь, прибыли от реализации продукции [3]. 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:

$$\sum_{\tilde{i} \in I_2} \sum_{i' \in I_1} \sum_{n \in N_0} \sum_{i \in I_0} p_{\tilde{i}i'n} x_{\tilde{i}i'n} \geq P_i, i = 1.$$

где i – номер вида ресурса (труда, затрат на производство и реализацию продукции, основных производственных фондов);

i' – номер вида продукции;

I_0 – множество видов сырья;

I_1 – множество видов продукции;

I_2 – множество видов товарных групп;

n – номер направления переработки сырья;

N_0 – множество направлений переработки сырья;

$x_{\tilde{i}i'n}$ – количество продукции вида i' , полученной в результате переработки сырья по направлению вида n , относящейся к товарной группе вида $\tilde{i}$;

$P_{\tilde{i}i'n}$ – добавленная стоимость или количество (денежных) средств вида i , полученных при производстве продукции вида i' (в результате переработки сырья по направлению вида n), относящейся к товарной группе вида $\tilde{i}$;

P_i – добавленная стоимость, т. е. количество (денежных) средств вида i , полученных при производстве продукции перерабатывающим предприятием на начало планового периода [4, с. 148–149].

Апробация предлагаемой экономико-математической модели произведена на примере ОАО «Оршанский КХП». Используя выявленные в процессе анализа тенденции формирования показателей, обоснована исходная информация экономико-математической модели оптимизации программы развития перерабатывающего предприятия.

Основные производственные фонды предприятия находятся в технически исправном состоянии, но технологическое оборудование в своем большинстве морально и физически изношено, поэтому планируется направить 11350 тыс. руб. на модернизацию и техническое переоснащение комбината хлебопродуктов.

Исследования показали, что рекомендуется увеличить объемы закупки: зерна до 56585 т, в том числе от сельскохозяйственных организаций агропромышленного объединения – до 36214 т; семян рапса – до 1869 т, в том числе от сельскохозяйственных организаций агропромышленного объединения – до 1775 т. Рост закупок сырья позволит увеличить производство мукомольной и комбикормовой продукции (таблица 5). Объем производства такой востребованной продукции, как масло рапсовое увеличится до 570 т.

Таблица 5. Производство продукции ОАО «Оршанский КХП», т

Продукция	Факт	Расчет	Расчет к факту, %
Мука	8400	8925	106,3
Ячмень шелушенный	67	543	в 8,1 раза
Отруби	1170	1926	164,6
Комбикорм	76660	81879	106,8
Корм для животных	491	853	173,7
Дерть	8368	8473	101,3
Всего комбикормовая продукция	85519	91199	106,6
Масло рапсовое	151	570	в 3,8 раза
Жмых рапсовый	341	1270	в 3,7 раза
Гранулирование комбикормовой продукции	46341	59372	128,1
Затаренные комбикорма	990	1514	152,9

Источник: составлено авторами

Отметим, что предлагаемые объемы производства продукции позволят Оршанскому комбинату хлебопродуктов только за счет перераспределения имеющихся сырьевых ресурсов в пользу конкурентоспособной продукции увеличить добавленную стоимость на 10,6 % (таблица 6). В целом, предлагаемые мероприятия позволят ОАО «Оршанский КХП» увеличить производительность труда по добавленной стоимости на 11,2 %. Производительность труда по добавленной стоимости в расчете на среднегодового работника достигнет 51,9 тыс. руб. При этом выручка от реализации продукции возрастет на 9,5 % и составит 34,6 млн. руб. Увеличится объем реализации муки ржаной в Российскую Федерацию, экспорт составит 627,4 тыс. долл. США. Себестоимость реализованной продукции вырастет на 6,4 %, что позволит увеличить прибыль от реализации продукции до 2024 тыс. руб. Рентабельность продаж возрастет на 2,7 п. п. и составит 5,8 %.

Таблица 6. Финансовые результаты ОАО «Оршанский КХП»

Показатели	Факт	Расчет	Расчет к факту, %
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	31612	34601	109,5
Экспорт продукции, тыс. долл. США	585,3	627,4	107,2
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	30617	32576	106,4
Прибыль реализованной продукции, тыс. руб.	995	2024	203,4
Добавленная стоимость, тыс. руб.	10557	11676	110,6
Производительность труда по добавленной стоимости, тыс. руб./чел.	46,9	51,9	110,7
Рентабельность реализованной продукции, %	3,2	6,2	3,0 п. п.
Рентабельность продаж, %	3,1	5,8	2,7 п. п.

Источник: составлено авторами

С целью цифровой трансформации производства рекомендуется внедрить программный продукт «1С: Управление мукомольным, крупяным, комбикормовым и масложировым производством. Модуль для 1С: ERP и 1С: КА2», который предназначен для автоматизации процессов оперативного учета движения сырья и готовой продукции, а также для ведения количественно-качественного учета сырья и готовой продукции мукомольно-крупяного, комбикормового и масложирового производства. Установлено, что реализация данного программного продукта на предприятии дополнительно обеспечит: ускорение обработки заказов на 50 %, сокращение административных расходов на 16 %, снижение себестоимости выпускаемой продукции на 9 %, увеличение объема выпускаемой продукции на 24 %, рост производительности труда на 22 %, что позволит увеличить прибыль на 14 %.

Таким образом, стратегической целью ОАО «Оршанский КХП» является перспективное развитие предприятия, заключающееся в создании условий, направленных на техническое перевооружение производства; наращивание объемов производства качественной продукции и постепенное изменение структуры производимой продукции в сторону наиболее рентабельного и продаваемого ассортимента, произведенного на основе современной технологии путем переработки сельскохозяйственного сырья; сохранении и увеличении доли на внутреннем рынке; наращивание экспорта и завоевание новых рынков; получение прибыли за счет удовлетворения спроса со стороны потребителей на продукцию высоких потребительских качеств.

Список литературы:

1. Государственная программа «АПК будущего» на 2026–2030 годы: Постановление Совета Министров Республики Беларусь 31 декабря 2025 г. № 814. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22500814>. – Дата доступа: 09.01.2026.

2. Пармакли, Д.М. Методологические аспекты экономических исследований в сельском хозяйстве: монография / Д.М. Пармакли; НИЦ им. М.В. Маруневич. – Комрат, 2020. – 185 с.
3. 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.
4. Сайганов, А. С. Механизм повышения конкурентоспособности продукции на мясоперерабатывающих предприятиях АПК / А. С. Сайганов, И. Н. Шафранский. – Горки : БГСХА, 2019. – 332 с.
5. Шафранская, И. В. Моделирование в маркетинговых исследованиях: практикум / И. В. Шафранская. – Горки : БГСХА, 2020. – 197 с.
6. 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.

СЕКЦИЯ 3
СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В МАРКЕТИНГЕ И ЛОГИСТИКЕ

UDC 659.1:004.738.5

OPTIMIZAREA PENTRU ANSWER ENGINES (AEO)- NOUA DIRECȚIE ÎN
MARKETINGUL DIGITAL

ANTOCI Natalia

doctor în economie, conferențiar universitar
Universitatea de Stat din Moldova,
Chișinău, Republica Moldova.

antocinatalia57@gmail.com

ORCID ID: [0000-0002-7433-106X](https://orcid.org/0000-0002-7433-106X)

DOVGANICI-LUPU Diana

masterandă la Facultatea Studii în Marketing
Universitatea de Stat din Moldova,
Chișinău, Republica Moldova.

d.dovganici@gmail.com

ORCID ID: [0009-0002-2785-4818](https://orcid.org/0009-0002-2785-4818)

Abstract. *The rise of AI-powered answer engines has fundamentally transformed digital marketing, giving way to a new discipline Answer Engine Optimization. Driven by shifting consumer behavior, users no longer search through keywords but engage in natural, conversational queries, expecting immediate and synthesized answers. This behavioral shift is evidenced by a 69% Zero-Click search rate in 2025 and a projected 25% decline in traditional search volume by 2026. To remain visible in this new landscape, brands must transition from ranking-based strategies to becoming trusted sources cited directly by AI systems. This is achieved through the A.R.C.A framework Authority, Relevance, Clarity, Amplification and technical instruments such as Schema Markup and Answer-First content structuring. Evidence from Moldovan market confirms this shift: brands optimized for AI citation reach conversion rates 4,4 times higher than traditional organic traffic. AEO is no longer optional it is a strategic necessity.*

Keywords: *Answer Engine Optimization, AEO, digital marketing, consumer behavior, artificial intelligence, RAG (Retrieval-Augmented Generation), Schema Markup, Zero-Click search, A.R.C.A. framework, brand visibility.*

Pe baza unei monitorizări constante și a datelor analizate, am observat că comportamentul consumatorului modern în mediul digital sa schimbat semnificativ. Modul în care utilizează cu informația din mediul online este diferit de cel acum câțiva ani. Acest fenomen se datorează evoluției și ascensiunii rapide a tuturor rețelelor de socializare, integrării în aplicații inteligenței artificiale, aceasta generând un nou fenomen ca supraîncărcarea informațională. Raportul “Digital 2025. Global Overview Report” spune că media globală a timpului petrecut pe internet de un adult este de 6 ore și 38 minute pe zi [3]. Ca rezultat al supraîncărcării a mediului online utilizatorul devine leneș și epuizat, el caută informație ușor de asimilat în scurt timp și soluții rapide. Acest moment a stimulat schimbările și adaptările aplicațiilor social media și nu doar pentru a menține tot mai mult consumatorul pe platformele sale.

Dacă privim subiectul din partea companiilor mari, care mereu au ca scop economisirea și creșterea profitului, decizia de a dezvolta și integra inteligența artificială în motoarele sale este una logică și motivată. Toate aceste acțiuni sau întreprins pentru a oferi utilizatorului în mediul digital o experiență holistică, care îi va ușura decizia finală:

Dorința de a obține o satisfacție instantanee Punctul No Strings Attached. Consumatorul modern suferă de un fenomen care în literatura de specialitate numește “oboseală informațională” sau o capacitate cognitive saturate [1, p238-239]. Acest fenomen este explicat prin următoarele criterii.

- ⇒ Punctul No Strings Attached: Utilizatorii au un ritm alert cu atenție fragmentată, din acest motiv brandurile trebuie să elimine zgomotul informațional, trecând direct la subiect, fără a consuma timpul utilizatorului cu detalii inutile; în acest context conținutul de marketing concis și la subiect este considerat superior („shorter = better”) [1, p.21].
- ⇒ Reducerea Efortului: Platformele cu inteligență artificială preferă să analizeze informația, să o prelucreze și la final să ofere soluția optimală calculată după algoritmi riguroși setați, totul acesta este creat pentru a reduce stresul decizional cauzat de “paradoxul alegerii” [2, p.5].
- ⇒ Trecerea de la “Căutare” la “Conversație”. Modul în care utilizatorul caută informație în mediul online a evoluat de la potrivirea cuvintelor-cheie la un dialog complex și interacțiuni multistratificat:
- ⇒ Prompt-urile lungi și complexe. Lungimea medie a unui prompt în ChatGPT este aproximativ de 100 caractere, fiind de 30 ori mai mare decât o căutare clasică pe Google [3].
- ⇒ Căutarea înțelesului. Consumatorii nu mai caută prin cuvinte-cheie, ei au început să comunice cu asistenții ai pentru a afla informația, planificare, rezolvarea problemelor complexe, aici apare paradoxul eficienței, utilizatorii își dezvoltă iluzia rezolvării instantanee, dar în același timp apare pasivitatea intelectuală și așteptări rapide.

Capcana autenticității și încrederii în informația digitală generată de AI. Suntem în era unde tehnologia cu inteligență artificială poate manipula aproape cu orice informație, consumatorului devine sceptic și se creează o disonanță cognitivă și el caută dovezi reale. Trinitatea încrederii: autenticitatea, onestitatea și transparența au devenit factorii esențiali pentru validarea încrederii [1, p.12].

- ⇒ Conexiune emoțională: Brandurile au înțeles că vânzare directă a produsului nu mai motivează consumatorul la achiziție, acestea premise au dus la dezvoltarea marketingului de experiență, unde obiectivul central este alinierea unui ecosistem de valori și scopuri între brand și consumator.
- ⇒ E-E-A-T (Experinece, Expertise, Authoritativeness, Trustworthiness): Psihologia consumatorului modern este influențată masiv de factori ca experiență, expertiză, autoritate și încredere; acesta caută “dovezi sociale” (recenzii, conținut generat de alți utilizatori) pentru a valida promisiunile unui brand în mediul digital [4, p16-17].

Comportamentul consumatorului modern nu mai urmează schema clasică de căutare “Search-Click-Read”, acest sistem înstărit de potrivirea a cuvintelor cheie a evoluat la un proces iterativ de asimilare fragmentată, unde decizia de a achiziționa poate avea loc fără click pe site.

Acest fenomen apărut sub presiune poartă denumirea de “Marea Decuplare”- separarea dintre clasare în rezultate și traficul web efectiv [4]:

Explozia Zero-Click: Ponderea căutărilor pe Google care se finalizează fără nici un click a crescut de la 56% în 2024 la 69% în 2025 [4].

Prăbușirea CTR-ului: Doar 8% dintre utilizatori mai dau click pe un link, preferă răspunsuri directe generate aplicații cu inteligență artificială, față de metoda tradițională, accesarea link-urilor de pe motoarele de căutare [4]. Adopția de către utilizatori al motoarelor de inteligență artificială în România (2026). Studiile locale arată că 67% din căutări în mediul online includ întrebări de tip dialog, iar 43% dintre români preferă răspunsuri desfășurate oferite de sisteme cu inteligență artificială în loc la linkurile din sistemele de căutare tradiționale, ca Google [7].

Migrarea fluxului de la tradițional spre AI. Gartner, în articolul său din 2024 a prezis că până la sfârșitul anului 2026, volumul motoarelor tradiționale va scădea cu 25% în favoarea chatbot-urilor AI [6].

Doresc să menționez că actualitatea temei este o consecință al fenomenului numit “Marea Decuplare”(The Great Decoupling) acest termen ne descrie cea mai masivă schimbarea din istoria marketingului digital: separarea dintre clasarea pe primele locuri în căutări și primirea traficului pe site [4].

Acum site-ul dvs. poate deține primul loc în clasamentul de recomandare după optimizare SEO, sau chiar recomandarea plătită din Google Ads, nu garantează click pe link= vizita utilizatorului pe site, ei pot obține informația necesară direct în pagina de comunicare cu sisteme conversaționale (chatboți care pot fi bazați pe text sau/și asistenți vocali), fără a accesa sursa (link). Această schimbare este efect al apariției și dezvoltării continue a tehnologiilor digitale și integrarea sistemelor AI, dar mai mult favorizat de schimbarea comportamentului arhetipului de consumator în mediul online.

Este necesar în contextul subiectului să menționez despre vechile reguli (SEO tradițional). Dacă 2 ani în urmă erai pe primul loc în Google, automat primeai cele mai multe vizite și generai încredere navigatorului, că ești cel mai bun în nișa ta. Era o relație mecanică, urci în clasament echivalent cu trafic, acest lucru se datora optimizării SEO, sau contra plată setând Google Ads, tot acest sistem se baza pe presupunerea “ce cuvinte cheie” va introduce utilizatorul în căutarea unui produs anumit, cel mai bun câștiga și era clasat în 10 link-uri, care aveau o valoare enormă. Noua realitate în era AI este că poți fi clasat primul în căutări, dar să nu mai primești nici un vizitator pe site, ceea ce ducea la o scădere drastică a vizitei site-urilor și sfârșitul succesului garantat de “cele zece linkuri albastre”, în acest context marketerii trebuie să fie apti de a se adapta la situațiile actuale și să încerce să reacționeze nu doar reactiv, dar și pro activ, anticipând aceste fenomene și să fie primii care vor ajusta optimizarea pentru motoarele de răspuns (AEO).

După opinia mea pentru a înțelege cum să lucrezi cu noile cerințe în mediul digital este necesar să cunoști istoria și anume: Fundamentele Industriei SEO: Era celor “Zece Linkuri Albastre”. Modelu tradițional s-a bazat pe o relație mecanică și calculată între optimizare și vizibilitate:

Modelul de operare: Totul începe cu procesul de crawling (roboții Google parcurg internetul și scanează toate paginile web), apoi urmează indexare (stocarea paginilor într-o bază de date masivă) se finalizează prin clasare (ranking) pe baza a 200 de factori.

“Zece link-uri albastre”: Acest termen curând va fi considerat o relictă a modului în care arată pagina de rezultate a motorului de căutare (SERP, search engine results page). Strategia era simplă: urci în clasament pentru a apărea primul în listă- obții click-uri și generezi trafic, îți mărești vizibilitatea, după caz generezi și vânzări direct (vânzarea propriu zisă al serviciu/produs), indirect (publicitate pentru alte site sau aplicații în pagina ta [4, p.1].

De ce SEO nu mai este suficient, cauzele tranziție de la SEO tradițional la Answer Engine Optimization (AEO) nu este doar o evoluție tehnologică, dar o adaptare necesară, chiar obligatorie pentru un marketing digital de succes. Interfețe de dialog inteligente oferă din ce în ce mai des răspunsuri directe în chat, prin acest fenomen ele reduc necesitatea navigării între multiple surse (link-uri). Aici putem marca sfârșitul dominației listelor cu link-uri și începutul unei realități în care informația este sintetizată momentan de inteligenta artificială, avem două căi de reacție să acceptăm realitatea și să optimizăm pentru a fi primii sau să rămânem devotați vechii sisteme și să pierdem din cota de piață în segmentul nostru pe care ne promovăm online.

Apariția platformelor precum ChatGPT, Perplexity, Claude sau Gemeni au fost stimuli pentru modificarea comportamentului utilizatorilor, ei nu mai “caută”, ci conversează cu sisteme inteligente pentru a rezolva probleme complexe în termen scurt cu mici eforturi și costuri. Optimizarea pentru motoarele de răspuns convertește și pregătește “materie primă” brand-urilor ce au pagină web, pentru procesele de generare augmentată prin regăsire RAG (Retrieval-Augmented Generation), acest lucru ne este important și necesar ca motoarele AI să nu genereze informația și să o manipuleze, dar când caută să o găsească la noi pe pagină în timpul real, în așa mod vom apărea în chat-urile (ca ChatGPT sau Gemeni) o sursă de încredere și răspuns la întrebarea utilizatorului.

Statisticile din sursele furnizate indică o creștere explozivă și o schimbare fundamentală în modul în care utilizatorii interacționează cu tehnologia prin voce sau text, migrând de la simple cuvinte cheie la conversații naturale:

Adopția dispozitivelor: Numărul asistenților vocali utilizați la nivel mondial a crescut de la 3,25 miliarde în 2019 la aproximativ 8,4 miliarde de dispozitive active în 2024 [2]. Comportamentul în România (2026) căutările vocale reprezintă deja 41% din totalul căutărilor efectuate pe dispozitivele mobile la nivel local [7]. Frecvența utilizării este proximativ 27% dintre utilizatori folosesc căutare vocală săptămânal pentru a interacționa cu asistenții AI și chatbot-urile [6, p.4]. Rezultate pentru afaceri brandurile care și-au optimizat conținutul pentru căutarea vocală sau text au înregistrat o creștere de 52% a interacțiunii prin intermediul asistenților virtuali [7]. Natura interogărilor este atunci când utilizatorii prin căutările vocale utilizează de cele mai multe ori fraze naturale, sub formă de întrebare, aici apare nou termen cuvinte long-tail, precum “cum”, “ce”, “este” sau “fă” în 20% din cazuri [6].

Strategia de cuvinte cheie long-tail (coadă lungă) reprezintă o abordare strategică avansată, care în ziua de astăzi este esențială de la migrarea SEO spre optimizarea motoarelor de răspuns AEO. Această concluzie se bazează pe principiul economic al curbei cererii, cu cât mai greu este de procesat informația (texte lungi, site-uri greu de navigat, etc.), cu atât oameni evită mai mult interacțiunea cu conținutul brandului expus. Dacă am oferi informația prin AEO, efortul mental ar fi mai scăzut, iar decizia va fi mai rapidă.

Aș dori să ofer câteva argumente în favoarea strategiei long-tail. Cuvintele cheie coadă lungă sunt mult mai specific și arată exact ce caută utilizatorul. De exemplu persoana care caută “apartamente chirie Chișinău, sectorul centru” este mult mai aproape de o decizie de achiziție decât unul care caută doar “apartamente”.

Competiție redusă și clasare mai ușoară: Deoarece mai puține site-uri vizează aceste fraze de nișă, drumul către prima poziție în rezultatele căutării sistemelor AI sunt facilitate. Toate sistemele acum recompensează conținutul care este optimizat pentru noile cerințe ale motoarelor.

Relevanța pentru optimizarea motoarelor de răspuns (AEO) și căutarea vocală: Sistemele ca (ChatGPT sau Gemeni) funcționează pe bază de dialog în limbaj natural uman, de tip log-tail, motoarele de căutare dacă nu găsesc răspuns la “tine” pe site, atunci poate genera singur informația, de ce să pierdem asemenea opțiune și să nu profităm maximal de posibilitățile care ne este oferite astăzi, aici și acum?

Cuvintele cheie permit afacerilor mici să concureze cu companiile mari, care dispun de bugete imense și resurse umane și tehnologice pentru optimizarea paginilor web. Sugestia mea este următoarea, noi putem construi autoritate pe segmente specifice și concura cu brandurile mari pentru a obține avantaje competitive în mediul digital.

Capcanele și greșelile comune care pot apărea în urma optimizării motoarelor de răspuns sunt următoarele:

O capcană majoră este crearea de conținut care nu îndeplinește “promisiunea” cuvintelor cheie, oferind un răspuns greșit, care dezamăgește utilizatorul. Marketerii cad adesea în capcana de a alege termeni cu volume mai mari de căutare, ignorând faptul că valoarea reală al long-tail constă în presupunerea comportamentului avatarului de client pentru segmentul ales. Încărcarea forțată a textului cu prea multe variații ale cuvintelor cheie duce la o experiență negativă pentru utilizator și poate atrage penalizări din partea motoarelor de căutare. Mai mult, nu înseamnă mai bine. Cercetătorii de la Wharton sugerează că, atunci când consumatorii sunt bombardați cu o varietate prea mare de opțiuni (specifică nișei long-tail), acestea tind să revină la brandurile mari și “hit-urile” pe care le cunosc deja [8]. Dificultatea pe dispozitivele mobile, utilizatorii au mai puțină energie pentru a parcurge un set de acțiuni multiple sau un volum de informație, ei obișnuiesc să scaneze informația fugitiv în forma “literei F”, optând pentru răspunsurile ușor de citit și primele pe listă. O greșală comună este neglijarea actualizării conținutului, sistemele AI preferă informație actualizată, un conținut long-tail, care nu este actualizat își pierde rapid relevanța în fața competitorilor săi din nișă în mediul digital.

În concluzie pot menționa că succesul unei strategii long-tail în 2026 depinde de echilibru dintre structura tehnică și o înțelegere profundă a durerilor și nevoilor specifice ale utilizatorului. Dacă vom respecta regulile jocului și vom combina cunoștințele despre consumator și

instrumentele oferite de noile sisteme și motoare AI, optimizarea motoarelor pentru răspuns (AEO) va deveni pilonul central al strategiei de marketing digital.

Answer Engine Optimization- trebuie integrată ca o componentă strategică al noii metodologii de marketing digital. Obiectivul central al AEO nu mai urmărește să aducă utilizatorul pe site, scopul este ca brandul să devină el însuși răspunsul, înainte ca utilizatorul să simtă nevoia să caute mai departe [4].

Aș dori să menționez cum a apărut Answer Engine Optimization în vizor. Este o evoluție logică, în urma dezvoltării sistemelor inteligenței artificiale și interacțiunea lor cu intențiile utilizatorilor, urmate de indentificare și selectarea informațiilor relevante din surse credibile. Ulterior, aceste informații sunt sintetizate într-un răspuns coerent, în care pot fi incluse referințe către sursele utilizate de chatul cu inteligenței artificiale. Acest mecanism pune accent pe calitatea și structura conținutului. Motoarele de răspuns utilizează un proces numit Generare Augmentată prin Regăsire - RAG (Retrieval-Augmented Generation), care se structurează în trei etape esențiale pentru înțelegerea mecanismului său de funcționare:

- ⇒ Interpretarea intenției: algoritmiile sistemelor cu inteligență artificială sunt configurați să analizeze, nu doar cuvinte-cheie, ci și conceptele și entitățile semantice din spatele întrebării formulate de utilizator.
- ⇒ Recuperarea (Retrieval): Sistemul caută în indexul propriu paginile relevante semantic pentru interogarea primită.
- ⇒ Sinteza și citirea: Motoarele extrag fapte și statistici din surse autoritare, generând un răspuns coerent și adăugând referințe către sursele utilizate [9].

Pentru a naviga cu succes în era, Marii Decuplări”, în care vizibilitatea nu mai este garantată clasări, ci de citări, brandurile trebuie să adopte un set de tehnici care fac conținutul lor ușor de recunoscut pentru sistemele de inteligență artificială. Aceste ajustări nu sunt de natură tehnică ele reprezintă o regândire a modului în care informația este structurată pentru mașini, cu scopul de a fi ulterior oferită oamenilor. Printre cele mai relevante se enumeră schima Markup, care funcționează ca un traducător universal între codul site-ului și creierul algoritmic al motoarelor de răspuns, prin intermediul datelor structurate Schema.org [10]. Spre deosebire de oameni, mașinile nu scanează informația intuitiv — au nevoie de instrucțiuni explicite. Schema Markup elimină tocmai această ambiguitate, definind clar entitățile și relațiile dintre ele, stând astfel la baza construirii unui Content Knowledge Graph propriu. Aceasta este o structură de date pe care modelele lingvistice o utilizează pentru a minimiza, „halucinațiile” și a oferi răspunsuri ancorate în fapte verificabile.

Dintre marcaje cu impact major, trei se dovedesc esențiale în contextul AEO. FAQPage permite sistemelor cu inteligență artificială să extragă instantaneu perechi de întrebare-răspuns direct din conținutul paginii. HowTo structurează tutorialele pas-cu-pas într-o logică pe care algoritmiile o preferă atunci când sintetizează informații procedurale. Speakable, la rândul său, marchează porțiunile de text cele mai potrivite pentru a fi redactate audio de asistenții vocali precum Siri sau Alexa [6]. Structura Answer-First reprezintă tehnica prin care conținutul este optimizat pentru a capta atenția algoritmică în procesul Retrieval-Augmented Generation. În cadrul acestui proces, inteligența artificială scanează rapid sursele disponibile, identificând fragmente de informație pe care le assemblează într-un răspuns logic și coerent, adaptat cerințelor utilizatorului.

Tehnica presupune ca fiecare secțiune importantă să debuteze cu un răspuns direct și concis, de 40-60 de cuvinte, plasat imediat sub titlu formulat ca întrebare. Aceasta abordare se bazează pe logica piramidei inversate cele mai importante informații sunt oferite primele, urmate de detalii și context explicativ. Structurând astfel conținutul, crește semnificativ probabilitatea ca paragraful respectiv să fie selectat ca sursă primară în răspunsurile generate de AI Overviews [6].

Cadrul strategic A.R.C.A reprezintă un sistem integrat pentru asigurarea vizibilității în motoarele de răspuns, structurat în jurul a patru piloni interdependenți [4].

Primul pilon, Autoritatea, pornește de la o caracteristică fundamentală a sistemelor AI: aversiunea față de risc. Algoritmiile citează exclusive sursele care demonstrează E-E-A-T, Experiență, Expertiză, Autoritate și Încredere ceea ce plasează construirea credibilității digitale în centrul oricărei strategii AEO.

Al doilea pilon, Relevanța, se referă la alinierea conținutului cu intenția reală a utilizatorului, realizată prin aplicarea consecventă a structurii Answer-First descrise anterior.

Al treilea pilon, Claritatea, vizează eliminarea fricțiunilor tehnice prin implementarea Schema Markup și menținerea unei igiene digitale riguroase, care să faciliteze procesarea conținutului de către algoritmi.

Al patrulea pilon, Amplificarea, se referă la prezența activă pe platformele unde sistemele cu inteligență artificială colectează consens Reddit, Quora, platforme de Digital PR cu scopul de a valida și consolida autoritatea brandului în ecosistemul digital.

Un exemplu relevant din Republica Moldova este smart.md, care în 2024 a devenit sursa citată de sistemele AI de 158 de ori lunar, depășind competitorii cu bugete mult mai mari exclusiv optimizarea semantică [11, p.28-29]. Acest caz demonstrează concret de ce optimizarea pentru motoarele de răspuns nu mai este opțională în strategia de marketing digital.

Performanța în cifre este relevantă: în același an, site-ul a fost citat de Google AI de 158 ori lunar, de ChatGPT 57 ori lunar și de Copilot 5 ori lunar. De ce a funcționat prin structurarea conținutului astfel încât algoritmi de tip RAG să îl poată extrage și procesa eficient, smart.md a devenit o sursă de referință pentru asistenții virtuali. Mai mulți utilizatorii care ajung pe site prin citări în răspunsuri generate automat înregistrează o rată de conversie de 4,4 ori mai mare decât traficul organic obișnuit aceștia sunt deja informați și vin cu intenție de acțiune ridicată [9].

În paralel datele din România pentru 2026 confirmă că această schimbare de comportament nu mai este o tendință, ci o realitate măsurabilă. Aproximativ 67% din căutările locale includ acum întrebări conversaționale, iar 41% dintre căutări sunt efectuate de pe dispozitive mobile prin voce [7]. Agențiile de profil din România precum WebCentury.ro, raportează că afacerile care au trecut de la SEO tradițional la o strategie multi-platformă de optimizare pentru multiple motoare cu inteligență artificială au înregistrat o creștere de 35% în lead-uri [7]. Brandurile optimizate pentru căutarea vocală au raportat cu 52% mai multe interacțiuni prin intermediul asistenților virtuali, demonstrând eficiența concretă a unei strategii AEO bine implementate [7].

În urma acestei cercetări, pot afirma că implementarea optimizării AEO nu mai prezintă o opțiune, ci o necesitate strategică pentru brandurile din Republica Moldova care doresc să rămână relevante în mediul digital. Este momentul să acționăm pro activ, să ne indexăm în motoarele generative AI înainte ca decalajul față de competitori să devină imposibil de recuperat.

Există, firește, și o teamă legitimă: că inteligența artificială va absorbi vizibilitatea pe care brandurile au construit-o cu efort. Însă datele nu mint. Cifrele prezentate în această lucrare demonstrează că AEO, corect implementat, nu elimină brandul din ecuație îl poziționează lider în nișa sa. Instrumentele există, metodologia este clară, iar rezultatele sunt măsurabile. Întrebarea nu mai este dacă utilizăm AI, ci cât de repede suntem dispuși să acționăm.

Referințe bibliografice:

1. Gabay J.J. Practical Digital Marketing and AI Psychology: How To Gain Online Consumers Trust and Sales Using Technologies and Psychology. Libgen, 2024. 453p.
2. Kumar V., Kotler Ph. Transformative Marketing: Combining New Age Technologies and Human Insights, 2024, 398p.
3. Kemp S. Digital 2025: Moldova. DataReportal, 2025 [online]. Available: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-moldova?rq=moldova>. Accesat: 06.04.2026.
4. Grozavescu T. AEO: Ghid Complet de Optimizarea pentru Motoarele de Răspunsuri. 2025 [online]. Available: <https://aom-world-marketing.ro/answer-engine-optimization-ghid-complet-pentru-aeo/>. Accesat: 03.04.2026
5. Maritz S. Answer Engine Optimization (AEO): The Comprehensive Guide for 2026, 2025 [online]. Available: <https://cxl.com/blog/answer-engine-optimization-aeo-the-comprehensive-guide/>. Accesat: 06.04.2026
6. Mikhalenkov N. Emerging Trends in AEO for 2025: What's Next for Answer Engine Optimization? NinePeaks.io, 2025[online]. Available: <https://ninepeaks.io/emerging-trends-in-aeo>. Accesat: 05.04.2026

7. Noi schimbări în era Marketingului Digital 2026: SEO, AEO și GEO Revolution. WebCentury.ro, 2026 [online]. Available: <https://www.webcentury.ro/blog/noi-schimbări-in-era-marketingului-digital-2026-seo-aeo-si-geo-revolution>. Accesat: 05.04.2026
8. The Long Tail Theory, Debunked: We Stick With What We Know. Mack Institute, Wharton University, 2018 [online]. Available: <https://mackinstitute.wharton.upenn.edu/2018/long-tail-theory/>. Accesat 07.04.2026.
9. Otulana S. What Is Answer Engine Optimization? The Complete Guide to Getting Cited by AI. Frase.io, 2026 [online]. Available: <https://www.frase.io/blog/what-is-answer-engine-optimization-the-complete-guide-to-getting-cited-by-ai>. Accesat: 06.04.2026
10. Marha van Berkel. What is Schema Markup? A Guide to Structured Data SEO. SchemaApp.com, 2025 [online]. Available: <https://www.schemaapp.com/schema-markup/what-is-schema-markup-a-guide-to-structured-data/>. Accesat: 05.04.2026
11. Tcacenco S. Study of The E-Commerce Market in Moldova. American Chamber of Commerce in Moldova, Inovate Moldova Programme, Fundația pentru Dezvoltare din Republica Moldova, 2025 [online]. Available: https://amcham.md/st_files/2025/12/03/0eCommerce%20Market%20in%20Moldova%20in%202025.pdf. Accesat: 06.04.2026

CZU 339.54(4)

MĂSURI DE SPRIJIN PENTRU EXPORTATORI: DIN EXPERIENȚA UNOR ȚĂRI EUROPENE

LOBANOV Natalia,
dr. hab. prof. univ.
Academia de Studii Economice din Moldova
Chișinău, Republica Moldova
lobanov.natalia@ase.md
ORCID ID: [0000-0003-3800-9038](https://orcid.org/0000-0003-3800-9038)

Abstract. Export promotion is an essential tool for increasing the competitiveness of national economies, stimulating economic development and integration into global value chains. This article analyses support measures for exporters in European countries such as Denmark, Germany, Poland and Lithuania, highlighting financial instruments (loans, guarantees, insurance through export credit agencies), advisory support (trade missions, promotion on foreign markets) and anti-crisis measures (tax exemptions, logistics subsidies), in line with WTO and OECD disciplines. Through the lens of international experience, it is demonstrated that effective models combine financial support with non-financial services, prioritizing SMEs and new exporters, integrating digitalization and adapting to global shocks such as protectionism and tariffs. Examples from selected countries highlight the role of specialized organizations in diversifying markets and reducing risks,

The conclusions reveal the need for a selective sectoral approach (high technologies, agroexport), with an emphasis on transparency and international compliance, to maximize the efficiency of government support in the context of global trade fragmentation.

Keywords: International trade, export promotion, government agencies and organizations, financial support, informational support.

Promovarea exporturilor este un instrument important pentru creșterea competitivității economiilor naționale, stimularea creșterii economice și integrarea în lanțurile valorice globale. În contextul fragmentării comerțului global, sprijinul acordat exportatorilor devine important din punct de vedere strategic, deoarece ajută la compensarea creșterii barierelor comerciale, la reducerea

riscurilor economice externe și la adaptarea companiilor la structura în schimbare a piețelor globale. Protecționismul în creștere, lanțurile de aprovizionare perturbate și incertitudinea tot mai mare transformă politica de export dintr-un instrument de stimulare a comerțului într-un mecanism de asigurare a rezilienței economice. În aceste circumstanțe, sprijinul guvernamental pentru exportatori devine un factor cheie în adaptarea la consecințele șocurilor geopolitice, căutarea unor noi piețe și menținerea competitivității economiilor naționale.

În cadrul OMC, sprijinul pentru exporturi este privit în principal prin prisma reglementării legale și a prevenirii distorsiunilor comerciale. Un document cheie este Acordul privind subvențiile și măsurile compensatorii (Agreement on Subsidies and Countervailing Measures), ce interzice subvențiile la export care denaturează comerțul și permite o serie de forme indirecte de sprijin [1]. Acordul privind achizițiile publice (Agreement on Government Procurement) joacă un rol important, deschizând accesul la piețele de achiziții publice externe și reducând barierele pentru exportatori [2]. Astfel, OMC consideră drept sprijin pentru exporturi nu stimulentele directe, ci crearea de condiții echitabile de acces pe piață, punând accent pe transparența măsurilor, nediscriminarea și limitarea protecționismului.

Banca Mondială examinează sprijinul pentru exporturi în contextul dezvoltării economice și al transformării instituționale. Cercetările arată că diversificarea exporturilor crește reziliența economică și reduce vulnerabilitatea la șocuri. În același timp, sprijinul guvernamental promovează creșterea productivității și accelerează schimbările structurale.

OCDE subliniază faptul că creditele la export, asigurările și garanțiile susținute oficial creează un avantaj competitiv pentru exportatori și sunt reglementate de un set de discipline internaționale pentru a limita subvențiile ascunse [3]. Acest fapt a fost deosebit de vizibil în perioada anilor 2022-2025 și rămâne actual în 2026, pe fondul creșterii concurenței comerciale, deoarece guvernele au intensificat sprijinul pentru exportatori prin scheme de creditare, explorarea pieței și compensarea costurilor pentru tarife și măsuri netarifare.

În majoritatea țărilor, măsurile de sprijinire a exporturilor sunt grupate în mai multe blocuri.

Primul bloc este reprezentat de instrumentele financiare: credite la export, garanții, asigurări pentru riscurile de export, rambursarea parțială sau integrală a dobânzilor la împrumuturi din buget, refinanțare prin intermediul agențiilor de credit la export. OCDE precizează în mod explicit că creditele la export pot fi acordate prin finanțare directă de la cumpărător sau prin asigurare sau garanție de împrumut emisă de o bancă privată.

Al doilea bloc este reprezentat de sprijinul instituțional și de servicii: asistență în căutarea piețelor, promovarea comerțului, sprijin pentru expoziții, certificare, consultanță referitoare la cerințele vamale și tehnice, asistență în depășirea barierelor netarifare. De exemplu, în anul 2025, guvernele mai multor țări au consolidat sprijinul pentru exportatori formând grupuri de lucru privind noile piețe, împrumuturi preferențiale pentru IMM-uri și asistență în depășirea barierelor netarifare.

Al treilea bloc este reprezentat de măsurile anticriză: scutiri de impozite, amânări la plată, subvenții logistice, rambursarea costurilor de asigurare și proceduri accelerate de rambursare a TVA-ului. Astfel de măsuri sunt intensificate în special în perioadele de șoc, inclusiv pe timp de pandemii și războaie tarifare.

În continuare ne vom opri la unele exemple specifice din țările europene.

În **Danemarca**, o țară cu o balanță comercială tradițional excedentară care a atins un nivel record în octombrie 2024, exportatorii au acces la o varietate de instrumente de dezvoltare a afacerilor, cum ar fi consultanță pentru intrarea pe noi piețe, găsirea de parteneri și finanțare. Principalele domenii de sprijin pentru exportatori sunt:

- Sprijin financiar: Fondul de credite pentru export (Eksportkreditfonden, EKF) oferă soluții financiare pentru a reduce riscurile la intrarea pe noi piețe; Fondul de creștere (Vækstfonden) investește în companii daneze promițătoare, inclusiv în cele orientate spre export [4].
- Sprijin consultativ: Handelsradet (Consiliul Comercial) ajută companiile daneze să găsească parteneri, să exploreze noi piețe și să depășească barierele comerciale; organizația Business Denmark oferă consiliere și sprijin pentru creșterea exporturilor [5].

- Suport informational: Camera Internațională de Comerț ajută la găsirea și stabilirea de contacte cu parteneri străini.
- Resurse suplimentare: Asociația Daneză de Export oferă informații despre târgurile comerciale internaționale, evenimente și acces la o rețea de contacte; Consiliul Danez pentru Comerț poate oferi consiliere individuală cu privire la intrarea pe anumite piețe.

În **Germania**, țară care este al treilea exportator mondial, o caracteristică distinctivă a politicii de dezvoltare a activității economice externe este angajamentul său de a concentra resursele statului asupra celor mai importante priorități naționale și industriale. Ministerul Economiei din Germania a dezvoltat, de asemenea, programe specifice pentru a sprijini exporturile de înaltă tehnologie. În septembrie 2014, țara a lansat o strategie națională la scară largă pentru inovare și tehnologii înalte. Scopul strategiei este de a crea un impuls pentru a pregăti terenul pentru noi programe de export. Printre organizații cheie și măsuri de sprijin se numără:

- Agenția pentru Comerț și investiții în Germania (Germany Trade & Invest, GTAI), care promovează economia germană și ajută companiile să intre pe piețele internaționale oferind consultanță gratuită și sprijin pentru proiecte [6].
- Oficiul Federal pentru Muncă și Controlul Exporturilor (Bundesamt für Arbeit und Export Control, BAFA) este responsabil pentru implementarea administrativă a politicii guvernului federal de control al exporturilor, asigurând respectarea prevederilor legislative [7].
- Agențiile Germane de Credit la Export oferă garanții de împrumut și asigurări pentru riscurile de export, inclusiv neîndeplinirea obligațiilor de plată, riscuri politice și comerciale, facilitând finanțarea operațiunilor de export [8].
- Băncile de dezvoltare precum KfW finanțează proiecte de export prin acordarea de împrumuturi și garanții companiilor, astfel încât acestea să poată concura cu succes la nivel internațional [9].

Astfel, constatăm, că în Germania, principalele tipuri de sprijin pentru exportatori sunt:

Servicii de consultanță. GTAI și alte organizații oferă cunoștințe de specialitate despre piețe, parteneri comerciali și cerințele diferitelor țări.

Sprijin financiar. Băncile de dezvoltare și agențiile de credit la export oferă instrumente financiare pentru a acoperi riscurile de export, cum ar fi garanții și asigurări de export.

Atenuarea riscurilor. Guvernul și agențiile sale ajută la atenuarea riscurilor asociate cu activitatea economică externă, inclusiv riscurile de neplată, riscurile politice și cele asociate cu respectarea controlului exporturilor.

Acces la informații. Furnizarea de informații despre piețe, parteneri și condiții comerciale pentru luarea unor decizii fondate.

În **Polonia**, una dintre principalele economii exportatoare din Europa, sprijinul pentru exportatori este oferit prin intermediul agențiilor și organizațiilor guvernamentale, care prestează servicii financiare și de consultanță pentru dezvoltarea exporturilor, inclusiv sprijin pe piețele externe și asistență în obținerea informațiilor și permiselor necesare.

Principalele domenii de sprijin sunt:

Sprijin financiar, care constă în programe de credite și asigurări pentru export, sprijin pentru participarea la expoziții și târguri internaționale.

Sprijin informațional și consultativ care presupune furnizarea de informații despre piețele externe și cerințele legale, găsirea de parteneri și consiliere privind activitatea economică externă.

Crearea și dezvoltarea infrastructurii de export, inclusiv centre logistice și case de comerț, care contribuie la creșterea competitivității produselor poloneze pe piața globală.

Promovarea exporturilor, cum ar fi organizarea de standuri naționale la expoziții internaționale, misiuni de afaceri și roadshow-uri pentru a promova bunurile și serviciile poloneze în străinătate.

Organizații cheie care oferă sprijin sunt:

- Agenția Poloneză pentru Investiții și Comerț (Polska Agencja Inwestycji i Handlu, PAIH) este principala agenție guvernamentală responsabilă de sprijinirea exporturilor și atragerea investițiilor străine [10].

- Banca Națională a Economiei (Bank Gospodarstwa Krajowego, BGK) oferă instrumente financiare pentru sprijinirea activităților de export [11].
- Fondul Polonez de Dezvoltare (Polski Fundusz Rozwoju, PFR) implementează programe care vizează sprijinirea întreprinderilor poloneze, inclusiv a companiilor orientate spre export [12].

În Lituania, țară orientată spre export și import, obiectivele prioritare pentru dezvoltarea exporturilor sunt menținerea pozițiilor pe piețele externe, pătrunderea pe noi piețe, în special în țări terțe, promovarea dezvoltării exporturilor de bunuri și servicii cu valoare adăugată ridicată. Ministerul Economiei și Inovării din Lituania, împreună cu agenția guvernamentală „Versli Lietuva”, implementează măsuri și proiecte care vizează promovarea spiritului antreprenorial în rândul companiilor lituaniene, creșterea competitivității acestora, sprijinirea companiilor lituaniene în intrarea pe piețele internaționale și furnizarea de servicii publice întreprinderilor, în special celor mici și mijlocii, pentru a spori competitivitatea și a facilita internaționalizarea afacerilor. Aceste măsuri sunt finanțate din bugetul de stat și din fondurile structurale ale Uniunii Europene [13].

Măsurile de promovare a exporturilor includ sprijin consultativ pe piețele interne și de export, asistență și sprijin pentru participarea la târguri comerciale, misiuni de exportatori și importatori, expoziții internaționale, precum și garanții de stat pentru export. Se pot distinge trei grupuri principale de astfel de măsuri:

- Sprijinul consultativ este oferit de agenția de stat „Versli Lietuva” și de rețeaua de atașați comerciali [14];
- Sprijinul UE vizează încurajarea companiilor să caute mai activ parteneri străini și să crească vânzările pe piețele externe (măsura „Noi oportunități” și altele);
- Garanții de asigurare a creditelor la export oferite de agenția INVEGA, care a fost transformată în ILTE în anul 2024. ILTE înseamnă Investiții în Economia Lituaniană.

Activitățile ILTE se concentrează pe proiecte cu valoare adăugată ridicată care contribuie la creșterea economică națională, stimulează inovația, promovează dezvoltarea durabilă, îmbunătățesc eficiența energetică, transformă agricultura și consolidează competitivitatea. ILTE este, de asemenea, implicată activ în proiecte de dezvoltare și modernizare a infrastructurii [15].

Trebuie de menționat că, în 2025, Ministerul Economiei și Inovării din Lituania a promis să despăgubească parțial întreprinderile afectate de tarifele impuse de Statele Unite Uniunii Europene, să le ajute să își diversifice piețele și să organizeze misiuni de afaceri. Valoarea pachetului de prim ajutor pentru companiile care comercializează cu SUA este de aproximativ 20 de milioane de euro [16].

În general, sprijinul guvernamental pentru exportatori în țările examinate, evidențiază extinderea măsurilor financiare și rolul tot mai mare al asigurărilor la export. A doua tendință importantă este digitalizarea. Guvernele și agențiile de export transferă o parte din sprijin către platformele electronice: aplicații digitale pentru subvenții, asigurări online, stimulente pentru exportul electronic, misiuni comerciale electronice. Acest fapt reduce costurile tranzacțiilor și accelerează accesul IMM-urilor la asistența guvernamentală. A treia tendință este selectivitatea sectorială, accentul fiind pus pe proiecte cu valoare adăugată înaltă, Țările își concentrează sprijinul pe bunuri de înaltă tehnologie, agroexport, segmente cu un efect multiplicator mai mare asupra ocupării forței de muncă și dezvoltării economice.

Concluzii. Într-un context de incertitudine globală, creștere a protecționismului și fragmentare a comerțului global, rolul mecanismelor guvernamentale de sprijinire a exporturilor este în creștere semnificativă. Totodată, măsurile de stimulare a exporturilor nu trebuie considerate ca acordare de subvenții, ajutor financiar sau plăți directe către exportatori, ceea ce constituie o încălcare a normelor OMC. În schimb, acestea includ sprijin consultativ pe piețele interne și de export, asistență și sprijin pentru participarea la târguri comerciale, misiuni ale exportatorilor și importatorilor, expoziții internaționale, precum și garanții de stat pentru export.

Studiul experienței unor țări europene, precum Danemarca, Germania, Polonia, Lituania, arată modele naționale eficiente de sprijinire a exporturilor din cadrul Uniunii Europene, care combină instrumente financiare cu servicii nefinanciare; acordă prioritate IMM-urilor și noilor exportatori; leagă sprijinul pentru exporturi de digitalizare și de reducerea barierelor administrative; adaptează

măsurile la șocurile economice globale și la structura exporturilor naționale. Eficiența sprijinului acordat exporturilor nu depinde atât de volumul fondurilor alocate, cât de măsura în care acestea permit eliminarea deficiențelor pieței, precum lipsa finanțării, riscul de neplată, costurile ridicate asociate intrării pe piețe noi și lipsa de informații la nivelul exportatorilor.

Referințe bibliografice:

1. AGREEMENT ON SUBSIDIES AND COUNTERVAILING MEASURES
https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/24-scm.pdf
2. Agreement on Government Procurement
https://www.wto.org/english/tratop_e/gproc_e/gp_gpa_e.htm
3. ARRANGEMENT ON OFFICIALLY SUPPORTED EXPORT CREDITS. July 2023.
[https://one.oecd.org/document/TAD/PG\(2023\)7/en/pdf](https://one.oecd.org/document/TAD/PG(2023)7/en/pdf)
4. Denmark's export credit agency and national promotional bank. <https://eifo.dk/en>
5. The Trade Council. <https://um.dk/en/the-trade-council/>
6. Germany Trade & Invest. <https://www.gtai.de/en/invest>
7. Federal Office for Economic Affairs and Export Control.
<https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/EN/Artikel/Ministry/federal-office-for-economic-affairs-and-export-control-bafa.html>
8. Export credit guarantees (Hermes insurance)
<https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/EN/Artikel/Foreign-Trade/export-credit-guarantees.html>
9. KfW Development Bank.
<https://www.kfw-entwicklungsbank.de/International-financing/KfW-Entwicklungsbank/>
10. Polska Agencja Inwestycji i Handlu. Grupa PFR. <https://www.paih.gov.pl/>
11. Bank Gospodarstwa Krajowego. <https://www.bgk.pl/>
12. Polski Fundusz Rozwoju. <https://pfr.pl/>
13. Ministry of the Economy and Innovation of the Republic of Lithuania. <https://eimin.lrv.lt/en/>
14. Enterprise Lithuania (Versli Lietuva). <https://betterentrepreneurship.eu/en/case-study/enterprise-lithuania-versli-lietuva-online-platform>
15. ILTE. National development bank. <https://ilte.lt/en/about-ilte/94>
16. Литва реагирует на пошлины США: пакет помощи в 20 млн евро для экспортеров.
https://www.lrt.lt/ru/novosti/17/2527863/litva-reagiruot-na-poshliny-ssha-paket-pomoshchi-v-20-mln-evro-dlia-eksportero?srsltid=AfmBOorHqTR2iiiOUPI_K83MYu8YAjRCoutR0CK8L8_OOXzdV_ZDfjPQ

CZU 658.71:339.56.055

TENDINȚE ÎN PRACTICA CONCURSURILOR DE OFERTE INTERNAȚIONALE

LOBANOV Natalia,

dr. hab. prof. univ.

Academia de Studii Economice din Moldova
Chișinău, Republica Moldova

lobanov.natalia@ase.md

ORCID ID: [0000-0003-3800-9038](https://orcid.org/0000-0003-3800-9038)

Abstract: *This article examines current trends in the development of international tendering as a key mechanism for awarding contracts in the global economy. Particular attention is paid to the scale and significance of the public procurement market, which accounts for a significant share of global GDP and public spending. It examines the role of international institutions in regulating access to procurement markets, including through the Government Procurement Agreement, as well*

as the Republic of Moldova's experience in integrating into the international procurement system and implementing reforms in this area. The paper identifies key current trends in the development of international tendering, including the digitalization of procurement procedures, the growing importance of electronic platforms, and the increasing role of environmental and social criteria. Thus, international tendering is transforming from a tool solely for price competition into a mechanism for achieving sustainable development goals.

Keywords: international tendering, public procurement, digitalization, sustainable development, WTO.

Concursul de oferte este o procedură de selectare a unui furnizor pentru efectuarea lucrărilor sau furnizarea de produse pe baza unor criterii predeterminate. Este cel mai adesea utilizat în construcția obiectivelor de producție, infrastructură, energetică, achiziții de echipamente etc.

De la sfârșitul secolului al XX-lea, concursul de oferte internaționale a devenit unul dintre cele mai comune mecanisme de alocare a contractelor. Principalele motive ale creșterii sale sunt:

- sporirea amplitudinii achizițiilor publice;
- dezvoltarea proiectelor internaționale de infrastructură;
- liberalizarea comerțului internațional;
- dezvoltarea platformelor digitale de achiziții.

În cadrul concursurilor de oferte internaționale participă mai multe entități:

1. Autorități publice contractante - guverne naționale, autorități regionale și municipale, întreprinderi de stat. În multe țări, statul este cel mai mare cumpărător de bunuri și servicii.

2. Instituții financiare internaționale. Băncile internaționale de dezvoltare și instituțiile financiare regionale joacă un rol special. Acestea organizează concursuri de proiecte finanțate în infrastructura de transport, energie, alimentare cu apă și infrastructură digitală.

3. Companii private. Principalii ofertanți sunt corporațiile transnaționale, companiile naționale și consorțiile de firme. Consorțiile internaționale sunt adesea formate pentru proiecte de infrastructură.

Concursurile de oferte internaționale sunt reglementate de un sistem de standarde pe mai multe niveluri:

Tabelul 1. Acorduri și standarde internaționale privind desfășurarea concursurilor de oferte internaționale

Document	Organizația	Conținutul de bază	Importanța pentru concursuri de oferte
Agreement on Government Procurement (GPA)	OMC	Deschiderea piețelor de achiziții publice	Asigură accesul pentru companiile străine
UNCITRAL Model Law on Public Procurement	UNCITRAL	Legislație model	Unificarea sistemelor naționale
OECD Recommendation on Public Procurement	OCDE	Standarde de transparență	Sporirea eficienței și concurenței
EU Public Procurement Directives	Comisia Europeană	Reglementarea legală a achizițiilor publice	Integrarea piețelor UE
World Bank Procurement Framework	Banca Mondială	Reguli pentru proiecte	Standardizarea concursurilor de oferte internaționale

Sursa: Elaborat de autor în baza surselor [11], [13], [14], [15], [16]

Concursurile de oferte internaționale comportă o serie de avantaje economice semnificative, precum:

1. Sporirea eficienței resurselor. Concurența dintre participanți duce la costuri contractuale mai mici. Conform studiilor internaționale, achizițiile publice competitive pot economisi în medie 10-20% din costurile contractuale.

2. Creșterea transparenței. Procedurile deschise reduc riscurile de corupție și sporesc încrederea participanților la concurs.

3. Extinderea concurenței internaționale. Concursurile de oferte internaționale atrag companii străine și extind accesul la noi tehnologii.

4. Îmbunătățirea calității proiectelor. Selecția competitivă facilitează selectarea celor mai eficiente soluții din punct de vedere tehnologic și implementarea inovațiilor.

Conform estimărilor internaționale, achizițiile publice reprezintă 12-15% din PIB-ul economiilor dezvoltate, iar aproximativ 25-30% din cheltuielile guvernamentale sunt destinate achiziționării de bunuri și servicii. În Uniunea Europeană, volumul anual al achizițiilor depășește 2 trilioane de euro (aproximativ 14% din PIB) [1].

Acordurile de acces la piața achizițiilor publice creează oportunități semnificative pentru comerțul internațional. De exemplu, piața achizițiilor publice deschisă în temeiul Acordului plurilateral al OMC privind achizițiile publice (GPA 2012) este evaluată la aproximativ 1,7 trilioane de dolari anual. [2] Aceasta include 22 de părți (49 de membri OMC, inclusiv Uniunea Europeană și cele 27 de state membre ale sale, care sunt considerate parte).

Achizițiile publice reprezintă o piață semnificativă și un aspect important al comerțului internațional. Activitatea OMC în domeniul achizițiilor publice își propune să promoveze transparența, echitatea și concurența pe această piață.

Obținerea „celui mai bun raport calitate-preț” este un obiectiv cheie al majorității regimurilor de achiziții publice. Achizițiile publice deschise, transparente și nediscriminatorii sunt în general considerate cel mai bun instrument pentru atingerea acestui obiectiv, deoarece optimizează concurența dintre furnizori. În același timp, există obiective politice concurente: multe guverne utilizează, de asemenea, achizițiile publice pentru a atinge alte obiective de politică internă, cum ar fi promovarea anumitor sectoare industriale locale sau a unor grupuri sociale.

Tratamentul preferențial pentru bunuri, servicii și furnizori interni discriminează furnizorii străini și, prin urmare, acționează ca o barieră comercială în acest sector. Aceste bariere nu sunt reglementate de regulile multilaterale ale OMC, deoarece achizițiile publice sunt excluse din prevederile de bază atât ale Acordului General pentru Tarife și Comerț, cât și ale Acordului General privind Comerțul cu Servicii. Este demn de remarcat, totuși, că Acordul plurilateral privind achizițiile publice (GPA 2012) a intrat în vigoare la 6 aprilie 2014, marcând o etapă importantă pentru OMC [3].

Republica Moldova este parte la Acordul OMC de achiziții publice (GPA 2012) din 14 iulie 2016, fapt ce a deschis achizițiile publice acoperite de acest acord pentru concurența furnizorilor din alte țări, părți ale Acordului de achiziții publice.

Conform Raportului elaborat pentru a doua analiză a politicilor comerciale ale Republicii Moldova în cadrul OMC, între 2015 și 2018, cheltuielile cu achizițiile publice ale Republicii Moldova au crescut atât în termeni absoluți, cât și relativi, de la 5,3% la 5,5% din PIB, dar în 2020 acestea au reprezentat doar 4,4% din PIB.

În Acordul de asociere cu Uniunea Europeană, Republica Moldova s-a angajat să-și alinieze cadrul legislativ privind achizițiile publice la legislația UE, ceea ce constituie un principiu director pentru reformele din domeniul achizițiilor publice. Reformele au vizat simplificarea sistemului (electronic) de achiziții publice, centralizarea proceselor de achiziție, creșterea profesionalismului personalului implicat în achiziții și sporirea transparenței, cu scopul de a reduce riscurile de fraudă și corupție și de a asigura o optimizare mai eficientă a resurselor. În 2016, guvernul a adoptat Strategia de dezvoltare a sistemului de achiziții publice pentru perioada 2016-2020, care subordonează eforturile de reformare a sistemului de achiziții principiilor generale de bună guvernare, în cadrul eforturilor mai ample ale guvernului de reformare a administrației publice. Mecanismele-cheie planificate pentru punerea în aplicare a strategiei au inclus continuarea reformelor legislative, consolidarea capacității autorităților contractante¹²⁴, asigurarea integrității și combaterea corupției. De exemplu, începând din noiembrie 2020, actele normative impun ca documentația prezentată în cadrul licitațiilor să conțină informații despre beneficiarul efectiv și ca autoritățile contractante să publice aceste informații pentru toate organizațiile care au încheiat contracte cu acestea [4].

Sistemul modern de concursuri de oferte internaționale trece printr-o transformare semnificativă. În ultimele două decenii, concursurile internaționale au migrat rapid către platformele electronice de achiziții publice. De exemplu, sistemul european de achiziții publice electronice TED publică aproximativ 700.000 de anunțuri de concursuri pe an.

Tabelul 2. Cele mai mari sisteme de concursuri de oferte internaționale

Platforma	Regiunea	Caracteristica
Tenders Electronic Daily (TED)	Uniunea Europeană	Cea mai mare bază de date a concursurilor de oferte în UE
SAM.gov	SUA	Sistem federal de achiziții publice
UN Global Marketplace (UNGGM)	Piețe globale	Portal de achiziții al sistemului ONU
World Bank Procurement Portal	Piețe globale	Concursuri de proiecte ale Băncii Mondiale
Asian Development Bank procurement	Asia	Proiecte de infrastructură

Sursa: Elaborat de autor în baza surselor [8], [9], [10], [11], [12]

Digitalizarea accelerează procedurile de licitație, reduce costurile tranzacțiilor, extinde accesul companiilor la concursuri și atenuează riscurile de corupție. Cu toate acestea, în ciuda acestor avantaje, există încă provocări: inegalitatea digitală între țări; diferențele în ceea ce privește reglementările legale; riscurile cibernetice; și accesul limitat pentru țările în curs de dezvoltare.

O altă tendință este creșterea importanței criteriilor de mediu și sociale. Alături de criteriile tradiționale (preț, calitate, timp de livrare), cerințele de mediu, sociale și de guvernare devin din ce în ce mai importante. Această schimbare reflectă o tendință mai amplă în politica economică globală, unde achizițiile publice sunt privite nu doar ca un instrument pentru achiziționarea de bunuri și servicii, ci și ca un mecanism pentru atingerea obiectivelor de dezvoltare durabilă. Conform datelor OCDE, peste 70% dintre țările membre OCDE au implementat politici de achiziții „verzi”, iar o parte semnificativă a contractelor includ deja criterii de mediu pentru evaluarea ofertelor [5].

Criteriile de mediu îndeplinesc mai multe funcții: stimulează dezvoltarea tehnologiilor verzi; generează cerere pentru produse ecologice; și contribuie la decarbonizarea economiei. Astfel, concursurile de oferte internaționale devin un instrument pentru implementarea politicii climatice.

Potrivit Băncii Mondiale, standardele sociale sunt aplicate din ce în ce mai mult în proiectele de achiziții internaționale, inclusiv respectarea drepturilor muncii; condițiile de muncă; egalitatea de gen; incluziunea socială; și localizarea ocupării forței de muncă [6].

Un domeniu important de activitate sub auspiciile OMC este dezvoltarea de măsuri și politici practice pentru încurajarea participării IMM-urilor la achizițiile publice [7]. Acestea includ:

1. *Sporirea transparenței.* Măsurile de achiziții publice transparente, deschise și echitabile sunt esențiale pentru funcționalitatea și impactul lor benefic asupra IMM-urilor. Acestea contribuie la extinderea oportunităților de export și la creșterea competitivității IMM-urilor, precum și la reducerea barierelor în calea comerțului internațional. Transparența este sporită prin acces vizibil, simplu și rapid la informații privind contractele publice și oportunitățile de achiziții, prin măsuri precum: a) furnizarea de informații către IMM-uri prin intermediul unor site-uri web dedicate, concepute pentru a le ajuta să înțeleagă procesul de achiziții; b) asigurarea publicării online a măsurilor (legislative, de reglementare și de politici) legate de achizițiile publice; c) promovarea utilizării instrumentelor electronice în achizițiile publice (de la notificare până la depunerea ofertelor și nu numai) în mod gratuit.

2. *Reducerea sarcinii administrative.* Sarcina administrativă reprezintă o barieră majoră în calea participării la achizițiile publice pentru toate întreprinderile, dar în special pentru IMM-uri. Măsurile sugerate pentru reducerea acesteia includ: a) utilizarea sistemelor electronice de achiziții publice de către autoritățile contractante pentru a simplifica și scurta procesele și a reduce sarcina administrativă și formalitățile; b) utilizarea sistemelor online pentru înregistrarea furnizorilor, depunerea ofertelor pentru contracte cu preț fix și pregătirea calendarelor de achiziții; c) simplificarea formalităților documentare prin permiterea IMM-urilor să confirme în mod independent respectarea

criteriilor și/sau prin eliminarea cerinței de documente oficiale emise de administrațiile statului; d) reducerea numărului de portaluri la care IMM-urile trebuie să acceseze prin consolidarea mai multor sisteme operaționale, cum ar fi sistemele de înregistrare și plată, precum și a sistemelor de distribuire și depunere a documentației de concurs.

3. *Adaptarea oportunităților de piață pentru IMM-uri, inclusiv prin criterii adecvate de calificare și selecție.* IMM-urile pot furniza bunuri și servicii de înaltă calitate, precum și soluții inovatoare, dar au nevoie de un mediu propice pentru a face acest lucru. Criteriile de calificare și selecție excesiv de stricte, în special cerințele economice și financiare, pot deveni un obstacol în calea participării IMM-urilor la achizițiile publice. Prin urmare, se recomandă: a) să se ofere autorităților contractante posibilitatea de a împărți contractele mari de achiziții publice în loturi, în deplină conformitate cu obligațiile care decurg din Acordul din 2012 privind achizițiile publice și cu scopul de a crește concurența și de a facilita accesul întreprinderilor mici la contractele de achiziții publice; b) să se consolideze gradul de conștientizare cu privire la oportunitățile de subcontractare sau de acțiuni comune în domeniul achizițiilor publice pentru a facilita accesul întreprinderilor mici la contracte publice importante, de exemplu, prin resurse online; c) să se acorde prioritate inovării de către IMM-uri, evitând dezvoltarea unor specificații excesiv de rigide care nu afectează furnizarea sau calitatea serviciilor, dar pot favoriza un furnizor în detrimentul altuia.

4. *Consolidarea profesionalizării autorităților contractante și a cooperării cu IMM-uri.* Implementarea tuturor elementelor menționate în secțiunile anterioare necesită autorități contractante profesionale, în timp ce un lanț de aprovizionare robust pentru IMM-uri în domeniul achizițiilor publice necesită o cooperare activă și eforturi de informare din partea agențiilor guvernamentale, inclusiv a) elaborarea de linii directoare pentru autoritățile contractante privind stabilirea unor condiții tehnice favorabile IMM-urilor, diseminarea informațiilor în rândul autorităților contractante și elaborarea și diseminarea de linii directoare privind accesul IMM-urilor la oportunitățile de achiziții publice sau crearea acestei capacități în alt mod; b) utilizarea diverselor formate, cum ar fi o serie de interviuri pentru contracte complexe, corespondență etc., pentru a oferi feedback companiilor după ce acestea depun oferte de achiziții publice; c) consultarea periodică a furnizorilor IMM-uri cu privire la barierele sau alte probleme legate de achizițiile publice, inclusiv prin sondaje în rândul IMM-urilor.

În ciuda avantajelor lor, procedurile de licitații internaționale au o serie de limitări.

1. Participarea limitată a companiilor străine. Cercetările arată că ponderea contractelor atribuite companiilor străine în unele țări rămâne relativ scăzută - mai puțin de 5% din contractele din UE. Printre motive se numără barierele administrative, preferințele naționale și complexitatea procedurală.

2. Creșterea protecționismului și accesul limitat pentru companiile străine. În ultimii ani, cerințele de localizare, preferințele naționale și politica industrială au devenit mai stricte. Acest lucru limitează concurența internațională.

3. Politizarea achizițiilor publice. Achizițiile publice sunt din ce în ce mai utilizate pentru a sprijini industriile naționale și a realiza autonomia strategică.

În concluzie menționăm, că concursurile de oferte internaționale reprezintă un instrument important în comerțul global modern. Acestea asigură alocarea competitivă a contractelor, promovează eficiența resurselor și extind participarea companiilor la proiecte internaționale.

Dimensiunea pieței achizițiilor publice - peste 12 trilioane de dolari anual - confirmă importanța acesteia pentru economia globală. În contextul digitalizării, al investițiilor tot mai mari în infrastructură și al importanței crescânde a dezvoltării durabile, importanța procedurilor de licitații internaționale va continua să crească.

În același timp, perspectivele dezvoltării concursurilor de oferte internaționale vor depinde de abordarea unui număr de probleme, inclusiv accesul limitat al companiilor străine la piețele naționale de achiziții publice, creșterea protecționismului și necesitatea unei mai mari transparențe a procedurilor. Dezvoltarea unor norme internaționale și a unor platforme digitale de achiziții publice ar putea fi un factor cheie în creșterea eficienței și competitivității pieței globale a contractelor guvernamentale.

Referințe bibliografice:

1. Public Procurement Statistics 2026: Global Market Data
<https://jorpex.com/guides/public-procurement-statistics-2026/?utm>
2. <https://www.mof.gov.jm/more-than-usd-1-7-trillion-in-public-procurement-opportunities-available-through-regional-trade-agreements-and-the-wto-gpa/?utm>
3. WTO and government procurement
https://www.wto.org/english/tratop_e/gproc_e/gproc_e.htm?utm
4. EXAMEN DES POLITIQUES COMMERCIALES. 1^{er} septembre 2023. RAPPORT DU SECRÉTARIAT. UNION EUROPÉENNE
<https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/SS/directdoc.aspx?filename=r:/WT/TPR/S442R1.pdf&Open=True>
5. OECD (2023) Public Procurement for Sustainable and Inclusive Growth
<https://www.oecd.org/gov/public-procurement/>
6. World Bank (2022) Procurement Framework <https://www.worldbank.org/en/projects-operations/products-and-services/procurement-projects-programs>
7. RAPPORT DU COMITÉ DES MARCHÉS PUBLICS SUR LES MEILLEURES PRATIQUES POUR PROMOUVOIR ET FACILITER LA PARTICIPATION DES PME AUX MARCHÉS PUBLICS. Décision du Comité des marchés publics du 9 octobre 2024
<https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/SS/directdoc.aspx?filename=r:/PLURI/GPACD/6.pdf&Open=True>
8. Tenders Electronic Daily. https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/digital-procurement/tenders-electronic-daily_en?utm_source=chatgpt.com
9. The official US Federal Procurement Portal. <https://sam.gov/>
10. UN System Procurement Portal. <https://www.ungm.org/>
11. World Bank Procurement Portal. <https://www.worldbank.org/en/projects-operations/products-and-services/procurement-projects-programs>
12. Asian Development Bank Procurement Portal.
<https://www.adb.org/work-with-us/procurement>
13. United Nations Commission on International Trade Law.
https://uncitral.un.org/en/texts/procurement/modellaw/public_procurement
14. Organisation for Economic Co-operation and Development
<https://www.oecd.org/gov/public-procurement/recommendation/>
15. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32014L0024>
16. Project Procurement. Guidance, resources, and procurement opportunities on World Bank-financed investment projects. <https://www.worldbank.org/en/projects-operations/products-and-services/procurement-projects-programs>

UDC 164

**EFECTELE IMPERIALISMULUI RUS ASUPRA INDUSTRIEI FERROVIARE
DIN BASARABIA**

MERIACRE Nina

doctorand în științe economice

asistent universitar

Universitatea de Stat din Moldova

Chișinău, Republica Moldova

mk20meriacre.nina@gmail.com

ORCID ID: [0009-0003-9360-3395](https://orcid.org/0009-0003-9360-3395)

***Abstract.** This article analyzes the impact of Russian imperialism (the Russian Empire and the Soviet Union) on railway industry of Basarabia and eventually on its economic life. It explores the construction of the first railways in the region, their development, and their influence on the native*

population. The train represented an extremely important means of transportation in the 19th and 20th centuries and remains relevant in a global context in the 21st century. The way in which Russian imperialism affected Eastern Europe can still be observed today, and the railway industry simplified and accelerated the spread of Russian imperial ideology. Railways, as an element of infrastructure that is difficult to modify, have become a symbol of Russian imperialism in Basarabia that persists to this day.

Keywords: *railway, imperialism, means of transport, economic ideology, railway industry, gauge, train*

În contextul unei economii sustenabile logistica transporturilor joacă un rol extrem de important, având un impact direct asupra emisiilor de carbon. Trenul se dovedește a fi un mijloc de transport potrivit unui sistem economic verde, combinând cantitățile mari de transport și emisii minime de carbon. Principalul neajuns al acestui tip de transport este rigiditatea lui.

Primele căi ferate din Basarabia au fost construite de Imperiul Rus iar rețeaua a fost dezvoltată intens în perioada sovietică, ambele sub ideologii imperialiste care satisfăceau nevoile unei mari puteri globale. Deoarece rețeaua de căi ferate a fost creată și dezvoltată sub o ideologie imperialistă acesta a satisfăcea obiectivele unei mari puteri, dictând direcția de comerț și dezvoltare a regiunii.

Industria ferată din Basarabia a fost utilizată pentru a facilita schimbul cultural între popoarele Europei de Est. Însă cel mai mare efect cultural a fost facilitarea procesului de rusificarea a populației locale, îndoctrinarea acestora prin ideologii imperiale ruse și comuniste, precum și deportarea în masă a populației băștinașe.

În cadrul studiului au fost aplicate metode de analiză istorică, calitative și cantitative. Au fost analizate lucrări teoretice privind economia Basarabiei în perioada Imperiului Rus și URSS, viața culturală și educația populației. Suprapunerea acestor date a permis determinarea consecințelor ideologiei, îndoctrinării și deciziilor economice luate în secolele precedente, asupra economiei Basarabiei.

O dovadă în favoarea impactului de lungă durată a efectelor imperialismului este celebra frază “Toate drumurile duc spre Roma”. Imperiul roman construia drumuri care conectau cu Roma noile teritorii anexate, pentru a facilita colectarea impozitelor din aceste regiuni. Traseele, bazele cărora au fost puse de Imperiul Roman, sunt utilizate chiar și după 2000 de ani.

Un exemplu elocvent al utilizării căilor ferate în scopul atingerii obiectivelor imperialiste este India Colonială aflată sub controlul britanic, unde “comparativ cu regiunile care nu au fost conectate până în 1930, regiunile conectate la rețeaua de căi ferate înainte de 1880 exercită un nivel de prosperitate semnificativ mai înalt în 2013” [4, p. 2]. Trenurile reprezentau un mijloc de transport eficient cu o capacitate înaltă de transport. Căile ferate la rândul său, deveneau un element al infrastructurii ce reflectau direcția de dezvoltare economică a regiunii. Acestea conectau marile centre urbane ceea ce la rândul său simplificau o serie de procese socio-economice, precum depunerea depozitelor bancare, obținerea educației sau comerțul. Regiunile conectate la căile ferate aveau în medie o populație mai educată și cu un nivel de venit mai înalt.

Deși Imperiul Britanic a construit acest sistem de căi ferate ținând cont de propriile obiective, sistemul rămas continuă să influențeze India contemporană, contribuind la direcțiile de migrație internă, nivelul educației, etc. Un efect similar îl are și rețeaua de căi ferate din Basarabia, care fiind construită de Imperiul Rus și dezvoltată intens de Uniunea Sovietică, răspundea la ideologiile ruse și satisfăcea obiectivele acestora.

Căile ferate au devenit un mijloc de conectarea a națiunilor și regiunilor îndepărtate, favorizând schimbul cultural și stimulând procesul de globalizare, proces în favoarea marilor națiuni. “Principala parte a avantajelor și beneficiilor globalizării revine țărilor bogate sau unui cerc restrâns de indivizi” [3, p.17]. Marile imperii precum cel Britanic sau Rus, creau o infrastructură ferată ce răspundeau necesităților puterii centrale, nu tuturor locuitorilor. Făcând parte dintr-un imperiu, industria ferată a unei zone, favoriza schimbul cultural în cadrul imperiului pentru a crea conexiunile necesare pentru o stabilitate internă. Nici un imperiu nu avea ca scop conectarea rețelei teritoriului

ocupat cu țările vecine în care locuiau reprezentanții națiunii anexate, care ar stimula spiritul naționalist.

Basarabia era o zonă în care populația locală se ocupa preponderent cu agricultura, o atenție sporită se acorda cultivării porumbului. “Rolul decisiv pe care îl ocupau cerealele în exportul Rusiei a determinat administrația imperială să acorde o atenție sporită sectorului agricol.” [6, p. 218] Cultivarea cerealelor era un element important al economiei Imperiului Rus, ceea ce genera necesitatea unei metode de transport eficiente care va permite transportarea cantităților mari de cereale la costuri reduse, către centrele de producție. Una din cele mai populare culturi cerealiere din Basarabia era porumbul. “La mijlocul sec. al XIX-lea Basarabia ocupa un loc de frunte în cultivarea cerealelor în Novorosia, revenindu-i cea mai mare parte din totalul cerealelor recoltate în întreg Imperiul Rus”. [6, p.219] Populația locală utiliza tracțiunea animală pentru a transporta mărfuri, în special bovinele. Caii erau folosiți doar pentru transportarea pâinii.

Până la construcția căilor ferate tracțiunea animală era principalul mod de transport terestru al mărfurilor și pasagerilor. Transportul feroviar a devenit o pârghie importantă al comerțului internațional terestru. Singurul mod de transport cu un impact la fel de semnificativ cunoscut la acel timp era transportul maritim, care conecta marile orașe porturi.

Transportul din porturi către celelalte orașe de pe continent se realiza prin tracțiune animală. Trenul a devenit una dintre acele metode de transport necesare regiunii. Căile ferate conectau Chișinăul cu Tiraspolul, iar mai departe se conectau la celelalte orașe mari ale imperiului. Mai exact segmentul de linie ferată care conecta stația Razdelinaia din orașul Odessa (oraș - port de importanță strategică) cu stația Cuciurgan, a fost prelungită până la Tiraspol. Iar în 1871 a fost construită calea ferată Chișinău - Tiraspol, astfel cel mai mare oraș basarabean se conectase la rețeaua ferată imperială. Peste patru ani, calea ferată a fost prelungită până la Ungheni. “În anul 1893, au fost date în exploatare încă trei linii de cale ferată la nordul regiunii – de la Moghiliiov până la Ocnîța, cu un pod peste Nistru, de la Ocnîța până la Lipcani și de la Bălți până la Ocnîța.” [5] Rețeaua ferată locală continuă să se dezvolte, conectând orașele basarabene între ele, ceea ce facilita comerțul regional, iar mai apoi și imperial.

Conectarea Basarabiei la marile orașe rusești prin căi ferate a dictat procesul educațional din regiune. Elitele societății își făceau studiile în marile orașe ale imperiului. Iar pentru a face orașele ruse mai atractive și pentru clasa mijlocie învățământul laic se realiza în limba rusă. “Legistația imperială rusă, extinsă și în Basarabia, interzicea studierea materiilor de studiu în limba maternă” [2 p. 201] Acest fenomen trebuia să crească numărul basarabenilor care cunosc limba rusă și să-i îndoctrineze în ideologiile imperiului.

Accesul fizic către universitățile rusești era oferit prin căile ferate, care era mai sigur și mai confortabil ca tracțiunea animală. Aceste acțiuni aveau menirea de a accelera procesul de rusificare a populației, în special a elitelor intelectuale basarabene. Doar o mică parte din populație, de regulă cei înstăriți, își permiteau acest lucru. Majoritatea populație băștinașă rămânea analfabetă.

Acele căi ferate, construite în sec XIX au pus bazele industriei transportului feroviar care mai apoi a fost dezvoltat de sovietici, cu același scop, transportul produselor agricole. “La începutul secolului XX, lungimea liniilor de cale ferată din Basarabia depășea 850 km”. [5] Cel de-al Doilea Război Mondial și-a lăsat urmele asupra infrastructurii Basarabiei, și anume au fost distruse elemente importante ale acesteia. “Au fost distruse 20% din liniile principale, 30% din liniile stațiilor, 50% din clădirile căilor ferate, podurile peste Nistru și Prut.” [5]. După 1945 URSS a restabilit infrastructură ferată locală, integrând-o în cea sovietică. Necesitatea integrării regionale era bine înțeleasă atât în Imperiul Rus cât și în URSS, infrastructura ferată locală fiind proiectată conform standardului estic.

Deportările organizate de regimul sovietic în noaptea de 12 spre 13 iunie 1941, reprezintă o filă tragică a istoriei naționale. Peste 20 000 de basarabeni au fost deportați în Siberia. “Dincolo de impactul imediat al acestor acțiuni, deportările au avut un scop mai larg. Ele au fost un instrument al colectivizării forțate, al deznaționalizării și al transformării sociale.” [1, p. 35] Instrumentul principal al acestor acțiuni inumane a devenit trenul. Locuitorii regiunii erau îmbarcați forțat în vagoane pentru transportul de mărfuri, care nu erau proiectate pentru transportul de pasageri și nu aveau mobila

necesară. Deportatii erau înghesuïți în vagoane fără geamuri, și transportați zile întregi în capetele îndepărtate ale Uniunii Sovietice.

Fenomenul deportărilor de asemenea a avut loc și în țările baltice, printr-un mecanism similar. Deportatii erau “dezumanizați” ceea ce ridica povara morală de pe slujitorii regimului sovietic. Odată cu eliminarea percepției lor ca oameni, aceștia erau priviți marfă ce trebuie transportată cât mai eficient și cu un consum minim de resurse. Acel tip de transport a devenit trenul, care deține o capacitatea de încărcare/îmbarcare înaltă și un traseu exact de la care nu se putea devia. Astfel acea infrastructură construită inițial pentru a facilita comerțul în cadrul Imperiului Rus, a devenit o unealtă al mutilării societății și un simbol al terorii.

Sistemul de căi ferate dezvoltat în perioada URSS nu a suferit modificări considerabile după 1991, comerțul feroviar fiind predominant orientat spre est, din cauza rigidității acestui tip de transport. Consecințele acestor decizii puteau fi resimțite pe parcursul sec XXI. Rețeaua contemporană de căi ferate reflectă o ideologie imperială (Rusă și Sovietică) în care resursele locale erau dedicate marilor orașe rusești, conform acestor viziuni, conectarea Basarabiei la marile orașe europene nu avea rost.

Un aspect foarte important în contextul infrastructurii ferate este faptul că bazele acesteia au fost puse de Imperiul Rus iar cea mai intensă dezvoltare a avut loc sub regimul sovietic. Infrastructura ferată a Republicii Moldova reflectă obiectivele socio-economice a imperialismului rus, și anume prin: rețeaua de căi ferate care conectează fostele republici sovietice și ecartamentul larg de 1520 mm, pe când rețelele europene folosesc ecartamentul standard de 1435 mm.

Decizia de a introduce un alt ecartament a fost un strategică. Această diferență de ecartament creează impedimente la traversarea frontierei vestice, precum staționarea de câteva ore la frontieră și schimbarea boghiurilor trenului corespunzătoare noului ecartament. În acest caz, chiar și prin conectarea la rețelele ferate externe, trenurile vor fi nevoite să staționeze timp de câteva ore la frontieră. Acest fapt nu doar complică comerțul extern, de asemenea creează impediment la traversarea frontierei de către pasageri, mai ales în cazul evadării din spațiul sovietic.

De-a lungul istoriei URSS au fost înregistrate cazuri de evadarea a oamenilor de știință, cultură și cetățeni ordinari din Uniunea Sovietică. Construcția căilor ferate la standardul european ar fi facilitat exodul populației din regiune. Migrația intensă din Uniunea Sovietică către statele cu o economie capitalistă ar fi demonstrat ineficiența aplicării doctrinelor marxiste de către URSS.

Sistemul de căi ferate de pe teritoriul Republicii Moldova are o istorie de peste 150 ani, cunoscând puține schimbări structurale. Primii pași al infrastructurii ferate locale au fost făcuți în a doua jumătate a sec XX de către Imperiul Rus. Rețelele construite în sec XIX facilitau comerțul pe teritoriul Basarabiei și în cadrul imperiului Rus. Conectarea Chișinăului la marile orașe ruse asigura menținerea controlului asupra regiunii. Impunerea unui sistem educațional rus și oferirea accesului la marile orașe ale imperiului prin căi ferate, avea menirea de a facilita procesele de rusificarea și îndoctrinarea a populației.

Valorificarea căilor ferate în scopuri imperialiste continuă și după re-anexarea Basarabiei din 1940. Chiar și în urma daunelor create de al Doilea Război Mondial asupra infrastructurii, regimul sovietic a reușit să exploateze căile ferate locale în scopurile sale diabolice și să deporteze peste 20 000 de basarabeni timp de o noapte. Decizie care a facilitat implementarea forțată a ideologiilor comuniste și a avut un impact asupra vieții sociale și economice Basarabene.

Selectarea unui alt tip de transport, precum cel rutier, ar fi permis evadarea deportaților. Aceștia la rândul său ar fi dezvăluit detaliile procesului de colectivizare și asupra a băștinașilor. Ducerea acestor fapte la cunoștința populației locale și a spațiului internațional, nu ar fi dus la rezultatul dorit.

URSS a continuat dezvoltarea rețelei de căi ferate în conformitatea cu doctrinele economice sovietice. Rețeaua ferată basarabeană era conectată cu cea ucraineană și rusă, transportul de mărfuri fiind realizat spre est.

Marele neajuns al industriei ferate este structura sa, care nu mai răspunde la necesitățile comerțului contemporan. Căile ferate din Republica Moldova își păstrează structura inițială, o urmă a imperialismului Rus din regiune.

Referințe bibliografice:

1. Antoci N. Traseul Turistic "Ecolul deportărilor din Republica Moldova" - Intersecție istorică în domeniul turismului. Simpozionul "Dezvoltarea turismului sustenabil: actualități și oportunități" ediția 3, Chișinău, Moldova, 21-22 februarie 2024. USM 2024 p33-36. Disponibil: <https://doi.org/10.59295/std2024.05>
2. Chiracoș T. Unele considerații privind evoluția învățământului laic din Basarabia în sec al XIX-lea - începutul sec al XX-lea. În: Tyragetia, vol.3, 2009, p195 - 202. ISSN 1857 - 0240, E-ISSN 2537 - 6330
3. Galaju, I. *Economia mondială. Problemele globale ale omenirii*. Chișinău, 2001. ISBN 9975-78-124-1.
4. Maitra, P. Yu, W. The Long Shadow of Infrastructure Development: Long Run Effects of Railway Construction in Colonial India. Monash University. 2022 Disponibil : <https://ssrn.com/abstract=4010598>
5. Sultanova, T. „Cum era calea ferată din Moldova în secolul XX.” *NewsMaker*, 2021. Disponibil: <https://newsmaker.md/rom/cum-era-calea-ferata-din-moldova-in-secolul-xx/> (accesat 24.02.2026).
6. Timohina, N. *Situația economică a Basarabiei în ajunul războiului din Crimeea*. În: Tyragetia, vol.1 [XVI], nr. 2, 2007, p217-228. ISSN 1857-0240, E-ISSN 2537 - 6330
7. Site-ul oficial CFM. Disponibil: <https://www.railway.md/>

CZU 659.1:004.738

**ÎNTRU DIVERTEMENT ȘI DECIZIE: INFLUENȚA REȚELELOR SOCIALE
ASUPRA COMPORTAMENTULUI CONSUMATORULUI**

STOICA Mariana,

doctor în economie, conferențiar universitar

Universitatea de Stat din Moldova

Chișinău, Republica Moldova

stoicamarianamd@gmail.com

ORCID ID: [0000-0002-1624-7353](https://orcid.org/0000-0002-1624-7353)

COJOCARU Ina,

masterandă la Facultatea de Științe Economice

Universitatea de Stat din Moldova

Chișinău, Republica Moldova

inacojocaru03@gmail.com

ORCID ID: [0009-0008-5134-0503](https://orcid.org/0009-0008-5134-0503)

Abstract. *Social media platforms have evolved from simple communication tools into key actors shaping consumer decision-making in the contemporary digital economy. This paper examines the influence of social media on consumer behaviour through a review of international academic literature and current industry data. The analysis addresses three interconnected dimensions, namely the dynamics of global platform adoption, the psychological and social mechanisms underlying digital influence, and the observable effects of platform interactions on purchasing decisions. Particular attention is given to the role of algorithmic personalisation, influencer communication, and user-generated content in reconfiguring the traditional consumer journey. The paper also discusses the strategic implications for businesses seeking to develop authentic engagement through omnichannel integration, ethical communication, and community-centred brand strategies.*

Keywords: *social media, consumer behaviour, digital marketing, influencer marketing, purchasing decision, personalisation, omnichannel, user-generated content, brand engagement, digital economy*

Relația dintre consumatori și produse s-a transformat profund în ultimele două decenii, iar această schimbare a fost accelerată în mare măsură de apariția și extinderea rețelelor sociale. Inițial concepute ca spații de socializare și comunicare interpersonală, platformele digitale au evoluat către roluri mult mai complexe. Astăzi ele funcționează simultan ca medii de descoperire a produselor, canale de validare socială și, tot mai frecvent, puncte de plecare pentru decizii de cumpărare. Conform raportului Digital 2024 publicat de DataReportal, în ianuarie 2024 existau 5,04 miliarde de utilizatori activi pe rețelele sociale, adică 62,3 la sută din populația globală [1]. Această cifră nu reflectă doar amploarea fenomenului, ci semnalează și o redistribuire fundamentală a puterii informaționale între branduri și consumatori.

Dacă până nu demult informația comercială era controlată aproape exclusiv de companii, în prezent consumatorul dispune de acces direct la recenzii, comparații și opinii ale altor utilizatori, ceea ce modifică substanțial procesul decizional. Această dinamică este vizibilă atât în piețele dezvoltate, cât și în cele emergente. În Republica Moldova, de exemplu, întreprinderile mici și mijlocii adoptă tot mai rapid canalele digitale de comunicare comercială, mai ales în comerț și servicii, iar comportamentul consumatorilor locali arată tendințe similare celor descrise în literatura internațională.

Creșterea numărului de utilizatori ai rețelelor sociale rămâne unul dintre cele mai vizibile fenomene ale economiei digitale. De la 3,48 miliarde de utilizatori activi în 2019, cifra a depășit 5,04 miliarde în 2024, ceea ce reprezintă o creștere cumulată de aproximativ 45 la sută [1]. Tabelul 1 sintetizează principalii indicatori ai celor mai utilizate platforme la nivel global.

Tabelul 1. Indicatori strategici ai principalelor platforme de social media, ianuarie 2024

Platformă	Utilizatori activi lunar (miliarde)	Timp per an (h)	Audiență principală
Facebook	3,05	20	25–54 ani
YouTube	2,70	28	18–49 ani
WhatsApp	2,00	17	18–44 ani
Instagram	2,00	16	18–34 ani
TikTok	1,50	34	16–34 ani
X (Twitter)	0,619	5	25–49 ani

Sursa: elaborat de autor în baza surselor [1] și [9]

Datele din Tabelul 1 relevă un aspect care merită atenție. Mărimea unei platforme și gradul de implicare al utilizatorilor nu sunt neapărat proporționale. TikTok, deși deține cea mai mică bază de utilizatori lunari dintre platformele majore, înregistrează cel mai ridicat timp anual petrecut de utilizatori, aproximativ 34 de ore pe an, depășind semnificativ platforme precum YouTube (28 de ore) sau Facebook (20 de ore). Acest lucru sugerează că alocarea bugetelor de marketing nu ar trebui să se bazeze exclusiv pe dimensiunea audienței brute, ci și pe intensitatea interacțiunii, deoarece o comunitate mai restrânsă dar profund angajată poate genera un impact comercial mai consistent [9].

Accelerarea adopției digitale din 2020–2021 se explică prin efectele pandemiei COVID-19, care a comprimat într-un interval scurt o tranziție ce, în condiții normale, ar fi durat considerabil mai mult. După acel vârf, ritmul de creștere a scăzut de la peste 13 la sută în 2021 la sub 2 la sută în 2024 [1]. Această tendință nu semnifică o stagnare, ci mai degrabă intrarea pieței într-o fază de maturizare. În contextul în care penetrarea digitală a atins niveluri ridicate în multe regiuni, competiția se mută pe terenul atenției umane, o resursă limitată prin natura sa. Simpla prezență pe o platformă nu mai garantează vizibilitate, iar relevanța conținutului devine factorul diferențiator.

Pentru a înțelege mecanismele prin care rețelele sociale influențează decizia de cumpărare, este necesară o analiză a psihologiei consumatorului digital. Specialiștii în marketing Ph. Kotler, H. Kartajaya și I. Setiawan argumentează că deciziile de consum sunt modelate de factori emoționali, sociali și cognitivi, nu doar de logica rațională [2, p. 87]. Acești factori acționează simultan pe mai multe niveluri. La nivel cognitiv, algoritmii platformelor creează familiarizare prin expunere repetată, astfel încât un produs pare deja cunoscut în momentul evaluării conștiente. La nivel emoțional, conținutul aspirațional și fenomenul de tip fear of missing out stimulează implicarea și dorința de a

nu rata o oportunitate. Pe plan social, recenziile și recomandările altor utilizatori funcționează ca dovadă socială, reducând riscul perceput al achiziției. Iar la nivel comportamental, scroll-ul pasiv și retargetingul digital conduc treptat spre conversie.

Cercetătorul în domeniul comunicării digitale E. Pariser a descris acest mecanism cognitiv prin conceptul de filter bubble, adică bula informațională în care algoritmi expun utilizatorul preponderent la conținut aliniat cu preferințele sale anterioare [3]. Efectul de confirmare se amplifică, produsele recomandate par familiare, efortul de evaluare scade, iar algoritmul preia parțial procesul decizional al individului. Fenomenul prezintă o dualitate interesantă, simplifică navigarea, dar reduce totodată gândirea critică a consumatorului.

Profesorul de marketing J. Berger, specialist în analiza viralizării conținutului, demonstrează că materialele cu încărcătură emoțională puternică generează un angajament mult mai mare decât conținutul neutru, construind asocieri afective durabile cu marca [5, p. 56]. Pe latura socială, conform raportului Sprout Social Index, 68% dintre consumatori declară că recenziile de pe platforme le influențează semnificativ deciziile de cumpărare [4]. Validarea venită din comunitate reduce riscul perceput și stimulează comportamentul imitativ, un fenomen observat pe scară largă în piețele cu grad ridicat de conectivitate digitală.

Acești factori reconfigurează procesul decizional descris de modelul clasic elaborat de cercetătorii J. Engel, R. Blackwell și P. Miniard [6, p. 201]. Rețelele sociale nu doar accelerează parcursul consumatorului, ci îl restructurează fundamental. Tabelul 2 prezintă fiecare etapă tradițională a procesului decizional, adaptată la mecanismele platformelor digitale.

Tabelul 2. Procesul decizional al consumatorului adaptat la mediul social media

Etapă	Mecanisme social media
Descoperire	Conținut în feed, reclame personalizate, postări ale influencerilor
Evaluare	Recenzii, comparații, conținut creat de utilizatori, dovadă socială
Intenție de cumpărare	Frica de a pierde o oportunitate, oferte limitate, recomandări personalizate, retargeting
Achiziție	Comerț social, butoane de cumpărare directă, link în bio
Post-achiziție	Recenzii publicate, advocacy organic, comunitate de brand, retenție

Sursa: elaborat de autor în baza modelului Engel-Blackwell-Miniard [6]

Din Tabelul 2 se observă cât de non-liniar a devenit parcursul de consum în mediul digital. Un utilizator poate trece de la descoperire direct la achiziție printr-un singur gest pe un Reel cu buton de cumpărare, sau poate reveni la etapa de evaluare după o experiență negativă. Conform raportului Global Web Index privind tendințele din social media, 49 la sută dintre utilizatorii de rețele sociale au descoperit cel puțin un produs nou într-o lună, fără vreo intenție prealabilă de căutare [8]. Algoritmul aduce conținutul comercial direct la utilizator, adesea în momentele în care vigilența cognitivă este mai scăzută.

Influencer marketingul a devenit o componentă semnificativă a acestei transformări. Conform raportului Influencer Marketing Hub, piața globală a atins 21,1 miliarde de dolari americani în 2023, cu 29 la sută mai mult față de anul anterior [7]. Un aspect relevant este că micro-influencerii, adică cei cu o audiență cuprinsă între 10.000 și 100.000 de urmăritori, obțin rate de angajament de trei până la cinci ori mai mari decât macro-influencerii [7]. Explicația ține de percepția autenticității, publicul lor tratându-i mai degrabă ca pe niște cunoștințe de încredere decât ca pe niște celebrități distante. Această dinamică se manifestă și pe piețele mai mici, inclusiv în Republica Moldova, unde creatorii de conținut cu audiențe modeste generează frecvent reacții mai puternice decât campaniile produse profesional.

Videoclipurile scurte s-au impus ca formatul dominant pentru consumatorii digitali. Conform datelor Statista și HubSpot, 54 la sută dintre consumatori își doresc mai mult conținut video de la branduri [9], iar conținutul generat de utilizatori pe platforme precum TikTok convertește cu aproximativ 22 la sută mai bine decât conținutul profesional de brand. Consumatorii nu caută perfecțiune vizuală, ci naturalețe. Cu cât un material pare mai controlat și mai lustruit, cu atât performează mai slab în termeni de angajament real.

Un studiu de caz relevant este cel al aplicației Duolingo, platformă de învățare a limbilor străine care și-a transformat radical imaginea de brand aproape exclusiv prin social media. Până în 2020, Duolingo avea circa 40 de milioane de utilizatori activi lunari, dar prezența sa pe rețelele sociale era aproape inexistentă. Punctul de cotitură a venit atunci când o absolventă de 23 de ani a preluat contul de TikTok al brandului și a transformat mascota Duo într-un personaj viral, absurd și autoironic. Strategia nu presupunea promovarea directă a aplicației, ci participarea la trenduri, parodiarea culturii pop și transformarea notificărilor aplicației într-o naratiune comică. Echipa era foarte mică și opera fără aprobări complicate din partea conducerii.

Rezultatele au depășit estimările inițiale. Contul a acumulat peste 16 milioane de urmăritori pe TikTok, cu un angajament de circa 11 la sută, de patru-cinci ori peste media platformei. Utilizatorii activi lunari au crescut de la 40,5 milioane în 2021 la 116,7 milioane în 2024, veniturile s-au dublat, iar aproximativ 80 la sută din creștere a venit din canale organice [11]. Tabelul 3 sintetizează evoluția indicatorilor-cheie.

Tabelul 3. Indicatorii creșterii Duolingo în corelație cu strategia de social media, 2021–2024

Indicator	2021	2024	Evoluție
Utilizatori activi lunar	40,5 milioane	116,7 milioane	+188%
Urmăritori TikTok	sub 1 milion	peste 16 milioane	+1500%
Venituri anuale (dolari americani)	circa 200 milioane	peste 400 milioane	+100%
Rată angajament TikTok	indisponibil	circa 11 %	față de 2–3 %
Pondere creștere organică	circa 50 %	circa 80%	semnificativă

Sursa: elaborat de autor în baza datelor [9] și [11]

Ceea ce face acest caz instructiv nu este bugetul investit, ci tipologia alegerilor strategice. Comentariile utilizatorilor au funcționat ca sursă de inspirație creativă, audiența a devenit co-creator al conținutului, iar fiecare videoclip cu mascota Duo funcționa ca un memento subtil de a deschide aplicația. Obiceiurile zilnice de utilizare s-au consolidat fără ca publicul să resimță presiunea publicității directe. Această abordare este transferabilă și în piețele emergente, unde un brand care investește în conținut nativ și ascultă activ comunitatea poate obține o acoperire organică superioară celei disponibile prin bugetul de publicitate plătită.

Din perspectivă strategică, datele analizate converg spre câteva direcții prioritare. Prima ține de integrarea omnichannel. Consumatorul contemporan se deplasează simultan între feed-uri sociale, motoare de căutare, magazine fizice și aplicații mobile. Așa cum subliniază specialiștii în marketing P. Kotler, H. Kartajaya și I. Setiawan, o strategie coerentă pe toate aceste canale nu mai constituie un avantaj opțional, ci o necesitate competitivă [2, p. 156].

A doua direcție se referă la personalizarea bazată pe date. O proporție în creștere a consumatorilor se așteaptă ca brandurile să le înțeleagă nevoile individuale, ceea ce exercită o presiune reală asupra capacității companiilor de a colecta și interpreta date relevante. A treia direcție vizează construirea comunității de brand, care generează rate de retenție semnificativ superioare celor obținute prin publicitatea plătită [2]. Datele din rapoartele consultate arată constant că conținutul creat de utilizatori oferă cel mai bun raport între costuri, angajament și conversie, iar o strategie hibridă ce combină comunitatea, conținutul organic și publicitatea targetată rămâne cea mai eficientă alocare de resurse.

Nu trebuie ignorată nici dimensiunea comunicării etice. Conform datelor Eurostat, 72 la sută dintre utilizatorii de internet din Uniunea Europeană sunt îngrijorați de modul în care platformele le utilizează datele personale [10]. Brandurile care adoptă practici responsabile, care etichetează clar sponsorizările și respectă reglementările privind protecția datelor, construiesc încredere pe termen lung, probabil cel mai rezistent avantaj competitiv din economia atenției.

În sinteză, rețelele sociale nu mai reprezintă doar un canal de marketing. Ele au devenit infrastructura unei noi economii a atenției, comprimând și reordonând drumul consumatorului de la descoperire la achiziție cu o eficiență pe care canalele tradiționale nu au atins-o. Cu o penetrare globală de peste 62 la sută și o creștere care încetinește natural, marketingul pe social media intră în

faza maturității. Cazul Duolingo demonstrează că autenticitatea depășește conținutul lustruit profesional, iar algoritmi co-autorează practic parcursul consumatorului.

Spre viitor, trei tendințe ar putea modifica semnificativ peisajul actual. Integrarea inteligenței artificiale generative în crearea de conținut va deschide noi posibilități de personalizare la scară. Accelerarea comerțului social va reduce și mai mult distanța dintre descoperire și achiziție. Iar extinderea realității augmentate în procesul de descoperire a produselor va oferi consumatorilor experiențe imersive care astăzi par încă experimentale. Cercetările viitoare ar trebui să analizeze efectele pe termen lung ale expunerii la conținut social media asupra loialității față de brand și să propună cadre etice adaptate ritmului tot mai rapid al economiei digitale.

Referințe bibliografice:

1. DataReportal. Digital 2024: Global Overview Report. We Are Social & Hootsuite, 2024. Disponibil la: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report> (04.04.2026)
2. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. John Wiley & Sons, 2021. 207 p.
3. Pariser E. The Filter Bubble: What the Internet Is Hiding from You. Penguin Press, 2011. 304 p.
4. Sprout Social. Sprout Social Index 2023. Sprout Social Inc., 2023.
5. Berger J. Contagious: Why Things Catch On. Simon & Schuster, 2013. 244 p.
6. Engel J. F., Blackwell R. D., Miniard P. W. Consumer Behavior (ediția a 8-a). Dryden Press, 1995. 951 p.
7. Influencer Marketing Hub. The State of Influencer Marketing 2024: Benchmark Report, 2024. Disponibil la: <https://influencermarketinghub.com> (05.04.2026)
8. Global Web Index. Social Media Trends Report 2023. Global Web Index Ltd., Londra, 2023.
9. Statista. Social Media Statistics & Facts, 2024. Disponibil la: <https://www.statista.com/topics/1164/social-networks/> (Accesat 05.04.2026)
10. Eurostat. Digital Economy and Society Statistics: Households and Individuals. Luxemburg, 2023.
11. Adweek. The Marketing Strategy Behind Duolingo's Social Media Success. Aprilie 2025. Disponibil la: <https://www.adweek.com/> (Accesat 06.04.2026)

UDC 339.138:502.131.1:339.13(478)

INFLUENȚA MARKETINGULUI DURABIL ASUPRA COMPETITIVITĂȚII BRANDURILOR LOCALE

STOICA Mariana,

Doctor, Conferențiar universitar,
Universitatea de Stat din Moldova
Chișinău, Republica Moldova
stoicamarianamd@gmail.com

ORCID ID: [0000-0002-1624-7353](https://orcid.org/0000-0002-1624-7353)

IAZADJI Tatiana,

Masterand la Facultatea Științe Economice,
Universitatea de Stat din Moldova
Chișinău, Republica Moldova
iazadji.tatiana1@gmail.com

ORCID ID: [0009-0008-7909-3751](https://orcid.org/0009-0008-7909-3751)

***Annotation:** This research investigates the strategic correlation between sustainable marketing practices and brand competitiveness in the Republic of Moldova within the framework of European integration. Adopting a mixed-methods approach, the study combines deductive and inductive reasoning with a comprehensive analysis of both theoretical content and empirical data. The methodological framework includes surveys conducted among consumers and enterprises,*

comparative analysis of international practices, and case studies within the viticulture and cosmetics sectors. The study evaluates the necessary transition from emotional offensive marketing models toward a proof-based framework grounded in technical validation and radical transparency. By applying statistical tools and examining the integration of circular economy principles and sustainable merchandising strategies, the research identifies the structural barriers and catalysts affecting market behavior. The author argues that long-term brand resilience is fundamentally dependent on bridging the moral distance between corporate claims and consumer perceptions through ethical transparency and verifiable alignment with international environmental, social, and governance standards.

Keywords: sustainable marketing, consumer behavior, Republic of Moldova, brand competitiveness, offensive marketing, ethical transparency.

În prezent, Republica Moldova trece printr-o perioadă de redefinire a strategiilor comerciale, impusă atât de noul statut de țară candidată la Uniunea Europeană, cât și de schimbările majore în mentalitatea consumatorilor. Sustenabilitatea nu mai reprezintă doar o nișă ecologică, ci a devenit un factor critic pentru supraviețuirea brandurilor pe o piață marcată de incertitudine. Strategia națională de dezvoltare Moldova Europeană 2030 subliniază necesitatea unei abordări mai ample, unde marketingul durabil trebuie înțeles ca un management strategic al resurselor și al încrederii, capabil să echilibreze dimensiunile economică, socială și de mediu pentru a asigura durabilitatea pe termen lung a afacerii [5, p. 1]. Succesul unei astfel de tranziții depinde de capacitatea întreprinderilor de a previzualiza fluxurile materiale pe întregul ciclu de viață al produsului, respectând principiile economiei circulare care vizează creșterea productivității resurselor prin încetinirea și închiderea fluxurilor de materiale [4, p. 278]. Noțiunile de ecomarketing devin astfel fundamentale în gestionarea strategică a resurselor și în educarea publicului.

Totuși, bariera principală cu care se confruntă brandurile locale în acest parcurs nu este neapărat lipsa tehnologiei, ci scepticismul consumatorului. Marketingul durabil este adesea pus în opoziție cu marketingul ofensiv, o practică des întâlnită pe piața locală care mizează pe gândirea rapidă și emoțională a consumatorului. Acest tip de marketing utilizează etichete precum natural sau bio fără a oferi dovezi tehnice verificabile, sperând că reputația brandului va acoperi lipsa de transparență. Pentru un brand competitiv, provocarea actuală este de a reduce această distanță morală și de a încuraja o gândire lentă, deductivă, în care clientul alege informat pe baza dovezilor de valoare concrete oferite de companie [2, p. 176-178].

Rezultatele cercetării empirice realizate pe un eșantion de 51 de respondenți, reflectă o preocupare semnificativă a populației față de viitorul planetei, majoritatea respondenților acordând note de 4 și 5 pe această scală. Totuși, încrederea în afirmațiile companiilor despre ingrediente naturale este extrem de fragilă, mulți consumatori declarându-se sceptici sau afirmând că nu au deloc încredere în aceste cuvinte. Analiza datelor arată că publicul este capabil să identifice fenomenul de greenwashing, considerând mesajele brandurilor locale ca fiind mai degrabă manipulative decât autentice. În acest context, atenția acordată dovezilor concrete, precum certificări ISO, rapoarte de sustenabilitate este maximă, respondenții indicând că certificările Bio sau Eco și transparența totală a surselor de materie primă sunt factorii decisivi care i-ar convinge să aleagă un brand durabil în detrimentul unuia mai ieftin.

Cât de preocupat sunteți de problemele legate de mediu și viitorul planetei? (1 - Deloc preocupat, 5 - Foarte preocupat)
51 de răspunsuri

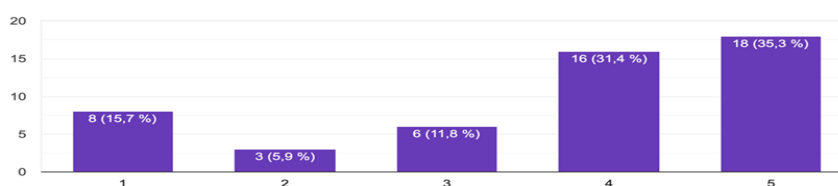


Fig. 1. Distribuția respondenților după gradul de preocupare față de problemele de mediu și viitorul planetei

Sursa: Elaborată de către autor

În ce măsură acordați atenție dovezilor (certificări ISO, rapoarte de sustenabilitate publicate) înainte de a crede un mesaj „verde”? (Scală 1-5: 1 - Deloc, 5 - În foarte mare măsură)
51 de răspunsuri

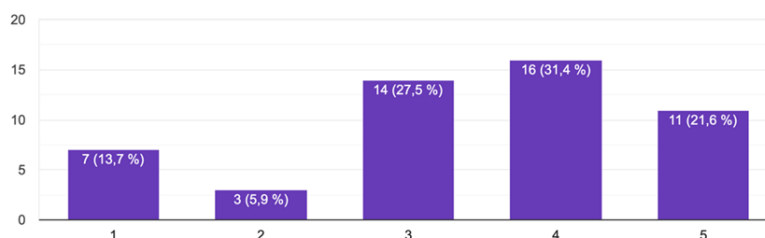


Fig. 2. Distribuția respondenților după gradul de atenție acordat dovezilor de sustenabilitate

Sursa: Elaborată de către autor

Datele colectate indică faptul că prețul rămâne principala barieră, 41% la sută dintre cetățeni invocând costul ridicat ca obstacol major în calea adoptării unui stil de viață sustenabil. Din studiul realizat, reiese că majoritatea consumatorilor ar accepta o creștere de preț limitată, între 5 și 10 la sută, pentru un produs responsabil eco, în timp ce depășirea acestui prag sau lipsa infrastructurii de colectare a ambalajelor descurajează achiziția. De asemenea, 89% la sută dintre respondenții au confirmat faptul că sunt dispuși să accepte ambalaje reduse sau reciclabile pentru a proteja mediul.

Ce vă împiedică cel mai mult să adoptați un stil de viață mai sustenabil în Moldova?
51 de răspunsuri

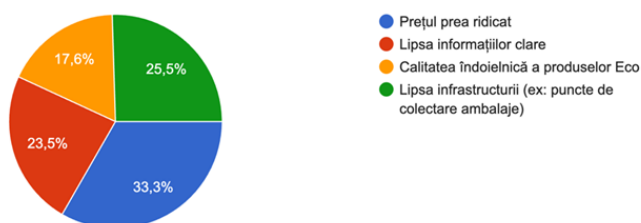


Fig. 3. Ponderea obstacolelor percepute față de adoptarea consumului ecologic în Moldova

Sursa: Elaborată de către autor

Această realitate economică forțează brandurile să inoveze în direcția eficienței eco, unde sustenabilitatea nu trebuie să însemne neapărat scumpirea produsului, ci optimizarea proceselor de producție și distribuție. Un sector relevant în acest sens este cel vitivinicol, unde brandul Vinăria Javguar, administrat de Javgurvin Group SRL în regiunea Cimișlia, are o strategie de afaceri ce vizează dezvoltarea unei entități sustenabile prin adoptarea principiilor economiei circulare, focusându-se pe trecerea de la vânzarea vinului în vrac la cel îmbuteliat în sticle pentru a crește valoarea adăugată. Sustenabilitatea este abordată prin optimizarea consumului de resurse în podgorii și prin proiecte de reutilizare a deșeurilor de producție pentru obținerea de biogaz și îngrășământ organic. De asemenea, vinăria și-a stabilit ca obiectiv strategic respectarea standardelor Global GAP până în anul 2025, punând un accent deosebit pe managementul deșeurilor și reducerea consumului de apă în procesul de producție a vinului [1, p. 241].

Deși aceste măsuri vizează preponderent eficientizarea proceselor interne, o direcție strategică prin care vinăria ar putea excela în planul competitivității constă în adoptarea unui merchandising vitivinicol durabil. Această abordare propune transformarea soluțiilor tehnice în rezultate vizibile pentru client, prin promovarea vinurilor ecologice și folosirea ambalajelor biodegradabile, realizate din materiale reciclate sau cu o greutate redusă. Aplicând regula celor 5 R, adică Right people, Right product, Right quantity, Right price, Right time, în contextul sustenabilității, vinăria are ocazia să câștige încrederea vizitatorilor. De exemplu, prin mesaje clare despre protejarea mediului, se reduce neîncrederea consumatorului, acesta devenind mult mai informat despre impactul real și pozitiv al alegerilor sale.

Eficiența acestei strategii poate fi completat prin utilizarea merchandisingului senzorial, care are potențialul de a transforma simpla cumpărare într-o experiență completă pentru simțurile vizitatorului. De exemplu, elementele vizuale, precum etichetele ce poartă sigiliul de sustenabilitate Sustainable Moldavian Wine, pot fi însoțite de muzică tradițională și aromele naturale de struguri, generând o experiență memorabilă pentru consumator. O astfel de abordare nu doar că ar stimula loialitatea față de marcă, dar ar fundamenta logic și acceptarea unui preț premium, oferind consumatorului argumentele necesare pentru a valida valoarea sustenabilă a produsului achiziționat [7, p. 125-129].

De asemenea, analiza brandului Viorica Cosmetic, cel mai mare producător de cosmetice din Moldova, oferă date extrem de concrete privind această dualitate. Fondată în anii '50 pe baza industriei uleiurilor esențiale și având un concept inițial inspirat de brandul Christian Dior, compania deține un laborator de control acreditat unde testează riguros toată materia primă. Ca dovezi de sustenabilitate, entitatea a renunțat benevol la peste 1900 de componente dăunătoare și a brevetat complexul antioxidant ViephenolTM, extras din semințe de struguri locale. Totodată, brandul colectează recipientele din plastic de la clienți pentru a minimiza impactul toxic asupra solului [6].

Pe de altă parte, cercetările critice de tip mystery shopper au relevat limitele transparenței prin faptul că consultanții oferă răspunsuri evazive când li se solicită procentul exact de extracte naturale, de exemplu 15% sau 34%, invocând doar prezența acestora fără cifre concrete. O neconcordanță majoră a fost identificată la crema multiproctoare anti-age, care conține Acetil tetrapeptida-7, ingredient sintetic, dar este promovată pe site la categoria Ingrediente vegetale active. De asemenea, deși compania promovează plantația eco Viopark, investigațiile au semnalat lipsa de informații privind accesul publicului la această locație pentru validarea practicilor de permacultură [2, p. 177-179].

Astfel, piața din Republica Moldova trece printr-un proces ireversibil de maturizare, în care sustenabilitatea încetează să mai fie un simplu atribut opțional pentru a deveni pilonul central al competitivității în contextul alinierii la standardele Uniunii Europene. Analiza practicilor corporative și a reacțiilor publicului indică o tranziție obligatorie de la marketingul ofensiv, bazat pe decizii emoționale rapide, către un marketing de dovadă fundamentat pe transparență și validare tehnică. Această schimbare de gândire este impusă de scepticismul tot mai accentuat al consumatorului local, care, deși manifestă o preocupare ecologică, este capabil să detecteze rapid fenomenul de greenwashing atunci când promisiunile verzi nu sunt susținute de date verificabile.

În concluzie, reziliența brandurilor autohtone pe termen lung nu va fi determinată de intensitatea comunicării simbolice, ci de integrarea reală a principiilor economiei circulare în fluxurile de producție, fapt ce transformă responsabilitatea de mediu dintr-o presiune externă într-un motor de eficiență internă. Succesul aparține acelor entități care reușesc să reducă distanța morală față de un public tot mai analitic prin livrarea de valoare sustenabilă concretă, demonstrând că etica și performanța industrială sunt inseparabile. În așa mod, competitivitatea va fi câștigată de brandurile care nu doar comunică despre natură, ci își bazează întreaga strategie de management pe transparență și dovezi vizibile despre eficiența eco.

Referințe bibliografice:

1. PĂDURARU, T. Dezvoltarea afacerilor sustenabile în contextul economiei verzi prin eco-inovare. Teză de doctor în științe economice. Chișinău: ASEM, 2023. 152 p.
2. TABARCEA, A., TULLIO, D. Sustainable development versus offensive marketing. În: Modern paradigms in the development of the national and world economy. Chișinău: ASEM, 2025, p. 176-181.
3. GUȚAN, V. Cercetări privind dezvoltarea turismului vitivinicol în Republica Moldova. Rezumatul tezei de doctorat. Galați: Universitatea „Dunărea de Jos”, 2024. 62 p.
4. BĂDILEANU, M., GEORGESCU, L. I. et al. Situația actuală și perspective de aplicare a principiilor economiei circulare în Europa. În: Conferința ICSPM, 2025, pp. 278-296
5. STRATEGIA NAȚIONALĂ de dezvoltare „Moldova Europeană 2030”

6. VIORICA COSMETIC. 33 de momente foto din viața companiei. Articol blog, 2026. <https://viorica.md/blogs/news/33-photo-moments-from-the-life-of-our-company>
7. STOICA M. Evaluating the role of sustainable wine merchandising in encreasing the competitiveness and attractiveness of wine tourism destination. În: Simpozion științifico-practic internațional. Chișinău: USM, 2024, p.124-130

UDC 338.48:004.946

THE IMPACT OF IMMERSIVE TECHNOLOGIES ON THE SHAPING OF THE TOURISM EXPERIENCE

KYRYLIUK Iryna

PhD, Associate Professor

Kherson State Agrarian and Economic

University,

Kropyvnytskyi, Ukraine

irina_kurul@ukr.net

ORCID ID: [0000-0001-9814-195X](https://orcid.org/0000-0001-9814-195X)

Abstract. *The article explores the impact of immersive technologies on the formation of tourist experience in the context of the digital transformation of the tourism industry. It is substantiated that under the conditions of the experience economy, Virtual Reality, Augmented Reality, and Mixed Reality are becoming strategic tools for designing emotionally rich and cognitively enhanced tourist experiences.*

Particular attention is paid to the influence of immersive technologies on the customer journey, including the pre-trip, on-site, and post-trip stages. It is proved that at the planning stage immersive solutions implement the “try-before-you-buy” concept, reducing perceived risk and increasing booking intentions. During the on-site stage, AR and MR technologies intensify interaction with cultural heritage through digital reconstruction, gamification, and interactive storytelling. At the post-trip stage, immersive solutions contribute to the prolongation of emotional attachment to destinations through digital twins, VR memories, and augmented visual archives, strengthening loyalty and revisit intention.

Keywords: *immersive technologies, virtual reality, augmented reality, mixed reality, tourist experience, customer journey, loyalty, tourism digitalization.*

The current stage of development in the global tourism market is characterised by a shift from the traditional model of service consumption towards the experience economy, within which the depth, uniqueness and emotional richness of the consumer's experience become key values. In the context of digital transformation, traditional methods of interpreting tourism resources are losing their effectiveness and giving way to high-tech solutions capable of creating a personalised and multidimensional experience of interaction with a destination. In this context, immersive technologies, in particular Virtual Reality (VR), Augmented Reality (AR) and Mixed Reality (MR), are becoming strategic tools for designing the tourist experience. These technologies make it possible to overcome the spatial, temporal and physical limitations of destinations. The use of immersive technologies is particularly relevant in the field of the preservation, interpretation and digital regeneration of cultural heritage, where they ensure not only the recreation of lost or inaccessible sites, but also the creation of new formats for tourists' emotional interaction with the historical and cultural environment.

In the current context, the use of immersive technologies in tourism is varied and characterised by a multi-tiered system of digital user engagement, which differs in terms of the degree to which virtual content is integrated into the process of experiencing a destination. In academic literature and

tourism service practice, it is appropriate to distinguish three dominant forms: VR, AR and MR, each of which has a specific mechanism of influence on the formation of the tourist experience.

VR is characterised by the user's complete isolation from the physical environment and immersion in an artificially created digital space using specialised devices. In the tourism sector, this format is particularly effective for implementing sensory marketing strategies, as it allows for the creation of an emotionally rich preliminary impression of the destination even before the actual trip takes place. The technology is actively used for virtual visits to hard-to-reach, dangerous or temporarily inaccessible locations, including cultural heritage sites, nature conservation areas, underwater routes or zones restricted due to security risks. This broadens the accessibility of the tourism product and facilitates the personalisation of route selection.

AR is based on superimposing digital information layers onto real-world objects. This includes text explanations, 3D models, audio commentary, animations, navigation prompts and reconstructive visualisations. It is this technology that is most in demand in the field of guided tours and museum services, as it allows the real space of a destination to be combined with additional interpretative elements. As a result, the tourist gains a deeper cognitive and emotional experience of interacting with the site, and the tour itself transforms from passive observation into an interactive process of co-creating experiences.

The most complex form is MR, within which digital objects are not only visualised in physical space but also dynamically respond to the characteristics of the real environment and the user's actions. In the tourism sector, MR opens up vast opportunities for creating interactive heritage interpretation scenarios, particularly through the use of holographic reconstructions of historical events, the 'bringing to life' of museum exhibits, or interactive representations of historical figures within the spaces of castles, museums or archaeological sites [1]. This approach significantly enhances the sense of presence, engagement and emotional memory of the tourist.

Depending on the degree of tourist engagement, immersive technologies serve as a strategic tool for creating a competitive tourism experience. In particular, VR provides deep emotional immersion, AR offers cognitive enrichment of the real environment, and MR enables integrated interaction between physical and digital spaces.

The impact of immersive technologies on the tourist experience is pervasive, as it modifies tourists' behavioural patterns at all stages of the journey – from pre-trip planning to post-trip reflection.

During the pre-trip stage, immersive technologies serve to stimulate the anticipated experience and bring to life the 'try-before-you-buy' concept, which significantly reduces uncertainty when deciding whether to purchase a tourism product. Virtual tours of tourist attractions, hotels, destinations, museums or recreational spaces transform traditional advertising communication from passive visual perception into an active preview of the future experience. This helps to heighten emotional anticipation, increases trust in the tourism offering, reduces the perceived risk of making the wrong choice and, as a result, has a positive impact on booking conversion rates and the intention to travel.

During the on-site stage, immersive solutions, primarily AR, become a powerful tool for gamification and deepening interaction with the environment. The use of mobile apps to 'bring to life' cultural heritage, digitally reconstruct lost historical sites, navigate tourist routes, or provide interactive explanations of exhibitions creates added cognitive and emotional value. As a result, the mere viewing of tourist attractions is transformed into interactive storytelling, within which the tourist acts not only as an observer but also as an active participant in the experience. It is here that the greatest emotional richness of the tourist experience is formed, which directly influences the level of satisfaction.

During the post-trip stage, the significance of immersive technologies lies in their ability to prolong the tourist's emotional connection with the destination. Creating digital replicas of experiences, VR memories, personalised AR albums or interactive visual archives allows travellers to relive positive emotions and recreate significant moments from their trip. This mechanism strengthens affective memory, fosters long-term loyalty to the destination brand, encourages repeat

visits, and increases the likelihood of a digital WOM effect through the sharing of content on social media [2; 3].

Unlike traditional digital communications, VR, AR and MR solutions influence not only information perception but also the cognitive and emotional state of tourists, fostering a sense of engagement, emotional involvement and spatial presence. It is precisely these psychological mechanisms that largely determine the depth of the tourist experience and the level of its subjective value.

A key factor in the successful use of immersive technologies is the creation of a psychological sense of presence within a virtual or augmented environment, as well as the 'teleportation' effect, whereby the user perceives themselves as a direct participant in events within a digitally recreated space. Cognitive immersion in a digital environment is achieved through the synergy of three basic components:

- sensory richness, which involves high-quality visual, auditory and, in the future, tactile elements. The higher the level of multimodal stimulation, the stronger the sense of realism and the user's emotional engagement;

- interactivity, or the ability of tourists to actively influence the digital environment, choose routes, interact with objects, trigger information scenarios or alter the parameters of the virtual space. Interactivity shifts the user from the position of a passive observer to that of an active co-creator of the experience, which significantly increases the level of engagement and memorability of the tourism product;

- emotional resonance, which reflects the ability of digital content to evoke empathy, shared experience and the personal significance of the experience. This can manifest, for example, through virtual participation in traditional community rituals, digital reconstructions of historical events, or personalised cultural narratives.

It is precisely the combination of these elements that facilitates the transition from the mere consumption of digital content to the creation of a profound experiential value, which becomes embedded in the tourist's long-term memory.

It is important that immersive technologies facilitate a gradual transition from the psychophysiological effect of immersion to the development of long-term behavioural loyalty in tourists (Fig. 1).



Fig. 1. Model of the psychological impact of immersive technologies on tourists

In the first stage, a subjective sense of real presence is created within a digitally modelled environment. It is this state that acts as the primary psychological factor, reducing the distance between the user and the destination, enhancing the realism of the experience, and creating the effect of direct immersion in the tourist environment. In the case of VR tours, AR reconstructions of cultural heritage or MR interactions with museum objects, presence forms the basis for deeper sensory and cognitive immersion.

In the second stage, the sense of presence transforms into an emotional experience. A high level of engagement stimulates empathy, fascination, a sense of novelty, aesthetic pleasure and the personal significance of the experience [3; 4]. This is of fundamental importance for a tourism product, as it is precisely emotional intensity that determines the subjective assessment of the quality of the trip and influences the level of satisfaction.

In the third stage, the experience is embedded in the tourist's long-term memory. Thanks to its high sensory richness and emotional intensity, the immersive experience is encoded more effectively in memory structures than traditional forms of tourism. As a result, a lasting image of the destination is formed, which can be reactivated via digital twins, VR memories or AR albums after the trip has ended.

Consequently, in the final stage, behavioural and emotional loyalty to the destination or tourism brand is established. A positively reinforced experience increases the likelihood of a return

visit, recommendations to other tourists, the creation of user-generated content, and long-term engagement with the destination's digital services [5]. Thus, immersive technologies become not only a tool for attracting visitors but also a mechanism for building sustainable loyalty capital for a tourist destination.

Given the differences in the degree of immersion, interaction mechanisms and behavioural effects, it is appropriate to conduct a comparative analysis of VR and AR as the two most common forms of immersive technologies in tourism (Table 1).

Table 1. Comparison of VR and AR in shaping the tourist experience

Comparison parameter	VR	AR
Type of environment	Artificial digital environment	A real physical environment with superimposed digital objects.
Degree of immersion	Full immersion	Partial immersion
Dominant CJM stage	Pre-trip stage	On-site stage
Psychological effect	A sense of complete teleportation and detachment from reality	A deeper interpretation of real objects and context
Technical means	VR headsets (Meta Quest, HTC Vive).	Smartphones, tablets, smart glasses (Apple Vision Pro).
Impact on the experience	Creates a new experience when there is no access to the real object	Adds value to the existing physical experience
Role in regeneration	Visualisation of lost objects in digital space	Virtual reconstruction of ruins directly at their location

Consequently, the use of immersive technologies in tourism should be viewed not merely as a tool for visualisation or marketing communication, but as a strategic mechanism for managing the entire lifecycle of the tourist experience. Their ability to influence the tourist's cognitive and emotional state at all stages of the customer journey ensures an increase in the value of the tourism product, enhances the competitiveness of destinations, and fosters long-term consumer loyalty. The transition from a sense of presence, through emotional experience, to the formation of long-term memory and behavioural loyalty defines the strategic value of VR, AR and MR solutions in modern tourism management. The use of immersive solutions is particularly promising in the fields of cultural heritage interpretation, destination branding and the development of smart destinations, where experience management becomes a key factor in sustainable competitiveness.

References:

1. Wei W., Qi R., Zhang L. Effects of virtual reality on theme park visitors' experience and behaviors: a presence perspective. *Tourism Management*. 2019. 71:282–293. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.10.024>
2. Loureiro S. M. C., Guerreiro J., Ali F. 20 years of research on virtual reality and augmented reality in tourism context: A text-mining approach. *Tourism Management*. 2020. Volume 77, 104028. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104028>
3. Pratisto E. H., Thompson N. Potdar V. Immersive technologies for tourism: a systematic review. *Inf Technol Tourism*. 2022. 24. P. 181–219. <https://doi.org/10.1007/s40558-022-00228-7>
4. Kyryliuk I. M. Virtualisation as an innovative direction in tourism. *Ukraine in globalisation processes: culture, economy, society: abstracts of papers from the International Scientific and Practical Conference, Kyiv, 23–24 March 2022*. Publishing Centre of KNUKiM. pp. 111–114. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/14566>
5. Kyryliuk I. M. Gamification as a modern tool for tourism development. *Ukraine in globalisation processes: culture, economy, society: abstracts of papers from the International Scientific and Practical Conference, Kyiv, 25–26 March 2020*. Publishing Centre of KNUKiM, 2020. pp. 93–96.
6. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/12656>

UDC: 339.138:338.48:640.4

MODERN BUSINESS COMMUNICATIONS IN MARKETING ACTIVITIES OF TOURISM AND HOTEL AND RESTAURANT ENTERPRISES

MARUSEI Tetiana

PhD in Economic,

Associate Professor

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko

National University

nikmar76@gmail.com

ORCID ID: [0000-0002-1018-702X](https://orcid.org/0000-0002-1018-702X)

Abstract. *The article examines modern business communications in the marketing activities of tourism and hotel and restaurant enterprises. A theoretical analysis has been conducted and key aspects of effective business communications have been identified. It has been 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 addition, the article includes research on business communications used in modern business practice for interaction with consumers and other stakeholders: digital business communications, personalized business communications, innovative technologies in business communications, omnichannel communications, reputation and review management.*

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 still 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: clients, 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 the modern conditions of digitalization of marketing activities, business communications are gaining 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, shaping corporate culture, and planning and implementing business strategies. Effective business communications not only ensure the proper functioning of the enterprise, but also create competitive advantages through clear interaction of all participants in the process.

Communication (from the Latin *communicatio* – unity, transmission, connection, message, related to the verb *Communico* – I unite, I make common, I report) is the process of exchanging information (facts, considerations, ideas, emotions, etc.) between persons (two or more), communication 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 communications. From the point of view of the linguistic approach, business communications stand 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 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 is the exchange of information in the process of activity, communication. Communication is 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 transforming 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 high-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 preferences. 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 ads to display hotel services and tours 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 carried out 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 businesses to centralize information about customers and optimize the process of interacting with them. The main functions of CRM: managing reservation 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. Accumulation of 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, and AR applications allow them 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: a customer 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. Response to negative reviews: quick resolution of problems and compensation for customers.

After the war, many regions of Ukraine are in need of reconstruction, and tourism can be an important factor in this reconstruction. Developing marketing strategies that support local communities, cultural initiatives, and environmental projects will not only stimulate tourism development, but will also help to rebuild the economy of the affected areas. The marketing strategy should emphasize Ukraine’s resilience and recovery. They can focus on success stories, recovery projects, cultural initiatives, and joint events that promote national unity and pride. This provides an opportunity to create a positive image for international tourists, showing that Ukraine is ready to welcome tourists and that the country is actively rebuilding.

Marketing strategies for the hospitality and tourism industry are essential to ensure sustainable growth and competitiveness for companies in the sector. In the face of constant change caused by technological innovation, changing consumer preferences, globalization, and the impact of pandemics, companies must adapt their approach to the market. A successful strategy must be flexible and focused on personalizing services, meeting changing customer needs, and using the latest technologies such as data analysis, social networks, and digital channels. Ensuring tourist safety, caring for the environment, and sustainable development of the service sector are also important factors. To remain competitive, hospitality and tourism companies need to use innovative approaches to promote and manage global trends, such as sustainable tourism demand, personalized service, and an emphasis on environmental practices. Therefore, marketing strategies in the field of hotel business and tourism should be aimed at creating unique, safe and personalized tourism products that are comprehensive, adapt to new realities and allow you to attract you.

Marketing strategies for the development of the hospitality and tourism industry in the post-war economy of Ukraine should be diverse, taking into account the needs of domestic and foreign tourists, with an emphasis on safety, innovation, environmental responsibility and social support. The restoration and development of the industry requires flexibility and rapid adaptation to changing situations, as well as constant attention to the psychological and emotional aspects of the tourist experience.

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 into the marketing strategy of the enterprise significantly increases the effectiveness of communication and contributes to the achievement of strategic goals.

References:

1. Lavrynenko S. O., Zelinska A. M., Bezditko O. Ye. Business communications and their innovativeness in the enterprise management system. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2232/2155>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41> (in Ukrainian).
2. 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> (in Ukrainian).
3. Petropavlovska S. Ye., 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> (in Ukrainian).
4. Syzonov D. Yu. New media phraseology in business communication. Current problems of Ukrainian linguistics: theory and practice. 2015. Issue 31. P. 44-56.
5. Fedyna S. M. Business communications. Sumy: Sumy State University, 2020. 113 p. (in Ukrainian).
6. Chekshturina V., Zima O. Current formats of business communications of the beginning of the 21st century. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream.pdf> (in Ukrainian).
7. Shavkun I. G. Business communication: essence and typology. Humanitarian Bulletin of the Institute of International Relations. 2009. Issue 38. P. 67-74. (in Ukrainian).
8. Shulgina L. M. Business Communications. Kyiv: Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, 2023. 151 p. (in Ukrainian).

УДК 339.13

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОГО МАРКЕТИНГА НА ПРИМЕРЕ ЗАРУБЕЖНЫХ МОДЕЛЕЙ

ГРИБОВ Андрей,

кандидат экономических наук, доцент
учреждение образования «Гродненский
государственный аграрный университет»
г. Гродно, Республика Беларусь
mr.andrey.gribov@yandex.ru

ORCID ID: [0000-0001-6459-5806](https://orcid.org/0000-0001-6459-5806)

ХАТЕНЕВИЧ Татьяна,

кандидат юридических наук, доцент
учреждение образования «Гродненский
государственный аграрный университет»
г. Гродно, Республика Беларусь
tx16101979@gmail.com

ORCID ID: [0009-0001-0731-1712](https://orcid.org/0009-0001-0731-1712)

Abstract. *The article examines the issues of constructing foreign models of socially responsible marketing and the possibility of borrowing foreign experience to implement the policy of socially responsible marketing in the management strategy of a Belarusian enterprise.*

Keywords: *socially responsible marketing, enterprise management strategy*

Социально ответственный маркетинг – маркетинг, направленный 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. В нем выделены следующие основополагающие руководящие начала функционирования: внутренняя социальная ответственность, внешняя социальная ответственность, экологическая ответственность, соблюдение правовых и этических норм, получение прибыли [1]. В соответствии с концепцией социально ответственного маркетинга товар (услуга), который продвигается на рынке, должен не только соответствовать требованиям качества, но обладать определенной ценностью для конкретного потребителя и общества в целом.

Компании, которые проводят политику социально ответственного маркетинга, в экологическом, культурном и нравственном аспектах формируют свой положительный образ в сознании граждан, что в будущем способствует формированию показателей экономической эффективности. Принципы социально ответственного маркетинга не только в Республике Беларусь, но и в мировом сообществе устойчиво распространяются, вовлекая новые страны и организации. Несмотря на то, что принципы социально ответственной маркетинговой деятельности весьма схожи в различных регионах мира, они в процессе внедрения приобретают отличительные характерные черты страны или организации. Влияние оказывают приоритеты в развитии государства, политическое устройство, уровень экономической стабильности, традиции, культура и др.

Белорусская модель социально ответственного маркетинга, учитывающая принципы социальной ответственности бизнеса, находится на стадии формирования. В Республике Беларусь стремительно растет количество организаций, которые осознают необходимость вклада в общественное развитие, разрабатывают и реализовывают свои стратегии, нацеленные на увеличение прибыли через улучшение качества жизни как отдельных групп, так и всего социума. В реальном секторе экономики имеется достаточное количество примеров успешной маркетинговой политики, учитывающей внутреннюю социальную ответственность (Волковысское ОАО «Беллакт», унитарное предприятие по оказанию услуг «А1» и др.), внешнюю социальную ответственность (ОАО «АСБ «Беларусбанк», ОАО «Савушкин продукт», СООО «Мобильные ТелеСистемы» и др.), экологические аспекты (ООО ТД «Марк Формэль», ОАО «Гродненская табачная фабрика «Неман» и др.), и, напротив, некоторые компании нарушают принцип соблюдения правовых и этических норм (ООО «Евроторг») [2].

Нормативные правовые предпосылки для воплощения идеологии социально ответственного маркетинга в белорусскую модель экономики в настоящее время и обозримом будущем уже созданы. Однако имеются некоторые объективные ограничивающие факторы для массового внедрения принципов социально ответственного маркетинга в экономическую практику: отсутствие единых стандартов корпоративной социальной ответственности, действующих на территории всей страны, и универсальных регуляторов для системной и упорядоченной деятельности по использованию идей социально ответственного маркетинга в деятельности по стратегическому управлению предприятием. На практике компании заимствуют зарубежный опыт, но не все принципы и механизмы иностранных моделей могут быть адаптированы и успешно применены в Беларуси. Деятельность социально ответственного бизнеса практически не регулируется и главное, не популяризируется (поддерживается экономическими инструментами) органами местной исполнительной власти и вышестоящими организациями. С одной стороны, это предоставляет свободу действий, с другой стороны – деятельность не может быть системной и упорядоченной.

Анализируя зарубежный опыт реализации корпоративной социальной ответственности, на которой основана концепция социально ответственного маркетинга, отметим, что в международном стандарте ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности», дается понятие корпоративной социальной ответственности, которое трактуется как «продвижение практик ответственного бизнеса, которые приносят пользу бизнесу и обществу и способствуют социальному, экономическому и экологическому устойчивому развитию путем максимизации позитивного влияния бизнеса на общество и минимизации негативной нагрузки на окружающую среду», а также «обязательство бизнеса вносить вклад в устойчивое экономическое развитие, в трудовые отношения с работниками,

их семьями, местным сообществом и обществом в целом для улучшения качества их жизни» и «достижение коммерческого успеха путями, которые основаны на этических нормах и уважении к людям, сообществам, окружающей среде» [3]. За период существования стандарт был утвержден в более 80 странах.

В настоящее время можно выделить несколько устоявшихся моделей социальной ответственности бизнеса: европейскую, американскую и японскую.

В философии продаж стран Западной Европы на сегодняшний день сложились особенности в системе социально ответственного маркетинга. Одним из примеров развития является образец, когда субъектом данного мировоззрения выступают некоммерческие организации, которые аккумулируют средства, полученные от пожертвований коммерческих организаций. В результате реализуются социальные проекты и программы, а бизнес в данной модели становится либо донором некоммерческих организаций, либо самостоятельным субъектом создания корпоративных благотворительных фондов. Регулирование корпоративной социальной ответственности проявляется, например, в форме обязательств по социальному (медицинскому или пенсионному) страхованию, требований по природоохранной деятельности предприятий и т.д. [3]. «IKEA Global» для рациональной организации логистики сбора и переработки таких товаров как старый текстиль, перегоревшие лампочки и использованные батарейки разрабатывает инфраструктуру для приема этих видов отходов и их последующей переработке или повторном использовании [4].

Отличительной чертой американской модели корпоративной социальной ответственности считается саморегулируемость. Социально ответственные компании в США не только получают одобрение от общественности, но и имеют поощрение со стороны государства в форме налоговых льгот. В деятельность, сопровождающую социальную ответственность бизнеса входят: сокращение «углеродного следа», «водного следа», выбросов парниковых газов в цепочке поставок, использования электроэнергии и количества производственных отходов и др. [5]. В качестве примера выступает компания «McDonald's», которая активно участвует в программах по сохранению биоресурсов планеты. «Бумажная коробочка от бургера сделана из вторичного сырья. Масло, на котором готовилась еда, не выбрасывают, а сохраняют в специальной емкости, затем его смешивают с соляной и получают биотопливо для грузовиков компании...» [6]. Скрытый смысл отдельных организаций американской модели социально ответственного маркетинга – использование как PR-компаний для поддержания имиджа, что влечет исключительно финансовую выгоду.

Японскую модель социальной ответственности бизнеса относят к наиболее успешной и развитой. Особое значение в формировании этой модели играют традиции и культура страны. Принцип семейственности отражается в корпоративной культуре и прослеживается в высоком уровне социальной ответственности бизнеса по отношению к сотрудникам. Работодатели заботятся о здоровье и благополучии своих подчиненных, оказывают им различного рода поддержку [5]. Крупнейшая в области электроники транснациональная корпорация «Sony Group Corporation» осуществляет комплекс благотворительных программ помощи детям из разных стран. Известными являются проекты поддержки детей из 12 стран Южной и Центральной Америки, а именно «Street Football Stadium» [7].

Социально ответственный маркетинг на постсоветском пространстве реализуется относительно недавно, поэтому его цели пока достаточно абстрактны. Примером государственной поддержки развития социально ответственного маркетинга в странах СНГ является Республика Казахстан. Об этом свидетельствует разработка Национальной концепции корпоративной социальной ответственности бизнеса в стране, проведение ежегодного конкурса корпоративной социальной ответственности «Парыз» [8, с. 121-128].

Таким образом, в мировом сообществе возникла новая парадигма маркетинга, ориентированная не только на получение финансового результата, но и решение социальных проблем. Существуют разнообразные зарубежные интерпретации социально ответственного подхода в маркетинге, их многообразие вызвано значительной спецификой стран в восприятии социальной ответственности и опыте ее реализации. В условиях Республики

Беларусь зарубежный опыт реализации концепции социально ответственного маркетинга может быть использован лишь избирательно. Иностранные модели приемлемы в том случае, если они существенно адаптируются к существующим в народном хозяйстве условиям и не противоречат культурно-историческим ценностям народа, составляющим основу корпоративной культуры предпринимательских структур.

Список литературы:

1. Грибов А. В. Принципы социально ответственного маркетинга / А. В. Грибов, Т. Г. Хатеневич // Наука и инновации. – 2024 - № 9. – С. 42-47.
2. Вступило в силу решение суда по выявленному МАРТ нарушению законодательства о рекламе [Электронный ресурс] // Министерство антимонопольного регулирования и торговли Республики Беларусь. URL: <https://mart.gov.by/news/novost/vstupilo-v-silu-reshenie-suda-po-vyyavlennomu-mart-narusheniyu-zakonodatelstva-o-reklame/>. – (дата обращения: 26.02.2026).
3. ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности». URL: <https://www.iso.org/ru/iso-26000-social-responsibility.html>. – (дата обращения: 03.02.2026).
4. Высоцкая, В. А. Социально ответственный маркетинг как основа стратегического управления развитием предприятия / В. А. Высоцкая. – дисс. ... магистра, 2023. – 162 с.
5. Сулимова, Е. А. Особенности социальной ответственности бизнеса за рубежом и в России / Е. А. Сулимова, А. А. Лигай / Киберленинка. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-sotsialnoy-otvetstvennosti-biznesa-za-rubezhom-i-v-rossii>. – (дата обращения: 26.01.2026).
6. Дайсон, Дж. Фастфуд «Макдональдс» становится «зеленым»/ Дж. Дайсон // Интернет-журнал «Ридерз Дайджест» – [Электронный ресурс]. – URL: http://www.kak-pravilno-pitatsya.ru/?page=vrednye_produkty&link. – (дата обращения 03.02.2026).
7. Голаева, Ф. Р. Корпоративная социальная ответственность в Японии [Электронный ресурс] / Ф. Р. Голаева // ИЦРОН. – URL: <https://izron.ru/articles/tendentsii-razvitiya-ekonomiki-i-menedzhmenta-sbornik-nauchnykh-trudov-po-itogam-mezhdunarodnoy-nauch/sektsiya-1-ekonomicheskaya-teoriya-spetsialnost-08-00-01/korporativnaya-sotsialnaya-otvetstvennost-v-yaponii/>. – (дата обращения :09.02.2026).
8. Смирнова, Е. В. «Пирамида» корпоративной социальной ответственности и ее применение в Казахстане / Е. В. Смирнова // Экономика и статистика. – 2015. - № 3. – С. 121-128.

УДК:338.48.502.131.1

УСТОЙЧИВЫЙ ТУРИЗМ ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ

ЧЕРНОВА Зинаида

Комратский Государственный Университет
г. Комрат, Республика Молдова

zinaida.avramova21@mail.ru

ORCID: [0009-0007-3353-602X](https://orcid.org/0009-0007-3353-602X)

Abstract: *This article examines the theoretical and practical aspects of sustainable tourism as a strategic direction for the economic development of the Republic of Moldova in the context of European integration. It analyzes the 12 principles developed by the World Tourism Organization, which serve as the foundation for a balanced interaction between economic, social, and environmental factors. It has been established that the successful implementation of the sustainable*

tourism concept is only possible with the integration of modern digital technologies and coordinated collaboration between the state, private sector, and local communities.

Keywords: *sustainable tourism, Republic of Moldova, UNWTO principles, agritourism, environmental safety, socioeconomic development.*

В условиях глобальных изменений устойчивый туризм набирает свои обороты и значимость для экономики любой страны и в особенности для экономики республики Молдова. Стремление республики Молдова к интеграции в Европейский союз, закрепленного в конституции, открывает новые двери для развития. Одно из ключевых направлений занимает устойчивый туризм. Устойчивый туризм – это комплексный подход к организации туристической деятельности, таким образом, чтобы достигался баланс между экономическими, социальными и экологическими аспектами. Его составляющие это минимизация вреда для окружающей среды, не истощая природные ресурсы, сохранение культуры и традиции местных сообществ. Важно, чтобы прибыль от туризма приносила пользу местному населению, давала возможность открытию новых рабочих мест.

В 2005 году Всемирная туристическая организация разработала 12 принципов, которые служат ориентиром в туристической деятельности организаций. Одним из двенадцати принципов устойчивого туризма является экономическая устойчивость. Исходя из данного принципа, туристическое предложение должно быть не только прибыльным, конкурентоспособным, но способным приносить пользу и в долгосрочной перспективе. Следующим принципом устойчивого туризма является благополучие местного населения.

Туризм должен способствовать экономическому росту и благосостоянию местного населения. Важно, чтобы значительная часть денег, оставалась в местного экономическом пространстве. В отличие от массового туризма, который истощает местные ресурсы, устойчивый туризм гарантирует, что местные жители получают выгоду.

Следующая цель, которая служит ориентиром в устойчивом туризме является качество занятости. Необходимо создавать и поддерживать рабочие места для местного населения, обеспечивающее достойные условия труда и равный доступ к занятости без дискриминации.

Социальная справедливость является одним из составляющих принципов устойчивого развития туризма. Сущность данного принципа состоит о равномерном распределении доходов от туризма между различными социальными группами. Особое внимание следует уделять вовлечению уязвимых категорий населения в экономическую деятельность. Удовлетворенность туристов представляет собой еще один принцип устойчивого развития. Организация туристической деятельности должна осуществляться таким образом, чтобы туристы получали безопасный, качественный и полноценный опыт независимо от их социальных или личных характеристик. Местное участие и контроль являются следующей составляющей одной из принципов. Местные сообщества должны активно участвовать в планировании и управлении туристической деятельностью, чтобы способствовать ее более эффективному контролю последствий и снижению негативных эффектов. Необходимо отметить, что туризм должен улучшать качество жизни населения, способствующей развитию инфраструктуры и предотвращать социальную деградацию и эксплуатацию. Таким образом, этот принцип можно обозначить как развитие местных сообществ. Еще одним, не менее важным принципом можно обозначить сохранение культурного наследия. Устойчивый туризм направлен на сохранение и развитие исторического наследия, культуры и традиций. Это позволяет туристам глубже познакомиться с местными культурными особенностями и обогатить свой опыт. Важно учитывать и биологическое разнообразие и уделять внимание охране и заботе природных территорий, мест обитания живых существ, стремиться к минимизации негативного воздействия и последствий на окружающую среду. Случается, что туризм и не связан напрямую с природой, он все равно оказывает влияние на окружающую среду. Данный принцип способствует разработке туристических маршрутов таким образом, чтобы сохранить биоразнообразие не нанося ущерб ни растительному миру, ни животным.

Следует выделить и принцип физической целостности. От способствует сохранению привлекательности и функциональности городских и сельских территорий. Необходимо предотвращать их деградацию. Устойчивый туризм призван беречь уникальность мест, природные богатства, культурное наследие для будущих поколений. Эффективное использование ресурсов является принципом устойчивого развития туризма, способствующего к стремлению максимального снижения потребления ограниченных и не возобновляемых ресурсов. Следует поддерживать туристические компании, которые активно используют возобновляемые источники энергии. Экологическая чистота — это двенадцатый принцип устойчивого развития в туризме. Он заключается в организации туристической деятельности таким образом, чтобы туристические организации и сами туристы должны прилагать усилия для минимизации образования отходов, не загрязнять воздух, почву и воду. Стремиться оставлять посещаемы территории в первозданном виде.

Для успешного воплощения в жизнь концепции устойчивого туризма необходима скоординированная стратегия, охватывающая государственные органы, частный сектор и местные общины. В контексте Республики Молдова, приоритетными направлениями в развитии устойчивого туризма являются агротуризм, экотуризм и винный туризм. Данные виды туризма не только служат инструментом привлечения посетителей, но и играют ключевую роль в сохранении уникальных природных ландшафтов и культурных ценностей страны.

Сельское хозяйство, как источник дохода для сельских жителей, получает значительное развитие благодаря агротуризму. Создание и функционирование гостевых домов, агротуристических комплексов и фермерских хозяйств локального значения привлекает туристов, что, в свою очередь, способствует поддержанию традиционного образа жизни, сохранению народных промыслов и аутентичной кулинарии.

Ключевым фактором развития туристической отрасли выступает интеграция передовых технологических решений. Применение цифровых сервисов, систем онлайн-бронирования, иммерсивных виртуальных экскурсий и современных маркетинговых стратегий способствует укреплению позиций туристического предложения на рынке. Одновременно с этим, критически важно соблюдение экологических норм и минимизация воздействия туристической деятельности на окружающую среду.

Особую роль играет государственная поддержка в виде программ финансирования, грантов и налоговых льгот для субъектов туристической деятельности, ориентированных на устойчивое развитие. Важным инструментом также является государственно-частное партнерство, позволяющее объединить ресурсы и компетенции различных участников рынка.

Не менее значимым фактором является развитие человеческого капитала. Подготовка квалифицированных кадров в сфере туризма, обладающих знаниями в области устойчивого развития, экологического менеджмента и цифровых технологий, становится необходимым условием повышения конкурентоспособности отрасли. Образовательные учреждения Республики Молдова должны адаптировать учебные программы с учетом современных требований и международных стандартов.

Кроме того, необходимо активное продвижение туристического потенциала страны на международной арене. Формирование положительного имиджа Республики Молдова как экологически чистого и культурно богатого туристического направления способствует привлечению иностранных туристов и инвестиций. В данном контексте важную роль играют цифровой маркетинг, участие в международных выставках и развитие национальных туристических брендов.

Важным направлением дальнейшего развития устойчивого туризма в Республике Молдова является внедрение системы мониторинга и оценки эффективности реализуемых инициатив. Международный опыт показывает, что без регулярного анализа показателей устойчивости невозможно обеспечить долгосрочный положительный эффект от туристической деятельности. В этой связи целесообразно использовать систему индикаторов устойчивого туризма, включающую экономические, экологические и социальные параметры.

К экономическим индикаторам можно отнести вклад туризма в валовой внутренний продукт, уровень занятости в отрасли, а также долю доходов, остающихся в местных сообществах. Экологические показатели включают уровень потребления ресурсов, объемы отходов, степень сохранности природных территорий и биоразнообразия. Социальные индикаторы отражают уровень удовлетворенности местного населения, степень вовлеченности граждан в туристическую деятельность и сохранение культурной идентичности.

В контексте современной экономики устойчивый туризм приобретает все большее значение, поскольку он позволяет достичь гармонии между экономическими интересами, социальной справедливостью и экологической безопасностью.

Для Республики Молдова развитие устойчивого туризма является одним из стратегического направления, способствующим ее интеграции в европейское сообщество, улучшению качества жизни граждан и сохранению самобытного культурного наследия. Только совместные действия всех сторон обеспечивает эффективное внедрение принципов устойчивого туризма.

Список литературы:

1. Агентство по туризму Республики Молдова. Стратегия развития туризма «Туризм 2030».
2. Всемирная туристическая организация. Устойчивое развитие туризма: руководство. – Мадрид, 2005.
3. Министерство культуры Республики Молдова. Стратегия развития туризма.
4. Национальное бюро статистики Республики Молдова. Туризм в Республике Молдова: статистический сборник.
5. Основы устойчивого туризма — О. С. Шимова (2014/2016)
6. Туризм: от социальной теории к практике управления — Н. Е. Покровский, Т. И. Черняева (2020)
7. Устойчивое развитие туризма: учебник для бакалавров — Под ред. А.Д. Чудновского (2025/2026)
8. Butler R. Sustainable Tourism: A State-of-the-Art Review. – 2019.
9. Gössling S., Hall C.M., Weaver D. Sustainable Tourism Futures. – Routledge, 2009.
10. European Commission. European Tourism Indicators System for Sustainable Destinations. – Brussels, 2016.
11. Weaver D. Sustainable Tourism: Theory and Practice. – 2006.
12. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. – 2015.
13. UNWTO. Sustainable Tourism Development. – 2020.
14. Mihalic T. Sustainable Tourism Management: Environmental Impacts and Economic Benefits. – Springer, 2016.
15. Sustainable Tourism: Frameworks, Practices, and Innovative Solutions — Thomas Walker et al. (2024)

СЕКЦИЯ 4
БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ

CZU 657.6:378.4

CARACTERISTICI ALE ORGANIZĂRII DEPARTAMENTULUI DE AUDIT
INTERN DIN UNIVERSITATEA DE STAT

CERGA Tatiana,
doctor în economie,
conferențiar universitar,
Universitate de Stat din Comrat,
Republica Moldova.
tatiana.cherga@gmail.com
ORCID ID: [0000-0003-3892-0542](https://orcid.org/0000-0003-3892-0542)

Abstract: *The development and implementation of internal audit in the business operations of an educational institution is a process that requires a comprehensive and systematic approach. Internal auditors are an essential tool for assessing the performance of all key university processes. When forming an internal audit unit in a state university, certain principles must be established and observed that will allow for the creation of an effective structural unit, therefore this study is very relevant.*

Key words: *internal audit, structural unit, state university, organizational structure, functional localization.*

Dezvoltarea și implementarea auditului intern în activitățile economice ale unei instituții de învățământ este un proces care necesită o abordare cuprinzătoare și sistematică. Auditorii interni sunt un instrument esențial pentru evaluarea performanței tuturor proceselor universitare cheie

La înființarea unei unități de audit intern la o universitate publică, trebuie stabilite și respectate anumite principii pentru a asigura crearea unei unități structurale eficiente.

Cu alte cuvinte, la crearea unei unități de audit intern, trebuie luate în considerare caracteristicile și specificul instituției în sine pentru a organiza un sistem rațional și adecvat de activități. De exemplu, forma juridică, numărul de angajați, structura organizatorică a universității, dezvoltarea rețelei teritoriale, tipurile de activități, volumele de finanțare, obiectivele strategice etc. Prin urmare, trebuie luat în considerare principiul conformității dintre unitatea structurală care efectuează auditul intern și instituția de învățământ.

Planificarea auditului intern la o universitate implică definirea domeniului de aplicare, a obiectivelor și a criteriilor acestuia, precum și o listă de funcționari, departamente și procese supuse auditului, care ar trebui să se reflecte în documentația de reglementare relevantă a universității

Conducerea universității trebuie, de asemenea, să se asigure că auditorii interni dispun de toate resursele necesare pentru a-și îndeplini atribuțiile. Funcțiile de control implică întotdeauna competențe largi, astfel încât specialiștilor în audit intern trebuie să li se atribuie domeniul adecvat de drepturi și oportunități pentru a asigura respectarea principiului „corespondenței dintre funcția deținută și drepturile și responsabilitățile atribuite” [3, c.62].

Pentru a fi eficiente, activitățile de audit intern trebuie să fie diverse și să cuprindă diverse tipuri de activități și facilități instituționale. Trebuie luat în considerare principiul exhaustivității. În mod ideal, un sistem de control intern ar trebui implementat în toate domeniile activităților financiare și economice ale instituției. Auditul intern, la rândul său, poate atât evalua eficacitatea și fiabilitatea elementelor individuale ale sistemului de control intern, cât și efectua audituri interne mai specializate. Atingerea unor indicatori de performanță ridicată este imposibilă prin concentrarea exclusivă pe activitățile unei anumite unități sau ale unui anumit tip de activitate.

Principiul promptitudinii dictează că specialiștii în audit intern sunt obligați să informeze prompt persoanele autorizate cu privire la orice încălcări, abateri sau riscuri identificate. Notificarea târzie a conducerii minimizează utilitatea procedurilor de audit intern, deoarece probabilitatea producerii unui eveniment negativ crește dramatic. Un principiu similar se aplică auditurilor preliminare.

Organizarea unei unități de audit intern în cadrul unei universități publice trebuie să ia în considerare și să fie corelată cu o evaluare adecvată a anumitor factori, cum ar fi atitudinea conducerii universității publice față de auditul intern și sistemul de control intern, obiectivele strategice, riscurile strategice și operaționale, nivelul culturii corporative, competențele angajaților, caracteristicile specifice ale instituției în sine etc. În etapa inițială de organizare a unității și integrare a acesteia în structura instituției, este necesar să se determine locul unității de audit intern în cadrul structurii universității publice. Pentru aceasta, este necesar să se stabilească:

1. Subordonarea serviciului de audit intern;
2. Localizarea funcțională a structurii unității de audit intern;
3. Obiectivele unității de audit intern.

Localizarea funcțională a structurii unității de audit intern presupune definirea teritorială. Cu o structură centralizată, auditorii interni pot fi localizați doar la sediul central al universității publice și la un număr limitat de divizii principale separate. Auditul intern în divizii separate ale instituției, cum ar fi sucursalele, se desfășoară în acest caz periodic.

Cu o structură descentralizată și localizată funcțional a unității de audit intern, reprezentanții auditului intern pot fi localizați în fiecare divizie principală separată a instituției, dar superiorul lor direct este șeful unității de audit intern a universității de stat. Acest tip de localizare funcțională are atât avantaje, cât și dezavantaje semnificative. Prezența unui auditor intern în fiecare divizie separată crește semnificativ numărul de activități de audit efectuate, contribuind la îmbunătățirea eficienței operaționale. Auditorul intern poate examina mai amănunțit specificul operațiunilor sucursalei, reprezentanței sau diviziei separate într-un bilanț separat. Dacă se descoperă erori contabile semnificative sau se produce un eveniment nefavorabil, auditorul poate reacționa prompt, atenuând riscul acestor evenimente [2, c.42].

Cu toate acestea, pe de altă parte, prezența unui auditor intern va fi percepută de angajații diviziei separate ca o presiune constantă, deoarece, în acest caz, auditorul intern va fi poziționat ca auditor extern. Acest lucru poate îmbunătăți performanța diviziei separate și poate rezolva probleme localizate, cum ar fi disciplina muncii, dar numai pentru o perioadă scurtă de timp. Această situație va pune, de asemenea, un stres psihologic sporit asupra auditorului intern.

Prin urmare, deficiențele acestei structuri sunt direct legate de calitățile personale ale auditorului intern dintr-o unitate separată. În special, capacitatea de gestionare a auditorului intern poate fi redusă din cauza îndepărtării geografice a unității și a nerespectării principiilor obiectivității și independenței. Aceasta duce la o scădere a performanței. Principala provocare cu care se confruntă auditorul intern într-o unitate separată cu acest tip de localizare funcțională este aceea că trebuie să lucreze în cadrul unei echipe fără a deveni parte a acesteia, poziționându-se constant ca fiind distinct de aceasta pentru a-și îndeplini conștiincios atribuțiile.

Este logic ca o universitate de stat să înființeze o unitate de audit intern cu localizare funcțională centralizată. Acest lucru va permite auditorilor interni să se concentreze asupra activităților unităților de bază, unde sunt concentrate resursele principale ale instituției, menținând în același timp capacitatea de a îndeplini funcții de audit în unități separate. Odată cu dezvoltarea și implementarea activă a tehnologiei informației în universitățile publice, localizarea funcțională descentralizată va deveni irelevantă.

Factorul determinant în înființarea unei unități de audit intern la o universitate publică ar trebui să fie o declarație clară a obiectivelor unității. Unitățile de audit intern existente duplică scopul auditorilor externi - confirmarea exactității situațiilor financiare și calcularea corectă și transferul la timp al plăților fiscale. Cu toate acestea, activitatea auditorilor interni este mult mai amplă și nu ar trebui să se limiteze la aspecte pur contabile și fiscale.

Obiectivele departamentului de audit intern trebuie să fie în concordanță cu obiectivele strategice ale universității de stat, și anume:

1. Asigurarea conformității cu standardele contabile (financiare), manageriale și fiscale, inclusiv tranzacțiile în numerar, precum și cheltuirea direcționată a fondurilor și utilizarea echipamentelor achiziționate cu fonduri direcționate.

Atingerea acestui obiectiv implică confirmarea directă a exactității raportărilor contabile (financiare), fiscale și manageriale. Auditorii interni pot monitoriza respectarea cerințelor legale, pot verifica eficacitatea și utilizarea direcționată a diferitelor tipuri de resurse organizaționale, pot audita proprietatea și drepturile de proprietate, pot participa la dezvoltarea metodologiilor, recomandărilor și instrucțiunilor în contabilitate (financiară), fiscală și contabilitate managerială și pot oferi consultanță profesională angajaților cu privire la problemele care țin de competența auditorilor interni.

2. Evaluarea eficacității și fiabilității sistemului de control intern al universității de stat. Acest obiectiv include implementarea unor măsuri suficiente care vizează evaluarea eficacității și fiabilității sistemului de control intern al instituției. Pentru a realiza acest lucru, este necesar să se analizeze activitățile universității de stat pentru atingerea scopurilor și obiectivelor stabilite de conducere, să se verifice eficacitatea și utilizarea direcționată a diferitelor tipuri de resurse ale organizației, să se monitorizeze respectarea cerințelor diferitelor acte juridice de reglementare și regulamente interne, să se verifice siguranța proprietății și să se stabilească faptele de fraudă și furt.

Auditorii interni trebuie să testeze periodic sistemul de control intern existent, identificând zonele problematice din operațiunile organizației și elaborând recomandări de modificare. Acest lucru va permite modificări oportune pentru îmbunătățirea eficienței.

3. Efectuarea de audituri interne care vizează analiza structurii organizaționale și a conținutului proceselor de afaceri.

Trebuie menționat faptul că o universitate de stat este un vast complex economic, ale cărui activități sunt foarte diverse și nu se limitează la furnizarea de servicii educaționale. Pe măsură ce universitățile se dezvoltă, acestea își vor crește numărul de activități doar pentru a-și diversifica sursele de finanțare extrabugetară. În consecință, pentru o funcționare eficientă și eficace, sunt necesare audituri care vizează analiza proceselor de afaceri. Acest lucru va permite evaluarea utilizării eficiente a resurselor, identificarea potențialului de dezvoltare instituțională și analizarea realizării obiectivelor stabilite în cadrul programelor existente, precum și a stării financiare a universității de stat, a filialelor și diviziilor sale structurale. Acest lucru va permite ajustări ale activităților diviziilor universitare prin decizii manageriale bazate pe rezultatele auditului, precum și dezvoltarea unui sistem eficient de control intern.

4. Dezvoltarea unui sistem de management al riscurilor. Acest obiectiv este cel mai promițător pentru dezvoltarea auditului intern la universitățile publice. În prezent, munca specialiștilor în audit intern din cadrul instituțiilor este mai degrabă comparabilă cu cea a auditorilor, deoarece scopul lor principal este de a efectua audituri documentare, aleatorii. Cu toate acestea, pentru ca o universitate publică să urmărească o dezvoltare extinsă, auditorii interni trebuie să își concentreze activitatea pe dezvoltarea managementului riscurilor, care va include evaluarea riscurilor financiare, operaționale și strategice. Construirea unui sistem de management al unei instituții care ia în considerare riscurile potențiale ajută la atenuarea impactului acestora asupra operațiunilor universității, permițând instituției să se dezvolte mai sistematic și să atenueze impactul evenimentelor negative, deoarece munca auditorilor interni vizează și evaluarea eficacității managementului strategic al riscurilor de către conducerea instituției.

Prin urmare, la organizarea unei unități de audit intern la o universitate de stat, angajații trebuie să dispună de resurse administrative semnificative, trebuie formată o structură centralizată, iar obiectivele activităților trebuie să fie suficient de diversificate.

Activitățile unității de audit intern trebuie reglementate corespunzător.

Conform Standardelor Internaționale pentru Practica Profesională a Auditului Intern, „Regulamentul de audit intern este un document intern care definește obiectivele, competențele și responsabilitățile unității de audit intern. Regulamentul de audit intern definește statutul auditului

intern în cadrul organizației, inclusiv natura responsabilității funcționale a șefului auditului intern; domeniul de aplicare și conținutul activităților de audit intern; și stabilește dreptul de acces la documentație, angajați și active corporale atunci când îndeplinesc sarcini relevante.”[5]

Regulamentul de audit intern trebuie aprobat de rectorul universității de stat și de Consiliul de Administrație. Înainte de aprobare, documentul de reglementare internă trebuie convenit cu șefii unităților cu care auditorii interni vor interacționa direct în îndeplinirea atribuțiilor lor.

Documentul de reglementare internă care reglementează activitățile auditorilor interni trebuie să conțină următoarele elemente obligatorii:

1. Dispoziții generale, inclusiv:
 - 1.1. Denumirea completă a unității structurale;
 - 1.2. Denumirea, numărul și data actului de reglementare internă pe baza căruia a fost înființată unitatea structurală de audit intern;
 - 1.3. Lista documentelor de reglementare care ghidează activitățile unității structurale de audit intern;
 - 1.4. Declarația de subordonare a unității structurale de audit intern;
 - 1.5. Procedura de numire și demitere a șefului unității structurale de audit intern;
2. Principalele scopuri și obiective ale unității de audit intern. Această secțiune stabilește scopul activităților unității de audit intern, iar obiectivele acesteia sunt formulate pe baza acestui scop.
3. Funcțiile unității. Această parte a Regulamentului specifică tipurile de lucrări și procesele efectuate de unitatea structurală de audit intern în atingerea principalelor sale obiective.
4. Structura organizatorică. Această secțiune a regulamentului definește modelul de subordonare organizatorică pentru unitatea de audit intern. Această secțiune a documentului descrie, de asemenea, tipurile și cerințele pentru raportarea generată de unitatea de audit intern, reglementează procedura de efectuare a modificărilor structurii, precum și termenii și formele de remunerare pentru angajații unității.
5. Drepturile și responsabilitățile angajaților unității de audit intern. Această secțiune descrie setul de drepturi și responsabilități ale angajaților unității de audit intern, permițându-le să își îndeplinească sarcinile și funcțiile principale atribuite.
6. Interacțiunea. Această secțiune stabilește procedura de interacțiune cu alte unități ale instituției, reglementând procedura și formele de schimb de informații.
7. Suport operațional. Această secțiune a documentului de reglementare internă conține prevederi care reglementează monitorizarea și diversele evaluări ale performanței unității de audit intern.
8. Responsabilitate. Această secțiune stabilește că angajații unității de audit intern sunt personal responsabili pentru calitatea și promptitudinea funcțiilor și sarcinilor care le sunt atribuite, în conformitate cu legislația Republicii Moldova, contractul lor de muncă, fișele posturilor și documentele interne ale instituției.
9. Dispoziții finale. Partea finală a documentului de reglementare internă specificat stabilește procedura de efectuare a modificărilor la prezentul document.

Este demn de menționat că, pe lângă Regulamentul privind Departamentul de Audit Intern, o instituție poate dezvolta regulamente interne suplimentare. Acestea includ Regulamentul de Evaluare a Riscurilor și Procedurile de Audit Intern. Procedurile de Audit Intern trebuie să specifice termenele pentru activitățile de control, secvența acțiunilor în timpul planificării și efectuării auditurilor interne, procedura de documentare a rezultatelor auditului, utilizarea materialelor, precum și procedurile și metodologia necesare pentru implementarea acestora. Acest document este elaborat de către șeful departamentului de audit intern pentru a standardiza și unifica activitățile.

Eficacitatea auditorilor interni depinde direct de competența și calificările acestora. În consecință, universitățile publice sunt obligate să stabilească anumite cerințe de calificare pentru angajații lor atunci când înființează un departament de audit intern.

Activitățile departamentului de audit intern trebuie să se alinieze pe deplin cu dezvoltarea strategică a universității publice. La introducerea unui astfel de serviciu în structura unei instituții, conducerea persoanei juridice trebuie să determine imediat principalii parametri pentru activitățile

angajaților acestui departament, deoarece vagitatea și inexactitatea scopurilor, obiectivelor, funcțiilor, responsabilităților stabilite etc. pot duce la ineficiența auditului intern.

Referințe bibliografice:

1. Culegeri de standarde internaționale de audit și de control al calității. Codul de Etică pentru Contabilii Profesioniști / Intern. Federația a Contabililor (IFAC). - Ch. : Moldpres, 2012 (Combinatul Poligrafic). - Monitorul Oficial, Editie specială, 2012
2. Шевченко Т.Н. Внутренний аудит финансово-хозяйственной деятельности образовательного учреждения// Alma mater (Вестник высшей школы). - 2012. - № 5 (май). - С. 60-64.
3. Сонин А.М. Внутренний аудит в новой реальности// Аудитор. - 2012. - № 7. - С. 39-45.
4. Шеремет А. Д., Суйц.В. П. Аудит: Учеб. / А. Д. Шеремет, В. П. Суйц. 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 2009. - 448 с.
5. Definition of Internal Auditing. [Электронный ресурс]// URL: <https://global.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx> (дата обращения: 20.03.2026).
6. International standards for the professional practice of internal auditing (standards) – URL: http://www.iaa-ru.ru/files/documents_open/IPPF%202013%20 English. Pdf (дата обращения 28.02.2026).
7. ISO 31000:2009 Risk management - Principles and guidelines [Электронный ресурс] - URL: [http://www.pqm-online.com/assets/files/standards/iso_31000-2009\(r\).pdf](http://www.pqm-online.com/assets/files/standards/iso_31000-2009(r).pdf). (дата обращения: 11.03.2026).

UDC 657.6

SOME ASPECTS OF QUALITY ASSURANCE OF AUDIT-RELATED SERVICES IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES

SHUM Alina

Doctor of Economic Sciences, Professor,
National Technical University "Kharkiv
Polytechnic Institute"
Kharkiv, Ukraine

Alina.Shum@khpi.edu.ua

ORCID ID: [0000-0003-2948-6238](https://orcid.org/0000-0003-2948-6238)

KREIDUN Kateryna

student,
National Technical University "Kharkiv
Polytechnic Institute"
Kharkiv, Ukraine

Kateryna.Kreidun@emmb.khpi.edu.ua

ORCID ID: [0009-0002-2946-7758](https://orcid.org/0009-0002-2946-7758)

Abstract *This study examines the challenges of classification and quality assurance of audit-related services in the context of globalization, digitalization, and increasing regulatory demands, highlighting the lack of a unified approach in international standards. It identifies key risks arising from this ambiguity and substantiates that improving service quality requires the development of internal methodologies, clear contractual frameworks, and effective management of professional risks.*

Keywords: *related services, audit, quality, audit services, non-audit services, assurance engagements, reporting.*

Modern auditing activities are carried out in the context of deepening globalization processes, the digitalization of the economy, increasing requirements for the transparency of financial information, and other challenges. Unlike the traditional audit of financial statements, related services are characterized by a lower level of regulatory standardization at the national level; however, the issue of their proper classification for ensuring high-quality performance is becoming increasingly relevant [1].

According to the IAASB International Standards on related services – comprise agreed-upon procedures and compilations [2]. According to the Ethical Standard for Auditors, audit related services are those non-audit services specified in this Ethical Standard that are largely carried out by members of the audit engagement team, and where the work involved is closely related to the work performed in the audit and the threats to auditor independence may be clearly insignificant [3].

An analysis of the practical activities of audit entities indicates a stable trend toward the diversification of their functions. The service portfolios of modern audit firms are comprehensive in nature, ranging from traditional engagements strictly regulated by the International quality control standards (quality management), audit, review, other assurance and related services of International Auditing and Assurance Standards Board to a wide array of additional professional services. However, the services presented on company websites often lack clear differentiation between audit services, related services, and other non-audit services. This can be explained by market-driven conditions: clients seek solutions to specific problems rather than merely the execution of formal procedures. Therefore, audit firms are compelled to design service packages that meet client needs, even if their content is not clearly classified by type.

The theoretical aspect of this issue is significantly more complex. International regulatory documents do not provide a clear classification of related services; therefore, most audit entities define their scope independently. For instance, some audit firms classify such services as Accounting Operations Advisory, Agreed-Upon Procedures (AUP), Disruptive Events Assurance, and non-financial reporting assurance. They also include a much broader range of services within this category, such as the transformation of financial statements from national standards (NR(S)A) to international standards (IFRS), the development of accounting policies in accordance with IFRS, the preparation of financial statements based on taxonomy (iXBRL), support in the implementation and submission of the Standard Audit File for Tax (SAF-T UA), IT audit and cybersecurity services, external quality assessment of internal audit functions in banks, outsourcing and co-sourcing of internal audit, as well as risk audits and the improvement of internal control systems.

Due to such ambiguity in the clear classification of related services, a systemic problem of declining service quality arises. In practice, professionals often face difficulties such as an increased risk of clients misinterpreting their requests, which leads to misunderstandings, challenges in defining clear boundaries of responsibility, and improper documentation. If these issues are not addressed in a timely manner, they may evolve into a set of risks affecting both the audit firm and the client [4]. Some of them are as follows:

- expectation mismatch. Clients of audit firms often lack a thorough understanding of the International Standards on Auditing, which may lead to expectations that do not correspond to reality. For example, a client may expect to receive assurances regarding the financial condition of an entity during the performance of agreed-upon procedures. If auditors fail to clarify this issue in a timely manner—specifically at the stage of agreeing on the engagement letter—they risk reputational damage and potential conflicts;

- methodological errors in service classification. Due to the absence of clearly defined boundaries, auditors may find it extremely difficult to identify the nature of a service. As a result, errors may occur in the selection of the regulatory framework, the use of inappropriate evidence-gathering procedures, and ultimately in issuing a report that is methodologically unjustified;

- regulatory and legal consequences. Improper documentation of working papers is considered a serious violation during inspections. In addition to reputational risks, this may also lead to legal claims from clients.

At the national level, this issue in Ukraine has been addressed in the Decision of the Audit Oversight Board of the Audit Public Oversight Body Of Ukraine activity dated August 3, 2023, No. 3/7/61, which allows related services to be classified as audit services [5]. The classification of related services is presented in Fig. 1 in accordance with ISRS 4400 and ISRS 4410. The Law of Ukraine “On Auditing of Financial Statements and Auditing Activities” does not define the concept of “related services” [6], which leads to uncertainty in auditing practice.

Audit firms continuously face a core objective—ensuring the high quality of audit services. The classification of audit services forms the foundation of such quality. Therefore, the problem of scientific classification is one of the key areas in audit theory.

In general, we agree with the opinion of V. Fabiianska [7] that the quality of audit services is influenced by a number of factors: the engagement level, the audit firm level, and the national level.

The engagement level includes a set of key factors such as competence, understanding of the client’s business, sound professional judgment, active partner involvement, sufficient experience of personnel with appropriate direction and supervision, availability of adequate time, as well as ensuring management’s access to the audit team and effective feedback.

The audit firm level is determined by ensuring sufficient time to address complex issues, proper team structuring, timely provision of analysis and practical guidance by partners, as well as appropriate training of personnel in auditing, accounting, and industry-specific matters.

The national level of audit quality assurance encompasses stringent regulatory requirements governing auditing activities, clearly defined educational criteria supported by adequate training resources, measures aimed at keeping auditors continuously informed about current changes in accounting, auditing, and regulatory requirements, as well as the proper positioning of the profession to attract and retain qualified specialists.

Thus, the classification and quality assurance of related services remain complex issues due to the absence of a unified and exhaustive list in international standards, which compels auditors to independently determine the boundaries of their activities. This often leads to client misunderstandings regarding the level of assurance provided.

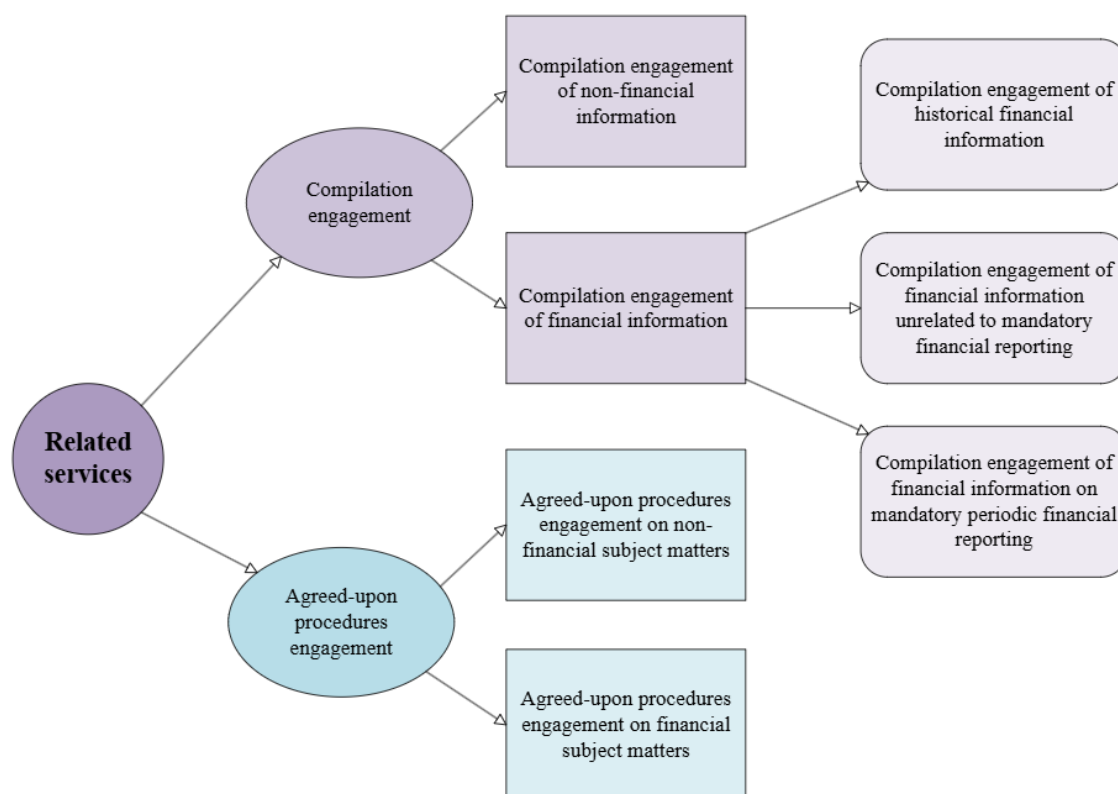


Fig. 1. Classification of related services
Source: Compiled by the authors based on [1]

At present, addressing this issue is possible through the modernization of firms' internal methodologies and the implementation of clear mechanisms for the contractual allocation of responsibilities. Ultimately, the quality of services depends on how confidently an auditor operates under conditions of legal uncertainty and how effectively professional risks are managed.

References:

1. Semenets A. Audit Quality: to the Issue of Refining the Concept. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. No 4 (39). P. 156–166. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.241304>.
2. Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements, 2021 Edition, Volumes I, II : International Standards on Auditing 2021 Edition. Ministry of Finance of Ukraine. URL: https://mof.gov.ua/uk/international_quality_control_standards_quality_management_audit_review_other_assurance_and_related_services-779.
3. Ethical Standard for Auditors (Ireland) 2025 / Irish Auditing & Accounting Supervisory Authority. Naas, Ireland: Irish Auditing & Accounting Supervisory Authority, 2025. – 109 p.
4. Diachuk O. Transformations of the International Standard on Related Services 4400 (revised) «Agreed-Upon Procedures Engagements». *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*. 2024. Vol. 3, No 107. P. 31–39. URL: <https://doi.org/10.31713/ve320244>.
5. Procedure for Submission by Audit Entities of Information on Services Provided to the Audit Public Oversight Body Of Ukraine : Decision of the Audit Oversight Board of the Audit Public Oversight Body Of Ukraine Activity dated August 3, 2023, No. 3/7/61. URL: https://www.apob.org.ua/?page_id=3616.
6. On Auditing of Financial Statements and Auditing Activities: Law of Ukraine dated 21 December 2017 No. 2258-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main/2258-19>.
7. Fabiianska V. Analysis of key factors of influence on the quality of audit services: domestic experience. *Black Sea Economic Studies*. 2020. Vol. 55. P. 109–121. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.55-35>.

UDC 336.64:338.43

CRITICAL ANALYSIS OF GENERALLY ACCEPTED BENCHMARK VALUES OF LIQUIDITY RATIOS IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

TODORICI Liudmila

PhD, Associate prof.

Comrat State University, Comrat Municipality,
Republic of Moldova

todorich24@gmail.com

ORCID ID: [0000-0002-3492-1890](https://orcid.org/0000-0002-3492-1890)

CARABET Maria

PhD, Associate prof.

Comrat State University, Comrat Municipality,
Republic of Moldova

karabetma@list.ru

ORCID ID: [0000-0002-4392-4006](https://orcid.org/0000-0002-4392-4006)

Abstract. *The article analyzes the applicability of generally accepted liquidity ratio benchmarks in enterprise financial analysis. It argues that these benchmarks cannot be universally applied without considering industry-specific characteristics. Special attention is given to agricultural enterprises, which are characterized by a high share of inventories and accounts*

receivable as well as production seasonality. The study shows that liquidity ratios in the agricultural sector often exceed standard values due to the structure of current assets rather than excessive solvency. Approaches to updating liquidity benchmarks based on industry and operational specifics are proposed.

Keywords: *liquidity, liquidity ratios, benchmark values, agricultural enterprises, current assets, financial analysis.*

Liquidity and solvency are among the key characteristics of an enterprise's financial condition. In financial analysis practice, absolute, quick (intermediate), and current liquidity ratios are widely used to assess these characteristics. In textbooks, methodological guidelines, and analytical reports, established benchmark values of these indicators are commonly applied and perceived as universal reference points.

It is generally accepted that the benchmark value of the absolute liquidity ratio ranges from 0.2 to 0.3, the quick liquidity ratio from 0.7 to 1.0 and the current liquidity ratio from 2.0 to 2.5. However, practical experience in analyzing financial statements shows that the mechanical application of these benchmarks often leads to distorted conclusions regarding an enterprise's financial condition. Consequently, the need to revise and adapt liquidity benchmarks taking into account the specific features of individual enterprises become increasingly relevant.

The application of liquidity ratio benchmarks without considering the specific nature of an enterprise's activity is methodologically vulnerable, especially in relation to agricultural organizations. Financial analysis practice of agricultural enterprises demonstrates that their liquidity ratios often significantly exceed generally accepted benchmark values, which does not always indicate high solvency or financial stability.

The benchmark for the absolute liquidity ratio at the level of 0.2-0.3 implies the availability of substantial cash balances. For agricultural enterprises, maintaining such a level is often uncharacteristic, since a significant share of current assets is invested in inventories, and accounts receivable. Cash flows in the agricultural sector are seasonal in nature, and revenue inflows are usually concentrated in specific periods of the year.

The quick liquidity ratio, with a benchmark value of 0.7-1.0, often exceeds this range in agriculture due to a substantial volume of accounts receivable. At the same time, a high value of this ratio does not necessarily indicate a real ability to meet current liabilities in a timely manner, as accounts receivable may be long-term in nature and depend on government subsidies or settlements with processing enterprises.

The most illustrative indicator is the current liquidity ratio, whose benchmark value is traditionally set at 2.0-2.5. In agricultural enterprises, this ratio often takes significantly higher values, which is explained by the substantial share of production inventories (seeds, feed, fertilizers, fuel and lubricants, work in progress). However, an excessive level of current liquidity in this case reflects not so much financial stability as the specific features of the production cycle and the low turnover of current assets.

Thus, exceeding benchmark values of liquidity ratios in agricultural enterprises is an objective consequence of industry-specific characteristics and should not be automatically interpreted as a positive indicator of financial condition.

Agricultural enterprises operate under conditions of pronounced seasonality, a long production cycle, and high dependence on natural and climatic factors. These features directly affect the structure of current assets and current liabilities and, consequently, the values of liquidity ratios.

The agricultural sector is characterized by a high share of inventories, including raw materials, supplies, feed, seeds, fertilizers, as well as a significant volume of work in progress. As a result, the current liquidity ratio formally takes high values that substantially exceed the benchmark level. However, a considerable portion of these assets cannot be promptly converted into cash without a loss in value.

Accounts receivable also have a significant impact, as in agriculture they are often associated with payment deferrals by buyers, processing enterprises, or the state. This leads to an overestimation of the quick liquidity ratio while a shortage of cash, resources persist simultaneously.

In addition, agricultural enterprises widely use short-term liabilities to finance seasonal needs, which causes temporary imbalances between assets and liabilities. Under such conditions, the application of uniform liquidity benchmarks without considering industry-specific features and seasonal factors reduces the reliability of financial analysis.

Table 1. Comparative characteristics of liquidity ratio benchmarks

Indicator	Generally accepted benchmarks	Agricultural enterprises	Economic explanation
Absolute liquidity	0,2 – 0,3	0,1 – 0,2	Seasonality, low share of cash
Quick (intermediate) liquidity	0,7 – 1,0	0,8 – 1,5	High accounts receivable
Current liquidity	2,0 – 2,5	2,5 – 4,0	Large inventories, work in progress

Source: prepared by the author

As an example, we conduct a study of the liquidity ratios of one of the agricultural enterprises in the agricultural sector of the Republic of Moldova, ATU Gagauzia SRL «AGRO-ALBOTA».

Table 2. Dynamics of solvency indicators of SRL «AGRO-ALBOTA» for 2022–2024

Indicators	2022y.	2023y.	2024y.	Absolute deviation		Growth rate, %	
				2023-2022y.	2024-2023y.	2023-2022y.	2024-2023y.
Inventories, thousand MDL	16146,9	17534,2	12023,1	1387,3	-5511,1	8,59	-31,43
Accounts receivable, thousand MDL	3993,4	2535,9	1799,1	-1457,5	-736,8	-36,50	-29,05
Current investments, thousand MDL	0	0	0	0	0	0	0
Cash, thousand MDL	1398,5	531,9	1046	-866,6	514,1	-61,97	96,65
Current liabilities, thousand MDL	2492,2	5720,8	2814	3228,6	-2906,8	129,55	-50,81
Absolute liquidity ratio	0,56	0,09	0,37	-0,47	0,28	-83,93	311,11
Quick (intermediate) liquidity ratio	2,16	0,54	1,01	-1,62	0,47	-75,00	87,04
Current liquidity ratio	8,64	3,60	5,28	-5,04	1,68	-58,33	46,67

Source: prepared by the author

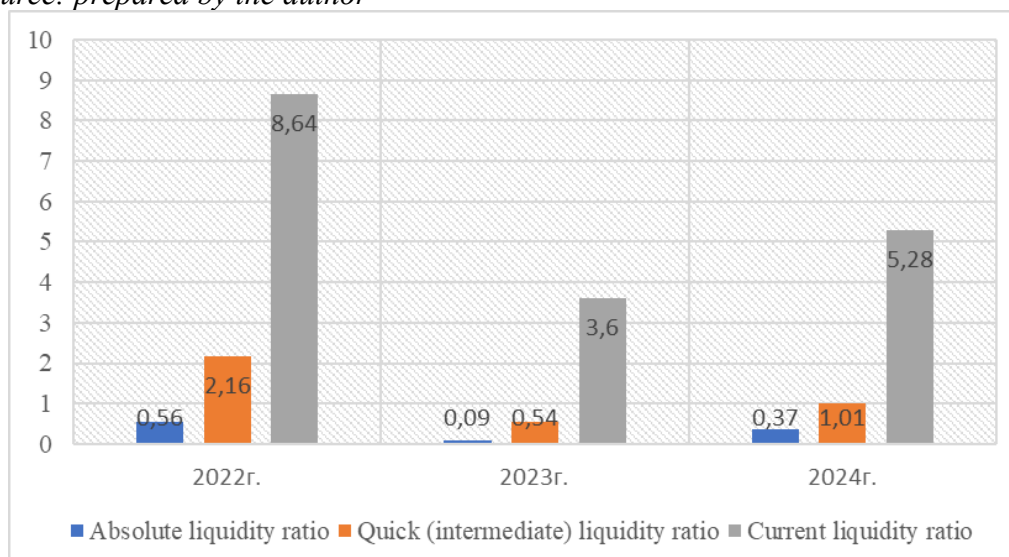


Figure 1. Dynamics of liquidity indicators of SRL «AGRO-ALBOTA» for 2022–2024

Source: based on Table 2

The analysis of solvency indicators revealed the following. The absolute liquidity ratio, which reflects a company's ability to use its most liquid assets- cash and short-term financial investments—to meet short-term obligations, was 0,56 in 2022, twice above the benchmark, indicating an excess of highly liquid resources available to cover debts. In 2023, this ratio sharply fell to 0.09, which signaled a critical situation, as it reflected an almost complete lack of funds to settle short-term liabilities. However, in 2024, the ratio recovered to 0,37, showing some improvement, yet still indicating a certain excess of absolute liquidity. The pronounced volatility of this indicator, is associated with the fact that cash and its balances at the end of the reporting period are the most mobile assets. The decrease in absolute liquidity in 2023 points to a shortage of cash and short-term investments, which could complicate the fulfillment of obligations to creditors. Partial recovery is expected in 2024 but it will require additional measures to enhance liquidity.

The quick (intermediate) liquidity ratio shows a company's ability to cover short-term liabilities using current assets, excluding inventories. In 2022, the ratio was 2,16, indicating that the enterprise could cover its short-term debts more than twice over with current assets excluding inventories. The excess above the upper limit of the benchmark was the result of excessive accounts receivable, which is viewed negatively from a financial management perspective. In 2023, the ratio dropped to 0.54, well below the benchmark, reflecting a deterioration of solvency. In 2024, the ratio increased to 1.01, aligning with the benchmark, and indicating a restoration of the company's ability to meet short-term obligations, which is positive. The sharp decline in quick liquidity in 2023 reflects growing financial stress, whereas the 2024 recovery demonstrates that the company was able to stabilize its current assets, ensuring the coverage of short-term liabilities.

The current liquidity ratio reflects the overall ability of a company to use all its current assets to meet short-term obligations. In 2022, the current liquidity ratio was 8.64, an extremely high value potentially indicating an excessive accumulation of current assets, including inventories and accounts receivable. In 2023, the ratio sharply declined to 3.60, still above the standard range. In 2024, it increased to 5.28, due to growth in the least liquid portion of current assets. It should be noted that the high value of this indicator is also attributable to the specific nature of the enterprise under study – agriculture-where liquidity thresholds typically exceed the upper limits of standard benchmarks.

Updating liquidity benchmarks for agricultural enterprises implies abandoning universal criteria in favor of an industry-oriented approach. In this context, the following directions should be considered:

- establishing industry-specific ranges for liquidity ratios, taking into account production seasonality;
- analyzing liquidity dynamics, including comparison of indicators at the beginning and end of the agricultural year;
- differentiating current assets by degree of actual liquidity, with particular emphasis on the quality of inventories and accounts receivable;
- using additional indicators that characterize the turnover of inventories and accounts receivable.

For agricultural enterprises, exceeding the benchmark values of the current liquidity ratio can be considered acceptable and economically justified, provided that stable cash flows and a controlled level of current liabilities are maintained.

Liquidity benchmarks in the agricultural sector should be treated as guidelines adapted to industry-specific conditions rather than rigid universal standards. This approach allows for a more objective assessment of solvency and financial stability of economic entities.

The practical significance of this study lies in the possibility of applying the proposed approaches in analytical and research work, as well as in the preparation of graduation and scientific papers.

References:

1. Dumitru Parmacli, Ludmila Todorici. *Assessment of the Business Activity of the Enterprise*. INCE, Chişinău, 2022. - 83 c. ISBN 978 9975 3530 9 0

2. Stratan, A., Dudoglo, T., Todorici, L. *Scientific novelty of Professor Dmitry Parmakli's research: Anthology (Review of scientific works)*. Moldovan Economic Academy, Comrat State University, Chişinău, 2024. – 232 p. ISBN 978-9975-167-67-3.
3. Parmakli, D.M., Todorici, L.P., Dudoglo, T.D. *Economics of the Modern Enterprise*. Comrat State University, Research Center "Progress", Comrat, 2018 (Printing house "Centrografic"). – 252 p. ISBN 978-9975-83-078-2.
4. Todorici, L.P. *Enterprise Finance: A Practical and Educational Guide*. Comrat State University, Research Center "Progress", Comrat, 2022. – 193 p. ISBN 978-9975-83-170-3.

УДК 657.1

НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ УЧЕТА ДОХОДОВ ТАКСОМОТОРНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В РЕСПУБЛИКЕ МОЛДОВА

ГЕРАСИМОВ Михаил

доктор экономических наук,
конференциар-университар
Молдавская Экономическая Академия,
мун. Кишинэу, Республика Молдова,
gherasimov.mihail.ivan@ase.md
ORCID ID: [0000-0001-5992-7298](https://orcid.org/0000-0001-5992-7298)

***Abstract** taxi services have been around in Moldova for quite some time. Research has shown that these companies face numerous accounting issues regarding revenue and expenses. A review of revenue records reveals that the companies are not accurately reporting their income.*

***Keywords:** income, planned tasks, accounting, accounts, accounting records.*

Современные службы такси представляют собой комплексные решения для транспортировки пассажиров и грузов, гарантирующие высокую скорость, удобство и надежность перемещения. Сегодняшний рынок такси охватывает множество направлений: помимо традиционного заказа автомобиля, сюда входят трансферные услуги, экспресс-доставка посылок и специализированные предложения, такие как услуга «трезвый водитель». Взаимодействие с клиентами осуществляется посредством интуитивно понятных мобильных приложений или через традиционные диспетчерские службы, при этом клиентам предлагается выбор автомобилей различных бизнес-классов.

Таксомоторный сектор Республики Молдова, особенно в столице, Кишиневе, демонстрирует высокую степень фрагментации и динамичности. Точное количество действующих служб такси постоянно флуктуирует, что является прямым следствием острой конкуренции и повсеместного внедрения агрегаторов, меняющих традиционные модели ведения бизнеса. Среди доминирующих платформ и операторов выделяются Yandex Go, объединяющий более 17 партнерских компаний, а также крупные местные игроки, такие как Taxi48 (с номерами 14448, 14110) и Taxiclub (14444, 14555). Общая картина рынка свидетельствует о его перенасыщенности, где наряду с лидерами функционирует множество фирм.

К деятельности служб такси в Молдове можно отнести услуги регулярного (маршрутного) и нерегулярного (заказного) сообщения. В свою очередь такси нерегулярного сообщения можно подразделить на пассажирские и грузовые. Представим это следующим образом (рис. 1).



Рис. 1. Структура оказания услуг службами такси

Источник: разработан автором на основании Кодекса дорожного транспорта [1]

В контексте обеспечения эффективного менеджмента указанных хозяйствующих субъектов, представляется необходимым формирование комплексной системы учета финансовых потоков. Данная система должна предусматривать дифференциацию доходов и расходов по категориям осуществляемых транспортных операций, а именно: регулярные и нерегулярные перевозки. При этом критически важным является обособленное отражение финансовых результатов, генерируемых пассажирскими перевозками, и тех, что связаны с перевозкой грузов.

Деятельность таксомоторных предприятий регламентируется «Кодексом дорожного транспорта» [1], притом в маршрутных такси с регулярным сообщением тариф устанавливается на государственном уровне, как сейчас 6 лей за поездку, на нерегулярные - договорные.

Каждому водителю службы такси устанавливается плановое задание в день смены, чтобы он мог покрыть затраты предприятия.

Рассмотрим пример расчета дневного планового задания водителя и учета дохода от оказания услуг такси.

Пример 1. Водители Руссу Н. и Балтага В. являются сотрудниками службы такси «Х» и работают на легковом автомобиле «Scoda Octavia», первоначальная стоимость которого составила 250 000 леев. Амортизация автомобиля начисляется прямолинейным методом из расчета 4-х лет эксплуатации без капитального ремонта. В феврале месяце 2026 года расчет планового дохода осуществлен исходя из пробега автомобиля – 300 км в день, заработной платы водителей – 24 000 леев (2×12000) в месяц, обязательных отчислений от начисленной заработной платы на социальное страхование (24%) – 5760 леев, стоимость топлива и масла – 16 700 леев, расходы на ремонт – 4500 леев, амортизация автомобиля – 5 208 леев, косвенные производственные затраты – 12 000 леев.

Итого по расчету дневное плановое задание составит: 2434 леев $[(24000 + 5760 + 16700 + 4500 + 5208 + 12000) : 28]$.

Таким образом, сменное задание каждого водителя составит по 1217 леев выручки (2434: 2).

Все транспортные средства таксомоторных предприятий оборудованы таксометрами, зарегистрированными в территориальной налоговой инспекции. Эти устройства приравниваются к контрольно-кассовым аппаратам, фиксирующим реализацию товаров и услуг населению.

Существующая практика несоблюдения водителями обязанности выдавать чеки пассажирам по завершении поездки приводит к полной бесконтрольности. Потенциальный годовой доход муниципальных автотранспортных предприятий оценивается в 800 миллионов леев, тогда как фактические отчеты показывают лишь 700 тысяч леев. Это указывает на острую необходимость усиления налогового контроля.

Предлагается изменить процедуру выдачи чеков: они должны выдаваться пассажирам при посадке в такси, а не по окончании маршрута. Кроме того, необходимо внедрить систему контроля со стороны налоговых или иных уполномоченных органов, предусматривающую проверку такси в городе. В рамках этой системы, пассажир при остановке такси контролером обязан предъявить полученный чек.

Считаем необходимым внести данное предложение отдельным пунктом в «Положение о порядке эксплуатации контрольно-кассовых машин с фискальной памятью» а также в Налоговый Кодекс Республики Молдова [2, 3]. Теперь необходимо рассмотреть отражение экономических операций в учетной практике таксомоторных предприятий. По факту исследований, - все таксомоторные предприятия так и отражают (таблица 1).

Таблица 1. Корреспонденция счетов по отражению выручки и дохода от оказания услуг службой АО «Такси-Х» за смену в феврале 2026 года

№ п/п	Содержание хозяйственных операций	Сумма леев	Корреспонденция счетов			
			По данным предприятия		Предлагаемый вариант	
			Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
1	2	3	4	5	6	7
1.	Отражена сумма планового задания шофера	1217	226	523	920	-
2.	Поступила в кассу от водителя выручка	800	241	226	241	611, субсч. 6113
3.	Признан доход в размере фактически поступившей выручки	800	523	611, субсч. 6113	-	920

Источник: разработана автором на основании Плана счетов бухгалтерского учета [2]

Расшифровка счетов: 226 - «Дебиторская задолженность персонала»;

523 - «Текущие авансы, полученные»;

241 – «Касса»;

920 – «Условная дебиторская задолженность»;

611 – «Доходы от продаж», субсчет 6113 – «Доходы от оказания услуг».

Из таблицы 1 видно, что учет доходов от предоставления услуг такси имеет ряд недостатков:

1. В учете отражаются активы (дебиторская задолженность) и обязательства (кредиторская задолженность) без наличия реальных юридических или экономических

оснований. На самом деле хозяйственные операции, которые могли бы служить основанием для признания актива или пассива, отсутствуют, поскольку услуги еще не были оказаны. Это противоречит классическим определениям дебиторской и кредиторской задолженности. Плановое задание лишь предполагает вероятность возникновения хозяйственного факта в будущем, поэтому такой предполагаемый актив по своей сути является условным и должен учитываться согласно требованиям Национальных Стандартов Бухгалтерского Учета (НСБУ) «Доходы» [5]. В этом случае он должен отражаться на забалансовом счете 920 «Условная дебиторская задолженность».

2. Счет 523 «Краткосрочные авансы полученные» применяется неправильно, так как предприятие не имеет задолженности перед водителями. В случае судебных разбирательств ни одна из сторон не сможет доказать наличие реального обязательства, поскольку оно фактически отсутствует.

Оптимальным решением является отражение дохода в размере фактически полученной выручки. Плановое задание и контроль его выполнения целесообразно вести в оперативном режиме по каждому водителю отдельно, без оформления бухгалтерских записей, как показано в таблице 1. Таким образом, на наш взгляд, в аналитическом учете доходов следует предусмотреть отдельные колонки для «планового задания» и «фактически полученной выручки».

Деятельность ряда предприятий, о которых идет речь, вызывает вопросы с точки зрения соблюдения ключевого принципа начисления, закрепленного в Национальном Стандарте Бухгалтерского Учета (НСБУ) «Доходы» [5]. Это расхождение требует особого внимания.

Расчеты за услуги по транспортировке грузов строго регламентируются условиями ранее подписанных соглашений. Автотранспортное предприятие обязано предоставить налоговую накладную клиенту после полного завершения логистических операций или по достижении определенного этапа их выполнения, обычно в конце каждого отчетного месяца. Стоимость услуг формируется на основе различных параметров: отдельно для холостого хода, для порожнего пробега, для пробега с грузом, или же исходя из общего объема выполненных работ, измеряемого в тонно-километрах.

Нередко наблюдается ситуация, когда автотранспортные компании осуществляют перевозку грузов лишь спустя несколько дней (иногда 2-3 и более) после получения предоплаты наличными от заказчика. В соответствии с требованиями НСБУ «Доходы» [5], признание дохода возможно исключительно после фактического предоставления услуг, а полученные до этого момента средства должны быть учтены как авансовые платежи.

Исключением является случай, когда транспортные услуги оказываются в день поступления наличных средств – тогда правило соблюдается, и доход отражается без задержек.

Исследования рынка показали, что значительная часть автотранспортных и транспортно-экспедиционных компаний активно использует модель предварительной оплаты за будущие услуги. В таких случаях клиент оформляет заявку на транспортное средство на конкретную дату, используя различные каналы связи: письменные запросы, интернет-платформы или телефонные звонки. Ответственный сотрудник (диспетчер или иное уполномоченное лицо) фиксирует детали заказа в специализированном реестре, включая данные заказчика (будь то юридическое или физическое лицо), пункты отправления и назначения груза, его объем (в тоннах) и прочую необходимую информацию. Подтверждение заказа должно быть получено не менее чем за 24 часа до его выполнения. На основе этой заявки производится детальный расчет, определяющий окончательную стоимость предстоящих услуг.

Рынок автотранспортных услуг в Молдове постоянно развивается, в особенности – это услуги таксомоторных предприятий, поскольку здесь услуги касательно и пассажирские и грузовые, в том числе и заказные, и маршрутные. В учетной практике таких предприятий нет единого подхода в определении доходов.

Следовательно, здесь возникает необходимость в:

- а) разработке конкретных «Методических указаниях по бухгалтерскому учету в службах такси»;
- б) четком определении доходов, исходя из законодательства;
- в) правильном отражении доходов на счетах бухгалтерского учета;
- г) контроле со стороны государственных уполномоченных органов при определении доходов.

Список литературы:

1. Cod transporturilor rutiere. № 150 от 17.07.2014. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2014, nr. 247-248.
2. Положение о порядке эксплуатации контрольно-кассовых машин с фискальной памятью. № 474 от 24.07.1998. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 10.12.1998, nr.109-110.
3. Codul fiscal al Republicii Moldova [online]. Disponibil: <http://lex.md/fisc/codfiscaltxttru.htm>
4. Planul general de conturi contabile [online]. Disponibil: <https://www.contabilsef.md/ro-planul-general-de-conturi-contabile-ru-en-46679/>
5. Standardele Naționale de Contabilitate [online]. Disponibil: <https://mf.gov.md/sites/default/files/legislatie/>

УДК 657.1

ВОПРОСЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИСТЕМЫ СЧЕТОВ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА В РЕТРОСПЕКТИВЕ

ЩЕРБАТЮК Василий

доктор экономических наук,
университетский конференциар,
НПФ “Аконс”

г. Кишинев, Республика Молдова

vscsaf@mail.ru

ORCID ID: 0000-0003-0315-5705

Abstract. *The role, significance and philosophical essence of accounting in modern conditions of market economy management are revealed. A more precise and profound definition of accounting accounts is formulated and their two-sided form is substantiated. The initial stage of formation of Accounting Charts in foreign theory and practice of capitalist management is described in detail. At the same time, the old Chart of Accounts, which was used at a gold mining enterprise in 1891, is presented for the first time.*

Key words: *identifier, feature, accounting objects, Accounting chart, its development.*

Социально-экономическое развитие различных стран мира тесно связано с бухгалтерским учетом. Это отмечают многие известные зарубежные ученые и экономисты. Так, Э. Клэмер и Д. Макклоски утверждают, что «бухгалтерский учет – это “активная дискуссионная составляющая” конструирования реальности» [15, с. 158]. И. Фишер считает, что «главное – обнаружить философскую сущность бухгалтерии. Вдумчивое исследование показывает, что бухгалтерский учет имеет в своей основе ... полную, последовательную и логическую систему. Представляя и понимая его таким образом, легко увидеть его значение не только для бухгалтера, но и для экономиста» [13, с. 594]. А по мнению Д. Купера, бухгалтерский учет не генерирует экономически обоснованную информацию, полезную для принятия решений и, тем самым, не создает основу для справедливой оценки действующей экономической системы. Скорее он воплощает идеологию мощных социальных групп,

обладающих властью в обществе и, как следствие, подвергается опасности стать «всего лишь» инструментом их влияния [14, с. 165].

В современных условиях функционирования рыночной экономики, совершенствования хозяйственного управления и выработки новой стратегии развития предприятий повышаются роль и значение бухгалтерского учета. Его правильная, научная организация способствует рациональному использованию трудовых, материальных и финансовых ресурсов, росту производительности труда, эффективности хозяйственно-финансовой деятельности предприятий и повышению их конкурентоспособности.

В этой связи весьма актуальны вопросы зарождения, становления, развития и совершенствования одного из основных и наиболее сложных методов бухгалтерского учета – его счетов, являющихся основным источником наиболее достоверной и полной учетно-экономической информации для выработки и принятия оптимальных управленческих решений. Однако в Республике Молдова эти вопросы не исследованы и не раскрыты в специальной литературе глубоко, подробно и комплексно, что обуславливает научную ценность и практическую пользу данной статьи.

Счета бухгалтерского учета представляют собой двухсторонние (двухграфные) таблицы разных форм, составленные для постоянного систематического отражения остатков на определенную дату и изменений (увеличений и уменьшений) за определенный период времени учетных объектов (активов, капитала, обязательств, доходов, расходов, затрат и др.). Двухсторонность таблиц счетов обусловлена необходимостью раздельного отражения хозяйственных операций, вызывающих увеличение и уменьшение величины объектов бухгалтерского учета.

Каждый счет – это основная единица хранения учетно-экономической информации и органическая часть системы счетов, которая является сложной иерархической структурой. Известный российский автор оригинальных трудов по бухгалтерскому учету М. Ю. Медведев, по нашему мнению, обоснованно утверждает, что «счет бухгалтерского учета представляет собой идентификатор группы объектов» [4, с. 247]. Это весьма краткое и емкое определение включает два понятия: «идентификатор» и «группы объектов». Идентификатор говорит о том, что счет не является признаком, т.е. представляет собой не результат дифференциации хозяйственного комплекса, а искусственный реквизит, вводимый в информационную систему учета в технических целях. А группы объектов свидетельствуют о том, что счетом обозначаются не единичные объекты учета, а группы объектов, которые в целях учета требуют дальнейшей дифференциации.

Смысл счета состоит в том, что объекты учета определенным образом группируются и каждой сформированной группе присваивается уникальное наименование, которое и называется счетом. Один объект может принадлежать только одной группе или, как говорят в бухгалтерии, должен учитываться на одном счете. Счет является наиболее ходовым в бухгалтерский учете термином, от которого проистекают многие другие понятия, а также отдельные достоинства и многочисленные недостатки, свойственные применяемой сегодня методологии.

«Возможно, вы будете удивлены, – также отмечает М. Ю. Медведев, – но книги, в которые записывается поступление и выбытие вещей, называются счетами бухгалтерского учета. Да-да, теми самыми бухгалтерскими счетами! Вещь, регистрируемая в учетной книге, становится названием счета, а колонки поступления и выбытия переименовываются в знаменитые дебет и кредит. ... Бухгалтерский счет – та же учетная книга» [3, с. 12].

Важным теоретическим вопросом является история возникновения понятия «счет бухгалтерского учета». В специальной литературе он не раскрыт и поэтому представим точку зрения вышеуказанного автора по данному вопросу [4, с. 251]. Он отмечает, что в процессе хозяйственной деятельности требуется учитывать отдельные вещи. То есть учету подлежали «эта», «эта» и «эта» вещи. Каждая из вещей обозначалась каким-либо наименованием, что на первый взгляд полностью соответствовало основам человеческого общения. Подвергая вещи учету, бухгалтеры не могли не указывать их названий, иначе просто было бы непонятно, что

именно учитывается. Нельзя учесть корову, не произнося вслух или не зафиксировав письменно – «корова». Это настолько очевидно, что практически не обсуждается. Впоследствии данные наименования и превратились в счета бухгалтерского учета – с той разницей, что счетами стали называться не единичные объекты, а обобщенные понятия. Для приведенного выше примера это означает использование не термина «корова», а термина «животные». Поскольку в реальной жизни человек употребляет как единичные, так и обобщенные понятия, разница между обоими вариантами не представляется существенной.

Счет бухгалтерского учета является указателем на группу объектов (а в простейшем случае – на отдельный объект) и в этом смысле подобен слову, используемому нами в обыденной жизни. Недаром Библия учит, что вначале было слово. Понимая счет как начало начал, нельзя не признать, что без обозначения объекта, достигаемого при его помощи, нельзя двигаться в методологических изысканиях дальше.

В теории и практике бухгалтерского учета используется много разных счетов (от 40-70 до нескольких сотен, а то и тысяч) в зависимости от размеров, отраслевой принадлежности и организационной структуры предприятий, объемов и видов их хозяйственно-финансовой деятельности, способа выполнения учетных работ (вручную или автоматизированный, компьютерный) и других факторов. И поэтому их предварительно систематизируют, упорядочивают по заранее установленным правилам и таким образом формируют Планы счетов бухгалтерского учета, которые подлежат дальнейшему обязательному и постоянному применению.

Изначально Планы счетов составлялись на различных предприятиях бухгалтерами самостоятельно, по своему усмотрению. Поэтому еще в XV веке итальянский математик и монах, автор первой печатной работы по учету Л. Пачоли писал, что «счет – не более чем надлежащий порядок, установленный самим купцом, при удачном применении которого он получает сведения о всех своих делах и о том, идут они успешно или нет» [6, с. 55].

Первая попытка построить единый План счетов бухгалтерского учета на основе их классификации была сделана голландским ученым А. де Граафом в 1693 г. Он выделял две группы счетов: «живые», которые включали личные счета собственника (Капитала, Резервов, Прибыли и убытков и т.п.) и счета третьих лиц (Дебиторов, Кредиторов, Товары, Корабли, Недвижимость, Касса и т.п.). Однако основателем Плана счетов в современном понимании был Э. Дегранж, который в 1775 г. предложил единый План счетов, сведя все множество синтетических счетов к пяти: Товары, Касса, Счета к получению, Счета к оплате и Прибыль.

Понятно, что такой План счетов мог удовлетворить лишь небольшие предприятия, поэтому бельгийский автор А. Годефруа в 1894 г. представил План счетов для больших промышленных и торговых предприятий. Он объединил все счета в шесть больших групп: необоротные активы, расходы, запасы (Материалы, Готовая продукция, Товары), расчеты, счета собственника (Капиталы, Резервы, Прибыли и Убытки и т.п.), денежные средства (Касса, Счета в банках и Ценные бумаги). Таким образом было заложено начало традиции построения Плана счетов, основанного на раскрытии разделов бухгалтерского баланса.

Наиболее полным был План, разработанный швейцарским ученым И. Ф. Шером, основанный на идее балансовой группировки. Он выделял три группы счетов: А – счета имущества, которые располагаются по нисходящей ликвидности (от кассы через активно-пассивные счета расчетов к счетам основных средств и далее счета производства); В – счета капитала, включающие счета собственных средств и результатов; С – чисто процедурные счета (счета вступительного и заключительного балансов). Также этот автор сформулировал шесть концептуальных требований к Плану счетов:

- 1) полнота – План должен охватывать все объекты бухгалтерского учета;
- 2) универсальность – План должен быть достаточно общим, чтобы соответствовать потребностям любого предприятия;
- 3) легитимность – План должен отображать юридические взаимоотношения на предприятиях;

4) ликвидность – План должен показывать степень покрытия кредиторской задолженности (обязательств) предприятия его имуществом;

5) мобильность – счета должны обеспечивать аналитическое расчленение и синтетическое складывание объектов учета;

6) правдивость – не допускается смешивание на одном бухгалтерском счете разнородных объектов [9, с. 311].

В середине 30-х гг. прошлого века немецкий экономист Э. Шмаленбах предложил свой План счетов бухгалтерского учета. Он включал два нововведения:

✓ этот План представлял собой матрицу десять на десять счетов и, таким образом, состоял из 100 счетов первого порядка. Но, по желанию администрации предприятия, каждый элемент матрицы мог быть разложен еще до десяти счетов. В результате, практически в каждом конкретном случае можно использовать до 1000 счетов;

✓ все содержательные признаки делились на десять групп, что, особенно в условиях цифровой электромеханической техники, давало хорошие результаты в группировке и выборке необходимой информации.

План счетов Э. Шмаленбаха получил признание в Германии и с 1942 г. был признан обязательным сначала для этой страны, а потом и для оккупированных стран – его насаждали по всей Европе от фирмы к фирме [8].

В России первая систематизация счетов бухгалтерского учета была осуществлена в 1831 г. К. К. Кларком и П. Г. Немчиновым в книге «Счетная наука» [1]. Объекты учета в ней классифицировались на: деньги, товары и другие имущественные предметы, должников и займодавцев, последствия, т.е. прибыль или потерю. В соответствии с этой классификацией счета, традиционно для того времени, подразделялись на имущественные, личные и вспомогательные.

К имущественным счетам относились, в частности, счета: ассигнаций, серебра, разных монет, товаров, домов, амбаров, кораблей, мануфактурных и заводных зданий и изделий, торговых припасов, товаров, отправленных на продажу в другие города или за границу, товаров, выписанных из заграничных мест, товаров, полученных в комиссию, полученных векселей, выданных векселей, переводных векселей, билетов Государственной комиссии Погашения долга, билетов Коммерческого банка, акций, подряда с казною, залогов казне. Таким образом, по структуре изложения имел место аналог современного Плана счетов.

Личные счета указания конкретных названий не требовали, так как именовались по именам кредиторов и должников, а вспомогательные счета подразделялись на счета баланса, капитала, прибыли и потери, торговых расходов, домашних расходов, комиссии и процентов.

К каждому счету прилагалась краткая инструкция по применению, с образцами бухгалтерских проводок и записей в учетные книги. Один из наиболее ранних Планов счетов бухгалтерского учета выглядел следующим образом (табл. 1).

С начала 30-х годов XX века начали издаваться различные ведомственные и отраслевые Планы счетов или, как тогда их называли, Счетные планы с Инструкциями по их применению (иногда с типовой корреспонденцией счетов):

- Счетный план. Для окружных контор, управлений связи и Наркомата. – М.: изд. НКПТ, 1930.

- Счетный план строительной артели. Инструктивные указания Всекопромсовета по производству капитального строительства. – М.: РИО Всекопромсовета, 1930.

- Счетный план и типовая корреспонденция к счетам баланса сельпо на 1931 г. – М.-Л.: ОГИЗ, 1931.

- Счетный план для районных (областных, межрайонных) интегралсоюзов, товариществ, охотсоюзов и сельских интегральных и охотничьих товариществ на 1932 г. – Томск, 1932.

- Счетный план и инструкция по счетоводству на 1933 г. – М., 1932.

- Счетный план на 1933 г. – М.: Связьтехиздат, 1932.

- Счетный план на 1933 г. и основные измерения и указания к счетам. – М.-Л.: Всесоюзное кооперативное объединенное изд., 1932 и др.

Таблица 1. План счетов золотопромышленного предприятия

План счетов					ПЕРЕЧЕНЬ СЧЕТОВ ГЛАВНОЙ КНИГИ
Том	Часть	Глава	Статья	№№ счетов	
I					Цели хозяйства (доходы)
	1				Доходы от продажи
		1	1		Счет доходов от продажи золота
		2	2		Счет доходов от продажи разных материалов
	2				Доходы за пользование
			3		Счет арендных статей
			4		Счет процентов по текущим счетам и пр.
II					Средства хозяйства и их обращение
	1				Невещественные средства (знание, труд, услуги)
		1	5		Счет рабочих (плата)
		2	6		Счет служащих (жалование)
		3	7		Счет подрядчиков (отрядная плата)
		4	8		Счет разных лиц (услуги)
		5	9		Счет подотчетных сумм
		6	10		Счет ссуд служащим и рабочим
		7	11		Счет правления
	2				Вещественные средства
		1			<i>а) Материалы</i>
			12		Счет провианта и фуража
			13		Счет строительных материалов
			14		Счет разных материалов
					<i>б) Товары</i>
			15		Счет золота
			16		Счет иридия и пр.
					<i>в) Орудия, машины и пр.</i>
			17		Счет движимого имущества
			18		Счет недвижимого имущества
					<i>г) Деньги и деннежные знаки</i>
			19		Счет кассы
			20		Счет текущий в банках
			21		Счет % бумаг
			22		Счет векселей
			23		Счет ассигновок
III					Способы хозяйства или употребления средств
	1				Вспомогательные специальные операции
		1	24		Счет новых построек и перестроек
		2	25		Счет заготовления материалов
		3	26		Счет механической мастерской
		4	27		Счет рабочей конюшни
		5	28		Счет содержания рабочих
....					
IV					Результаты хозяйства
	1		39		Счет прибыли и убытка
V					Капиталы предприятия (источники получения средств)
	1		40		Счет основного капитала
	2		41		Счет оборотного капитала
	3		42		Счет запасного капитала
	4		43		Счет штрафного капитала и пр.

Источник: составлена автором на основе [7, с. 107-108].

Таким образом, начали с ведомственных Планов счетов, продолжили отраслевыми и закончили единым, действующим для групп отраслей Планом счетов бухгалтерского учета.

В этой связи уместно привести мнение всемирно известного российского ученого, доктора экономических наук профессора Я. В. Соколова. «Люди обычно думают, – отмечал он, – что самое главное что-то новое придумать. Это правильно. Но не менее правильно и другое: важно сохранить то, что достигнуто трудами не одного поколения. Наш План счетов – это завоевание лучших людей нашей профессии. Они его оставили нам, и мы должны его сохранить. Интуитивно это понимают все бухгалтеры. А не бухгалтеры почему-то все время хотят изобретать новые Планы счетов. И в диссертациях, и в разных рацпредложениях время от времени слышится одно: давайте создадим новый План счетов, на «научной» основе. «У нас пойдет уж музыка не та, у нас запляшут лес и горы» (И. А. Крылов «Квартет»).

Вспоминается интересный эпизод. В одном столичном городе СНГ было большое собрание бухгалтеров. Под флагом МСФО профессора пропагандировали разные варианты перестройки плана счетов. Практики выслушали и сказали: «Делайте что хотите, но сохраните коды (шифры) счетов».

Профессора обиделись. А зря. От того, что они перемещают по своим капризам счета, заменяя коды, ничего полезного не возникает, а людям работать становится труднее. ...

Чем чаще меняется План счетов, тем в большей степени теряется сопоставимость данных бухгалтерского учета и финансовой отчетности. И если говорить о наших бухгалтерах-практиках, то тот план, с которым они работают, это если и не самый лучший, какой только может быть, то, по крайней мере, мы можем его признать наименее плохим, т.е. оптимальным вариантом. И нам надо ему следовать, ибо от добра добра не ищут» [8].

Представленные выше положения будут способствовать повышению научного уровня теории и практики бухгалтерского учета, качества его преподавания и улучшению информационного обеспечения управления субъектами рыночной экономики.

Список литературы:

1. Кларк К. К., Немчинов П. Г. Счетная наука, в двух частях, составленная Кларком и Немчиновым и изданная иждивением Кларка. – Нарва, 1831.
2. Львова Д. А. Теория бухгалтерского учета и экономическая теория: в поисках взаимодействия // Финансы и бизнес, 2015, № 2.
3. Медведев М. Ю. Бухучет за 20 минут: учебное пособие. – М.: Проспект, 2013.
4. Медведев М. Ю. Общая теория учета: естественный, бухгалтерский и компьютерный методы. – М.: Дело и Сервис, 2001.
5. Медведев М. Ю., Назаров Д. В. История русской бухгалтерии. – М.: Бухгалтерский учет, 2007.
6. Пачоли Л. Трактат о счетах и записях. Пер. с итал. / под ред. Я. В. Соколова. – М.: Статистика, 1974.
7. Попов А. З. План счетов золотопромышленного предприятия // Счетоводство, 1891, № 7.
8. Соколов Я. В. План счетов // <https://buh.ru/articles/documents/14808/>. Дата обращения 3.04.2026 г.
9. Соколов Я. В. и др. Бухгалтерский учет в зарубежных странах: учебное пособие / под ред. Ф. Ф. Бутынец. – М.: Проспект, 2007.
10. Щербатюк В. В. Бухгалтерские счета и их Планы в зарубежных странах: учебно-практическое пособие. – Кишинев: Европейский университет Молдовы, 2016.
11. Щербатюк В. В. Общий план счетов бухгалтерского учета: мини-справочник. Изд. 5-е, доп. и перераб. – Кишинев, 2023.
12. Щербатюк В. В. Планы счетов бухгалтерского учета Республики Молдова: учебно-практическое пособие. – Кишинев: Европейский университет Молдовы, 2016.

13. Bryer R. A. Americanism and Financial Accounting Theory. Part 3: Adam Smith, the Rise and Fall of Socialism, and Irving Fisher's Theory of Accounting // Critical Perspectives on Accounting, 2013, № 24.
14. Cooper D. J. Discussion of Towards a Political Economy of Accounting // Accounting, Organizations and Society, 1980, Vol. 5, № 1.
15. Klammer A. McCloskey D. Accounting as the Master Metaphor of Economics // European Accounting Review, 1992, Vol. 1, № 1.

СЕКЦИЯ 5
ФИНАНСЫ, БАНКОВСКАЯ СИСТЕМА И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ

UDC 338.24:352(438)

PUBLIC AID AFTER EU ACCESSION: LESSONS FROM POLAND FOR LOCAL
ECONOMIC DEVELOPMENT AND CANDIDATE COUNTRIES

LASZEWSKI Piotr

PhD in Economic Sciences

Pomeranian University in Starogard Gdański

Institute of Security Studies and Public
Administration

piotr.laszewski@twojestudia.pl

ORCID ID: [0009-0005-8225-3443](https://orcid.org/0009-0005-8225-3443)

Abstract: *Public aid constitutes an important instrument of economic policy implemented by public authorities at both central and local levels. Following Poland's accession to the European Union in 2004, local governments were required to adjust their support mechanisms for enterprises to EU state aid regulations. This article analyses the experience of Polish municipalities in implementing regional aid programmes in the years 2004–2009, with particular emphasis on their effectiveness and impact on local economic development. The study identifies key determinants of success and failure in attracting investments through local tax incentives. The results indicate that public aid alone is not sufficient to stimulate local economic growth and must be complemented by infrastructure, institutional capacity, and investment attractiveness. The conclusions provide useful insights for EU candidate countries.*

Keywords: *public aid, regional aid, municipalities, local development, EU accession, economic security*

1. Introduction. Local economic development depends largely on the activity of enterprises operating within a given territory. Municipalities play a key role in shaping favourable conditions for business development, including through the use of public aid instruments. Public aid constitutes a specific form of state intervention that may influence competition by granting selective advantages to certain enterprises [1].

Following Poland's accession to the European Union in 2004, local governments were required to comply with EU regulations on state aid. This resulted in both new constraints and new opportunities. Municipalities gained the ability to design regional aid programmes aimed at attracting investment and creating jobs.

The aim of this article is to analyse the experience of Polish municipalities in implementing regional aid and to identify lessons relevant for countries aspiring to join the European Union.

2. Public Aid and Local Government. Public aid in the European Union is subject to strict regulations aimed at protecting competition within the internal market [1]. Regional aid is one of the key instruments supporting less developed areas and promoting investment.

Public aid may also take the form of tax reductions implemented within designated areas where fiscal burdens are limited. Such tax-free or preferential zones may be established in accordance with EU law in regions eligible for regional aid under Article 107(3)(a) of the Treaty on the Functioning of the European Union [3]. The legal basis for the admissibility of regional aid in Poland after accession to the European Union was Article 87(3)(a) of the Treaty establishing the European Community (currently Article 107(3)(a) of the Treaty on the Functioning of the European Union). This reflects the continuity of EU state aid rules despite institutional changes introduced by the Treaty

of Lisbon. In Europe, several examples of such tax-favoured areas can be identified, including special economic zones or tax incentive regions operating under specific legal frameworks [4].

It should also be emphasized that, in comparison to other EU Member States, Poland was not among the leading countries in terms of the total value of granted public aid in the initial period after accession. According to data from 2006, Poland, with approximately EUR 1.2 billion in public aid, ranked only tenth among EU countries. The highest levels of public aid were recorded in Germany (EUR 16.0 billion) and France (EUR 7.4 billion) [2].

In Poland, municipalities are among the most important entities authorized to grant public aid. The most common form is tax relief, particularly exemptions from property tax. These instruments are used to attract investors and stimulate local economic development.

3. Experience of Polish Municipalities (2004–2009). In the first years after EU accession, 22 municipalities in Poland implemented regional aid programmes. These programmes were mainly based on tax exemptions for enterprises investing in new projects or creating jobs.

Table 1. Selected Regional Aid Programmes in Polish Municipalities (2005–2009)

Municipality	Type of Municipality	Planned Budget (mln PLN)	Actual Aid Granted (mln PLN)	Effectiveness (%)
Łódź	Urban	70,0	32,45	46,36
Szczecin	Urban	52,0	11,41	21,94
Wrocław	Urban	20,0	4,83	24,15
Kutno	Urban	4,0	3,57	89,25
Kobierzyce	Rural	100,0	18,61	18,61
Częstochowa	Urban	7,5	5,00	66,67

Source: Compiled by the author based on UOKiK reports [2].

However, the effectiveness of these programmes was limited. Only a small part of the planned budgets was actually used, and many municipalities failed to attract investors [2].

The data clearly shows significant differences in the effectiveness of aid programmes. While some municipalities achieved relatively high effectiveness, others failed to attract investors.

Overall, only about 20% of planned aid budgets were utilized, which indicates limited effectiveness of local public aid as a development instrument [2].

4. Determinants of Effectiveness. The effectiveness of regional aid programmes depends on several key factors. First, infrastructure plays a crucial role. Municipalities with developed transport and technical infrastructure were more successful. Second, location matters. Proximity to large urban centres significantly increased investment attractiveness. Third, the complexity of EU regulations posed challenges for local authorities. Fourth, timing was important. Municipalities that implemented programmes earlier gained a competitive advantage.

Finally, public aid was rarely the decisive factor in investment decisions. Investors considered multiple factors, including labour market conditions and logistics [5]. However, particularly in the case of large investment projects, public aid granted by municipalities – including regional aid – is often insufficient in scale and may be considered marginal in nature [5]. The scale of this limitation is confirmed by empirical data. Regional aid granted by municipalities in Poland in 2006, 2007, 2008 and 2009 accounted for only 1,13%, 2,01%, 0,69% and 1,09% respectively of the total public aid granted in the country. For example, public aid granted to LG Chem Poland Sp. z o.o. in Kobierzyce amounted to EUR 20.147.500. The structure of this aid shows the dominant role of central government instruments: corporate income tax exemption accounted for 61,30%, direct subsidies 18,42%, free transfer of land 10,05%, property tax exemption 3,44%, employment support instruments 2,91%, zone fee exemptions 2,04%, and other instruments 1,84% [2].

In such cases, local tax incentives offered by municipalities play only a complementary role. Investors often expect additional forms of support from central authorities.

5. Lessons for Candidate Countries. The experience of Poland provides important lessons for countries aspiring to join the European Union. Public aid should be treated as a complementary instrument rather than a primary development tool. Infrastructure development, administrative capacity, and investment climate are more important factors. Simplification of procedures and clear regulations are essential for effective implementation. Local governments should adopt a comprehensive approach to economic development.

6. Conclusions. Public aid granted by municipalities in Poland played a supportive but limited role in local economic development. Its effectiveness depended on various structural and institutional factors. The Polish experience demonstrates that successful economic development requires a combination of financial incentives and broader development strategies. These conclusions may be useful for countries preparing for EU accession.

References:

1. European Commission, State Aid Action Plan: Less and Better Targeted State Aid, Brussels 2005.
2. UOKiK, Raporty o pomocy publicznej w Polsce (2005–2009).
3. Treaty on the Functioning of the European Union, OJ C 326, 26.10.2012.
4. Nykiel-Mateo A., Pomoc państwa a ogólne środki interwencji w europejskim prawie wspólnotowym, Warszawa 2009.
5. Jamroży M., Kudert S., Optymalizacja opodatkowania dochodów przedsiębiorców, Warszawa 2007.

УДК 336.71

ФОРМИРОВАНИЕ СЕГМЕНТА ПОДРОСТКОВОГО БАНКИНГА В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА

БАТИЩЕВ Руслан,
доктор экономических наук,
конференциар-университар
Комратский Государственный
Университет,
г. Комрат, Республика Молдова,
batiscev78@mail.ru
ORCID ID: [0000-0002-0119-915X](https://orcid.org/0000-0002-0119-915X)

Abstract. *At present, a new segment of clients is clearly emerging in the financial and banking services market. This segment includes children and young people aged 7 to 18. This article is devoted to the prospects for the development of banking services for this target group, as well as to the offerings that domestic banks can provide for them.*

Key words: *commercial bank, payments and settlements, youth banking, digital services, deposits and bank cards.*

Уже сейчас на рынке финансово-банковских услуг, отчетливо выделяется новый сегмент клиентов. Это дети и молодые люди в возрасте от 7 до 18 лет. Данная статья посвящена перспективам развития банкинга для этой целевой аудитории и что могут предложить для нее коммерческие банки Республики Молдова.

Доходы. Наши банки пока не относят людей подросткового возраста к своей целевой аудитории. А зря, так как у подростков начинают появляться деньги, которые они могут

тратить, причем не только приобретая булочку в магазине, но и в сети Интернет, оплачивая различные виды услуг.

К основным источникам дохода подростков можно отнести как карманные деньги и подарки, которые они получают от родителей и бабушек с дедушками, так и поступления от различных подработок или заработков, будь это раздача листовок на бульваре или что-то еще. Да и в Интернете можно найти много не такой уж тяжелой работы, которая предполагает занятость на пару часов в день. Помимо этого, определенные хобби тоже могут приносить дополнительные деньги.

Платежи. Ни для кого ни секрет, что подростки, по большей части, все свое свободное время, проводят в глобальной сети, где за многие услуги, приходится платить. И именно здесь они могут использовать банковскую карту (при покупке компьютерных игр, приложений, различных контентов). Если прививать культуру использования банковской карты, проводить семинары, рассказывая о ее преимуществах, то с течением времени, подросток, будет ее максимально использовать при осуществлении различного рода платежей.

Вместе с тем развитие подросткового банкинга сопряжено с рядом рисков, среди которых можно выделить недостаточный уровень финансовой грамотности, склонность к импульсивным расходам, а также повышенные киберриски, связанные с использованием цифровых платформ. В этой связи особое значение приобретает внедрение механизмов защиты пользователей, включая двухфакторную аутентификацию, лимиты операций и контроль со стороны родителей.

Интернет бандинг. Растущая популярность смартфонов и планшетов, а также то, что подростки обладают отличными способностями по их освоению, становится понятно, что использование услуг интернет банкинга, как раз предназначено для этой целевой аудитории. Учитывая активное перенаправление банковских клиентов в сторону, интернет банкинга, позволит финансовым учреждениям, в том числе отечественным, значительно сократить филиальную и агентскую сеть, на которую тратится значительная часть бюджета организации.

В современных условиях цифровизации финансового сектора наблюдается активное формирование так называемого сегмента *youth banking*, ориентированного на цифрово грамотную аудиторию. Подростки являются одной из наиболее технологически подготовленных категорий пользователей, что делает их приоритетной группой для внедрения инновационных банковских решений, включая мобильные приложения, бесконтактные платежи и интеграцию с цифровыми экосистемами.

Международный опыт показывает, что в развитых странах банковские учреждения активно развивают специализированные продукты для несовершеннолетних. Например, в странах Европейского союза и США распространены детские и подростковые банковские счета с функциями родительского контроля, лимитирования расходов и встроенными инструментами финансового планирования. Это позволяет не только расширять клиентскую базу банков, но и формировать долгосрочную лояльность клиентов с раннего возраста.

Обучение финансовой культуре. Одной из проблем подростков, является очень низкий уровень финансовой грамотности или точнее полное ее отсутствие. Для некоторых молодых людей, грамотно и с толком распределять свои доходы, скажем на неделю или месяц, задача практически не выполнимая. Внедрение и использование специальных финансовых приложений, заточенных на структурирование расходов и инструментов для сбережений и накоплений, которое будет помогать молодым людям, может сильно поднять имидж данного банка и значительно расширить круг его клиентов в этом возрастном сегменте. Такие приложения позволяют иррациональным пользователям анализировать данные о своих поступлениях, определять лимиты расходов и попросту научат не тратить лишних денег, позволяя накапливать финансовые ресурсы и максимально трезво подходить к оценке своих ограниченных возможностей.

Продукты и услуги для подростков. Пока наши отечественные банки могут предложить только стандартные продукты:

- выпуск второй банковской карточки на открытый счет одного из родителей;

- открытие текущего счета или депозита.

При этом стоит заметить, что банки не особо были замечены в продвижении своих услуг и продуктов для подростков. В большей степени продвигались, насколько можно так сказать, банковские карты, а про открытие текущих счетов или депозитов, люди узнают либо самостоятельно, изучая сайты банков, либо по приходу в банк, если задают вопросы и заинтересованы в открытии для своих чад, будущей для них «копилки».

При этом непосредственно для подростков банковские карты предлагают только двумя учреждениями. Стоит отметить, что выпуск дополнительной карты практикуется большей частью отечественных банков, но только один из них удосужился отдельно отметить наличие возможности для родителей, открыть своему ребенку карту, который последний мог бы использовать в повседневной жизни.

С открытием депозитов происходит все намного «веселее», оно и понятно, так как многие родители могут использовать данный продукт для аккумуляции денежных средств для своих детей, которые могут понадобиться в будущем, скажем на оплату образования, и суммы здесь могут быть более чем внушительные. Такой продукт предлагают шесть банков, при этом в большинстве случаев, депозиты открывать надо на длительный срок. Что касается доходности такого депозита, то процентная ставка в национальной валюте более привлекательная (3,5-6,0%), чем в иностранной (0,7-2,6%).

Ожидания и потребности. Если разобраться, то ожидания и потребности подростков от коммерческих банков не такие уж и большие. На первом месте находится обеспечение прозрачных и безопасных платежей, на втором - оказание помощи в сохранении и аккумуляции денежных средств.

Банкам, нужно постоянно проводить разъяснительную работу с подростками в школах, лицеях и гимназиях, рассказывать о преимуществах финансовых продуктов и услуг, и, возможно, потраченные усилия помогут вырастить впоследствии целое поколение активных, грамотных, дисциплинированных, и, что самое главное, постоянных клиентов.

Если же банки думают стратегически, а не одним календарным годом, то они уже сейчас должны значительно расширить линейку продуктов, предлагаемых для подростков и начать их адаптацию и использование в режиме онлайн.

С точки зрения коммерческих банков развитие услуг для подростков представляет собой стратегически важное направление. Привлечение клиентов в раннем возрасте позволяет формировать долгосрочные отношения, увеличивать жизненный цикл клиента (customer lifetime value) и снижать затраты на привлечение в будущем. Таким образом, подростковый сегмент может рассматриваться как инвестиция в устойчивое развитие банковского бизнеса.

По оценкам международных исследований, более 80% подростков активно используют смартфоны для финансовых операций, что подтверждает высокий потенциал цифрового банкинга в данном сегменте.

Исследования показывают, что уровень финансовой грамотности молодежи в Республике Молдова остается недостаточно высоким, что ограничивает эффективное использование банковских продуктов и услуг. В частности, согласно региональным исследованиям, значительная часть подростков испытывает трудности в управлении личными финансами, несмотря на наличие интереса к сбережениям и финансовому планированию. В этой связи особую роль играют инициативы Национального банка Молдовы, направленные на повышение финансовой грамотности среди молодежи

В целях совершенствования банковских услуг для подростков целесообразно:

- разработать специализированные мобильные приложения с элементами геймификации;
- внедрить системы родительского контроля и мониторинга расходов;
- расширить линейку продуктов (подростковые карты, накопительные счета);
- интегрировать образовательные модули по финансовой грамотности;
- развивать партнерства с образовательными учреждениями.

Таким образом, развитие банковских услуг для подростков представляет собой не только социально значимое направление, но и важный стратегический ресурс для коммерческих банков. В условиях цифровой трансформации финансового сектора именно данная категория клиентов способна стать драйвером внедрения инновационных решений и формирования устойчивой клиентской базы в долгосрочной перспективе.

Список литературы:

1. Закон о Национальном Банке Молдовы: № 548-XIII от 21.07.1995. Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 1995, № 56-57, ст. № 624.
2. Закон о деятельности банков: №202 от 06.10.2017. Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2017, № 434-439.
3. Годовые отчеты НБМ за 2021-2025 годы [online]. [изучено 23 марта 2026]. Доступно: <http://www.bnm.md>.
4. Официальные сайты коммерческих банков Республики Молдова. Доступно: <https://bnm.md/ro/content/bancile-licentiate-din-republica-moldova>.
5. Акиншина Ю. Как в России развивается детский банкинг. Доступно: <https://www.kommersant.ru/doc/7735240>.

УДК 338.43:336.64(478)

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОСТОЯНИЕ АГРАРНОГО СЕКТОРА РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА: АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ТЕНДЕНЦИЙ

ДУДОГЛО Татьяна,
доктор экономических наук,
конференциар-университар
Комратского государственного
университета,
dudoglo_tatiana@mail.ru
ORCIDID: [0000-0003-0015-9057](https://orcid.org/0000-0003-0015-9057)

Abstract. *The article analyzes the current financial and economic condition of the agricultural sector of the Republic of Moldova based on official statistical data for 2021 - 2024. The dynamics of sales revenue, profit before tax, profitability indicators, liabilities and liquidity ratios of enterprises engaged in agriculture, forestry and fishing are examined. The study reveals that despite maintaining significant business activity and stable sales volumes, the sector experienced a decline in profitability, reduced efficiency in the use of capital and assets, and an increase in debt burden. At the same time, certain signs of stabilization and partial recovery were observed in 2024. It is concluded that the further development of the agricultural sector should be based not only on production growth, but also on improving financial sustainability, profitability and overall economic efficiency.*

Keywords: *agricultural sector, Republic of Moldova, financial condition, sales revenue, profit before tax, profitability, liabilities, liquidity, financial sustainability, economic efficiency*

Аграрный сектор Республики Молдова сохраняет стратегически важное значение для национальной экономики, оказывая заметное влияние на производство валовой добавленной стоимости, занятость населения, экспортные поступления и устойчивость социально-экономического развития регионов страны. Для республики сельское, лесное и рыбное хозяйство традиционно выступает не только сферой производства продовольствия и сырья для перерабатывающей промышленности, но и одним из важнейших источников доходов значительной части населения, проживающего в сельской местности. Состояние данной отрасли во многом отражает общую устойчивость экономической системы, уровень деловой

активности и способность национальной экономики адаптироваться к меняющимся внешним условиям.

В последние годы функционирование предприятий аграрного сектора происходило в условиях высокой экономической неопределённости. Рост цен на энергоресурсы, удорожание материально-технических ресурсов, изменение логистических маршрутов, колебания внешнего спроса, климатические риски и ограниченность финансовых ресурсов оказали существенное влияние на результаты хозяйственной деятельности. В подобных условиях оценка положения отрасли требует рассмотрения не отдельных абсолютных показателей, а совокупности взаимосвязанных финансово-экономических характеристик, позволяющих выявить реальные тенденции её развития.

Динамика доходов от продаж дополнительно подтверждает устойчивое значение аграрного сектора в экономике Республики Молдова и позволяет более объективно оценить масштабы хозяйственной деятельности предприятий отрасли (табл. 1). Именно доходы от продаж отражают объем реализованной продукции, степень деловой активности, рыночный спрос и способность хозяйствующих субъектов обеспечивать денежные поступления. В условиях нестабильной внешней среды анализ изменения данного показателя приобретает особую важность, поскольку позволяет выявить как положительные тенденции роста, так и периоды снижения экономической активности.

Таблица 1. Динамика доходов от продаж предприятий сельского, лесного и рыбного хозяйства Республики Молдова за 2021 - 2024 гг.

Год	Доходы от продаж, млн лей	Абсолютное отклонение к предыдущему году (+/-), млн лей	Темп роста к предыдущему году, %
2021	24713,5	-	-
2022	27900,1	+3186,6	112,9
2023	25498,6	-2401,5	91,4
2024	27483,0	+1984,4	107,8

Источник: Составлено автором на основе официальных статистических данных Республики Молдова.

Данные таблицы 1 свидетельствуют о неоднородной, но в целом положительной динамике доходов от продаж предприятий аграрного сектора. В 2022 году по сравнению с 2021 годом наблюдался прирост на 3186,6 млн лей, или на 12,9%, что отражало расширение объемов реализации продукции и благоприятную ценовую конъюнктуру по отдельным направлениям деятельности. В 2023 году произошло снижение доходов на 2401,5 млн лей, или на 8,6%, что могло быть обусловлено воздействием внешнеэкономических факторов, изменением рыночного спроса, логистическими ограничениями и влиянием природно-климатических условий.

В 2024 году вновь зафиксировано увеличение доходов от продаж до 27483,0 млн лей, что на 1984,4 млн лей выше уровня предыдущего года. Темп роста составил 107,8%, что свидетельствует о восстановлении деловой активности предприятий сектора и сохранении их значимой роли в национальной экономике.

Изменение доходов от продаж не всегда означает эквивалентное улучшение финансового положения предприятий, поскольку конечный результат хозяйственной деятельности определяется не только объемами реализации продукции, но и уровнем затрат, ценовой конъюнктурой, долговой нагрузкой, эффективностью использования ресурсов и качеством финансового управления. По этой причине следующим важнейшим этапом исследования выступает анализ прибыли до налогообложения, которая позволяет оценить реальную результативность функционирования предприятий аграрного сектора Республики Молдова (табл. 2).

Таблица 2. Динамика прибыли до налогообложения предприятий сельского, лесного и рыбного хозяйства Республики Молдова за 2021 - 2024 гг.

Год	Прибыль до налогообложения, млн лей	Абсолютное отклонение к предыдущему году (+/-), млн лей	Темп роста к предыдущему году, %
2021	6266,3	-	-
2022	4251,8	-2014,5	67,9
2023	1137,7	-3114,1	26,8
2024	1449,8	+312,1	127,4

Источник: Составлено автором на основе официальных статистических данных Республики Молдова.

Представленные данные свидетельствуют о значительно более сложной динамике прибыли по сравнению с доходами от продаж. Уже в 2022 году прибыль до налогообложения сократилась на 2014,5 млн лей, или на 32,1% по сравнению с предыдущим годом. Это означает, что рост объемов реализации продукции в тот период сопровождался опережающим увеличением затрат, что негативно сказалось на конечном финансовом результате.

Наиболее существенное ухудшение наблюдалось в 2023 году, когда прибыль предприятий отрасли снизилась до 1137,7 млн лей. По отношению к 2022 году сокращение составило 3114,1 млн лей, или 73,2%. Подобная динамика свидетельствует о серьезном снижении финансовой отдачи хозяйственной деятельности и усилении негативного влияния внутренних и внешних факторов на результаты работы предприятий.

В 2024 году зафиксировано частичное восстановление показателя. Прибыль до налогообложения увеличилась до 1449,8 млн лей, что на 312,1 млн лей выше уровня предыдущего года. Темп роста составил 127,4%. Однако достигнутый результат остаётся существенно ниже уровня 2021 года.

В целом за исследуемый период прибыль предприятий сельского, лесного и рыбного хозяйства сократилась на 4816,5 млн лей, или более чем в четыре раза. Следовательно, при сравнительно устойчивой динамике доходов от продаж аграрный сектор столкнулся с резким снижением финансовой результативности. Это позволяет сделать вывод о росте затратной нагрузки, снижении маржинальности производства и необходимости более детального анализа показателей рентабельности, которые наиболее полно отражают эффективность функционирования предприятий отрасли.

Сокращение прибыли при сравнительно устойчивых объемах доходов от продаж закономерно отражается на системе показателей рентабельности. Именно рентабельность позволяет оценить не только наличие прибыли как таковой, но и степень эффективности использования выручки, капитала, активов и совокупных ресурсов предприятий (табл. 3). В отличие от абсолютных финансовых результатов, относительные показатели дают возможность более глубоко определить качество хозяйственной деятельности и выявить скрытые тенденции развития аграрного сектора.

Таблица 3. Динамика показателей рентабельности предприятий сельского, лесного и рыбного хозяйства Республики Молдова за 2021 - 2024 гг.

Год	Рентабельность продаж, %	Экономическая рентабельность, %	Рентабельность собственного капитала, %	Рентабельность активов, %
2021	34,6	21,1	30,8	13,3
2022	28,9	12,1	17,2	7,4
2023	15,2	3,1	4,0	1,7
2024	18,6	3,8	5,2	2,2

Источник: Составлено автором на основе официальных статистических данных Республики Молдова.

Представленные данные показывают, что в исследуемом периоде все основные показатели рентабельности демонстрировали выраженную тенденцию к снижению. Это свидетельствует о системном ухудшении эффективности функционирования предприятий аграрного сектора.

Рентабельность продаж сократилась с 34,6% в 2021 году до 18,6% в 2024 году. Иначе говоря, если в начале периода на каждые 100 лей доходов от продаж приходилось 34,6 лея прибыли, то к концу периода данный показатель снизился почти вдвое. Это указывает на рост себестоимости продукции, увеличение текущих расходов и снижение маржинальности хозяйственной деятельности.

Экономическая рентабельность уменьшилась с 21,1% до 3,8%, что отражает существенное ослабление общей эффективности использования совокупных ресурсов предприятий. Получаемая прибыль стала значительно меньше по отношению к вовлечённым средствам и затратам.

Рентабельность собственного капитала сократилась с 30,8% до 5,2%, что свидетельствует о заметном снижении доходности средств собственников. Подобная динамика отрицательно влияет на инвестиционную привлекательность аграрного сектора и ограничивает возможности привлечения новых вложений.

Рентабельность активов снизилась с 13,3% до 2,2%, что указывает на уменьшение отдачи от использования земли, техники, производственных помещений и иных ресурсов предприятий.

Следует отметить, что в 2024 году по большинству показателей наблюдалось частичное улучшение по сравнению с 2023 годом. Однако данное восстановление пока не компенсировало ранее допущенное снижение. В целом результаты анализа подтверждают, что основной проблемой аграрного сектора в рассматриваемый период являлось не сокращение масштабов деятельности, а снижение её экономической эффективности. Для более полной оценки устойчивости предприятий необходимо дополнительно рассмотреть изменение обязательств и показателей платежеспособности, поскольку именно они отражают уровень финансовой нагрузки и способность хозяйствующих субъектов выполнять текущие обязательства.

Наряду с показателями прибыли и рентабельности важнейшее значение для оценки финансово-экономического состояния предприятий имеет анализ обязательств и платежеспособности (табл. 4). Даже при наличии положительного финансового результата рост задолженности способен усиливать зависимость хозяйствующих субъектов от внешних источников финансирования, ограничивать инвестиционные возможности и повышать риски нарушения текущих расчетов. По этой причине исследование динамики обязательств и коэффициентов ликвидности позволяет более полно определить устойчивость предприятий аграрного сектора Республики Молдова.

Таблица 4. Динамика обязательств предприятий сельского, лесного и рыбного хозяйства Республики Молдова за 2021 - 2024 гг.

Год	Обязательства, млн лей	Абсолютное отклонение к предыдущему году (+/-), млн лей	Темп роста к предыдущему году, %
2021	21176,6	-	-
2022	24681,4	+3504,8	116,5
2023	29016,4	+4335,0	117,6
2024	28997,4	-19,0	99,9

Источник: Составлено автором на основе официальных статистических данных Республики Молдова.

Представленные данные показывают устойчивый рост обязательств предприятий отрасли в 2021 - 2023 гг. Уже в 2022 году задолженность увеличилась на 3504,8 млн лей, а в 2023 году ещё на 4335,0 млн лей. Таким образом, за два года общий прирост обязательств составил почти 7,8 млрд лей.

В 2024 году показатель практически сохранился на достигнутом уровне, снизившись лишь на 19,0 млн лей, что не изменило общей тенденции высокой долговой нагрузки предприятий сектора.

Рост обязательств на фоне снижения прибыли и рентабельности свидетельствует о том, что предприятия в значительной степени компенсировали внутренние финансовые ограничения за счёт привлечённых средств, отсроченных платежей либо накопления текущей задолженности. Подобная ситуация повышает чувствительность хозяйствующих субъектов к изменениям процентных ставок, сроков расчетов и общей рыночной конъюнктуры.

Для определения способности предприятий своевременно выполнять текущие обязательства необходимо дополнительно рассмотреть показатели ликвидности (рис. 1).

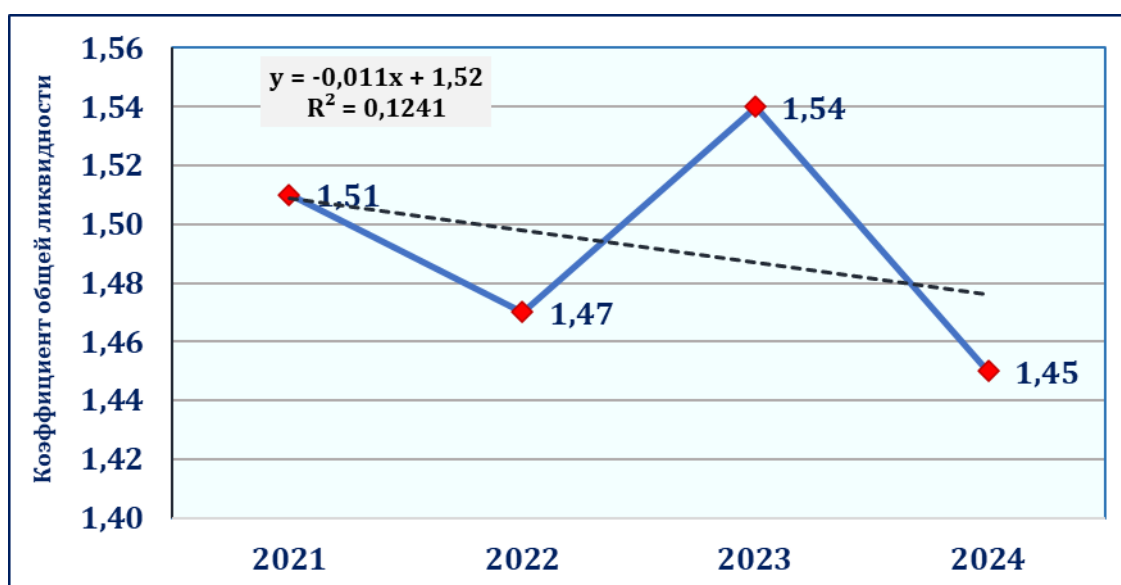


Рис. 1. Динамика коэффициента общей ликвидности предприятий сельского, лесного и рыбного хозяйства Республики Молдова за 2021 - 2024 гг.

Источник: Составлено автором на основе официальных статистических данных Республики Молдова.

Исследование коэффициента общей ликвидности дополняет анализ обязательств и позволяет оценить текущую платёжеспособность предприятий аграрного сектора. Если обязательства отражают общий уровень финансовой нагрузки, то ликвидность показывает, в какой степени хозяйствующие субъекты способны покрывать краткосрочные долги за счёт имеющихся оборотных активов.

В течение 2021 - 2024 гг. коэффициент общей ликвидности находился в диапазоне от 1,45 до 1,54. Формально такие значения позволяют говорить о наличии у предприятий оборотных активов, достаточных для покрытия текущих обязательств. То есть в рассматриваемом периоде аграрный сектор в целом сохранял способность выполнять краткосрочные расчёты и поддерживать текущую финансовую устойчивость.

Однако сама по себе формальная достаточность ликвидности не означает отсутствия проблем. Во-первых, в течение анализируемого периода показатель не демонстрировал устойчивой положительной динамики. В 2022 году он снизился до 1,47, в 2023 году временно вырос до 1,54, а в 2024 году вновь сократился до 1,45, то есть достиг минимального значения за весь рассматриваемый период. Во-вторых, снижение коэффициента ликвидности

происходило в условиях сохранения высокого уровня обязательств, что дополнительно усиливает риск финансового напряжения.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что текущая платёжеспособность предприятий аграрного сектора сохранялась, но без существенного запаса прочности. Иначе говоря, отрасль поддерживала способность к расчётам, однако её финансовая устойчивость не укреплялась, а скорее сохранялась на уровне относительного равновесия. Это особенно важно с учётом того, что даже небольшое ухудшение внешних условий — рост цен, снижение спроса, климатические потери или изменение стоимости кредитных ресурсов — могло бы существенно осложнить текущее финансовое положение предприятий.

Таким образом, сопоставление показателей обязательств и ликвидности позволяет утверждать, что в исследуемом периоде аграрный сектор Республики Молдова функционировал в условиях возрастающей долговой нагрузки при ограниченных возможностях укрепления текущей платёжеспособности. Это дополняет ранее выявленные тенденции снижения прибыли и рентабельности и подтверждает наличие внутренних ограничений финансовой устойчивости отрасли.

Таким образом, анализ обязательств и ликвидности подтверждает, что финансовое положение аграрного сектора в исследуемом периоде характеризовалось усилением долговой нагрузки при отсутствии выраженного улучшения платёжеспособности. Это дополняет ранее выявленные тенденции снижения прибыльности и указывает на наличие внутренних ограничений дальнейшего развития отрасли.

Системное сопоставление всех рассмотренных показателей позволяет выстроить целостную логику изменения финансово-экономического состояния аграрного сектора Республики Молдова в 2021 - 2024 гг. Прежде всего следует отметить, что отрасль сохранила высокий уровень хозяйственной активности. Доходы от продаж в целом оставались значительными, а к концу исследуемого периода даже превысили уровень 2021 года. Это свидетельствует о сохранении производственного потенциала предприятий сельского, лесного и рыбного хозяйства, а также их способности поддерживать устойчивое присутствие в экономическом обороте страны несмотря на нестабильность внешней среды.

Вместе с тем проведённый анализ показал, что сохранение объёмов деятельности не сопровождалось соответствующим улучшением финансовых результатов. Наиболее существенные негативные изменения проявились именно в сфере прибыльности и эффективности хозяйственной деятельности. Прибыль до налогообложения сокращалась значительно быстрее, чем изменялись доходы от продаж, что указывает на опережающий рост затрат и усиление финансовой нагрузки на предприятия сектора. Иными словами, предприятия продолжали формировать доходы, однако всё большая их часть направлялась на покрытие производственных, коммерческих и иных текущих расходов.

Проведённое исследование подтвердило, что снижение прибыли носило системный характер и сопровождалось ухудшением большинства показателей рентабельности. Существенно сократились рентабельность продаж, рентабельность активов, рентабельность собственного капитала и экономическая рентабельность. Это свидетельствует о снижении эффективности использования имущества, капитала, финансовых ресурсов и выручки предприятий аграрного сектора. Таким образом, ключевая проблема отрасли в исследуемом периоде была связана не столько со снижением объёмов производства и реализации продукции, сколько с ослаблением экономической отдачи хозяйственной деятельности.

Следствием указанных процессов стало увеличение объёма обязательств предприятий сектора. В условиях снижения внутренней прибыльности предприятия всё чаще были вынуждены привлекать внешние финансовые ресурсы для поддержания текущей деятельности. Анализ показал, что в 2021 - 2023 гг. объём обязательств последовательно увеличивался, а в 2024 году сохранился на высоком уровне. Это свидетельствует об усилении долговой зависимости и росте финансового напряжения в отрасли.

Дополнительное значение имеет динамика показателей ликвидности. Несмотря на то, что предприятия аграрного сектора в целом сохраняли способность покрывать краткосрочные

обязательства оборотными активами, устойчивого укрепления платёжеспособности не наблюдалось. Снижение коэффициента общей ликвидности до минимального значения в 2024 году свидетельствует о сохранении ограниченного запаса финансовой устойчивости и высокой чувствительности предприятий к внешним экономическим изменениям.

В совокупности результаты исследования позволяют сделать вывод о противоречивом характере современных тенденций развития аграрного сектора Республики Молдова. С одной стороны, отрасль сохраняет значительный производственный и рыночный потенциал, обеспечивает существенные объёмы доходов от продаж и продолжает играть важную роль в национальной экономике. С другой стороны, ухудшение показателей прибыльности, снижение рентабельности, рост обязательств и ограниченный уровень ликвидности свидетельствуют о наличии серьёзных внутренних финансово-экономических ограничений, препятствующих устойчивому развитию предприятий.

Следует отметить, что 2024 год продемонстрировал отдельные признаки стабилизации финансово-экономического состояния отрасли. Был зафиксирован рост доходов от продаж, увеличилась прибыль до налогообложения, улучшились отдельные показатели рентабельности по сравнению с предыдущим годом. Это позволяет говорить о наличии у аграрного сектора внутренних резервов восстановления и адаптации к изменяющимся условиям хозяйствования. Вместе с тем выявленные положительные изменения пока не компенсируют масштабов предшествующего ухудшения финансовых результатов и не позволяют говорить о полном преодолении накопившихся проблем.

Таким образом, современное финансово-экономическое состояние аграрного сектора Республики Молдова характеризуется сочетанием сохраняющегося производственного потенциала и усиливающихся финансовых ограничений. В сложившихся условиях дальнейшее устойчивое развитие отрасли требует не только сохранения объёмов производства и реализации продукции, но и повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятий.

В этой связи приоритетное значение приобретают снижение себестоимости производства, повышение эффективности использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов, внедрение современных технологий, развитие глубокой переработки сельскохозяйственного сырья, совершенствование системы финансового управления и оптимизация структуры обязательств предприятий. Дополнительное значение имеет расширение инвестиционной активности, модернизация производственной инфраструктуры и повышение уровня государственной поддержки стратегически значимых направлений аграрного производства.

Только при условии восстановления прибыльности, укрепления финансовой устойчивости, повышения рентабельности и обеспечения рационального управления финансовыми ресурсами аграрный сектор Республики Молдова сможет в полной мере реализовать своё стратегическое значение для национальной экономики и обеспечить устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Список литературы:

1. Национальное бюро статистики Республики Молдова. Режим доступа: <https://statistica.gov.md> (дата обращения: 11.03.2026).
2. Пармакли Д. М. Методологические аспекты экономических исследований в сельском хозяйстве. / Н.-и. центр Гагаузии им.М.В.Маруневич.2020. – 185р.
3. Пармакли, Д.М. Экономика современного предприятия: Учебное пособие / Д.М. Пармакли, Л.П. Тодорич, Т.Д. Дудогло; КГУ, НИЦ "Прогресс. - Комрат, 2018. - 251с.
4. Пармакли, Д.М., Тодорич, Л.П., Дудогло, Т.Д. 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. - 151с.

УДК 336.71:336.74:330.43(478)

БАНКОВСКИЙ СЕКТОР РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ВЫЗОВОВ

ДУДОГЛО Татьяна,

доктор экономических наук,

конференциар-университар

Комратского государственного

университета,

г. Комрат, Республика Молдова

dudoglo_tatiana@mail.ru

ORCIDID: [0000-0003-0015-9057](https://orcid.org/0000-0003-0015-9057)

БАТИЩЕВ Руслан,

доктор экономических наук,

конференциар-университар

Комратский Государственный

Университет,

г. Комрат, Республика Молдова,

batiscev78@mail.ru

ORCID ID: [0000-0002-0119-915X](https://orcid.org/0000-0002-0119-915X)

Abstract. *The article examines the key development trends of the banking sector of the Republic of Moldova under current economic challenges. The analysis is based on a comprehensive assessment of the dynamics of monetary aggregates, deposit base, lending activity, cash transactions, and monetary conditions over the period 2020 - 2024. It is established that during the period under review the banking system operated under the impact of pandemic restrictions, inflationary pressure, and the subsequent tightening and easing of monetary policy. The study shows that despite external and internal shocks, the banking sector preserved its ability to expand its resource base, maintain credit intermediation, and support the stability of monetary circulation. It is substantiated that the further development of the banking system of the Republic of Moldova is associated with strengthening the domestic deposit base, expanding lending to the real sector, increasing depositor confidence, and accelerating the digital transformation of banking services.*

Keywords: *banking sector, monetary aggregates, deposits, loans, inflation, interest rate, monetary policy, Republic of Moldova.*

Банковский сектор является одним из базовых элементов современной экономики, поскольку через него осуществляется перераспределение финансовых ресурсов, организация расчётов, обслуживание внутреннего оборота капитала и трансформация сбережений в инвестиции. Уровень устойчивости банковской системы во многом определяет способность национальной экономики реагировать на внешние вызовы, поддерживать деловую активность и обеспечивать макроэкономическое равновесие.

Для Республики Молдова значение банковской сферы особенно велико. Ограниченность внутренних инвестиционных ресурсов, высокая чувствительность экономики к внешним факторам и потребность в стабильных источниках финансирования усиливают роль банков как ключевого института финансового посредничества. Через банковскую систему формируются каналы движения денежных потоков между населением, бизнесом и государством.

Период 2020 - 2024 гг. характеризовался высокой экономической неоднородностью. В 2020 году банковская система функционировала в условиях пандемийных ограничений, снижения деловой активности и повышенного спроса на ликвидность. В 2021 году проявились

признаки восстановления внутреннего спроса и оживления хозяйственной среды. В 2022 году на развитие финансового сектора существенное влияние оказали инфляционный всплеск, энергетический кризис и ужесточение денежно-кредитной политики. Последующие годы сопровождались постепенной стабилизацией макроэкономической среды и адаптацией банковского рынка к новым условиям.

В этих условиях динамика денежных агрегатов, депозитной базы, кредитных вложений и кассовых операций представляет особый аналитический интерес, поскольку позволяет проследить, каким образом банковская система реагировала на изменение стоимости денег, инфляционные процессы и сдвиги в поведении экономических субъектов.

Наиболее наглядно изменения, происходившие в банковском секторе Республики Молдова, проявляются в динамике денежных агрегатов, отражающих объём ликвидности в экономике и степень вовлечения денежных ресурсов в организованный финансовый оборот. Структура и темпы роста агрегатов позволяют оценить как общее расширение денежной массы, так и изменение роли банковской системы в накоплении и перераспределении финансовых ресурсов (табл. 1).

**Таблица 1. Динамика денежных агрегатов Республики Молдова
за 2020 - 2024 гг.**

Год	М0, млн лей	М1, млн лей	М2, млн лей	М3, млн лей	Темп роста М3, %
2020	29818,9	55294,9	75890,8	107624,9	—
2021	31711,5	60841,5	83093,1	119773,3	111,3
2022	34406,0	63499,8	91039,9	126086,9	105,3
2023	38555,3	80087,9	110031,1	149169,8	118,3
2024	44175,1	94138,1	126183,2	169668,9	113,7

Источник: составлено автором на основе данных Национального банка Молдовы.

Динамика денежных агрегатов свидетельствует о последовательном расширении денежной базы экономики. Совокупный показатель М3 увеличился с 107,6 млрд лей в 2020 году до 169,7 млрд лей в 2024 году, что отражает рост объёма ресурсов, находящихся в финансовом обороте страны.

Умеренное увеличение показателей в 2020 - 2021 гг. во многом соответствовало периоду осторожного восстановления после пандемийных ограничений. Экономические субъекты сохраняли повышенное внимание к ликвидности, а население - склонность к накоплению резервов. В этих условиях банковская система выступала инструментом стабилизации денежных потоков.

В 2022 году прирост денежных агрегатов сохранился, однако его темпы замедлились. Это объясняется усилением инфляционного давления, ростом процентных ставок и более сдержанным поведением заёмщиков и вкладчиков. Одновременно в 2023 - 2024 гг. вновь проявилось ускорение расширения денежной массы, что может рассматриваться как признак постепенной нормализации финансовой среды и восстановления доверия экономических субъектов.

Существенное увеличение агрегатов М1 и М2 указывает на расширение средств на счетах и депозитах, то есть на повышение роли банковской системы в хранении денежных ресурсов и обслуживании расчётов. Иными словами, рост денежной массы сопровождался не только наличным обращением, но и укреплением организованного финансового посредничества.

Однако сами по себе денежные агрегаты не раскрывают степень вовлечения банков в финансирование экономики. Для этого необходимо рассмотреть динамику депозитной базы и кредитных вложений.

Рост денежных агрегатов свидетельствует о расширении финансового оборота, однако сам по себе не позволяет в полной мере судить о глубине банковского посредничества. Более содержательная оценка требует обращения к показателям, отражающим способность банковской системы аккумулировать сбережения населения и трансформировать их в кредитные ресурсы для экономики. В этой связи особый интерес представляет сопоставление динамики депозитов физических лиц и кредитных вложений (табл. 2).

Таблица 2. Динамика депозитов физических лиц и кредитов в экономике Республики Молдова за 2020 - 2024 гг.

Год	Остаток кредитов в экономике, млн лей	Депозиты физических лиц, млн лей	Соотношение депозитов и кредитов, %
2020	48744	50621	103,9
2021	58995	56120	95,1
2022	64215	58645	91,3
2023	66103	66772	101,0
2024	82671	75403	91,2

Источник: составлено автором на основе данных Национального банка Молдовы.

Показатели таблицы 2 отражают одновременное расширение как пассивной, так и активной базы банковской системы. Объём депозитов физических лиц за рассматриваемый период увеличился почти на 25 млрд лей. Это свидетельствует о сохранении доверия населения к банковским институтам даже в условиях внешней нестабильности.

Особенно значимым является тот факт, что прирост депозитов происходил на фоне чередования кризисных и восстановительных фаз экономики. В подобных условиях население, как правило, стремится к более осторожному управлению средствами, что усиливает роль банковских вкладов как инструмента сохранения капитала.

Кредитные вложения возросли с 48,7 млрд до 82,7 млрд лей, то есть значительно опережающими темпами. Данная тенденция указывает на активизацию финансового посредничества и возрастающее участие банковского сектора в обеспечении потребностей экономики в ресурсах.

В 2020 - 2021 гг. расширение кредитования во многом сопровождало восстановление внутреннего спроса после пандемийного спада. В 2022 году темпы кредитной активности закономерно сдерживались ростом стоимости заёмных средств и общей неопределённостью. В 2024 году наблюдалось заметное ускорение прироста кредитов, что может рассматриваться как результат стабилизации процентной среды и улучшения ожиданий бизнеса и населения.

Соотношение депозитов и кредитов в целом подтверждает наличие достаточной внутренней ресурсной базы. Банковская система не только аккумулировала средства, но и трансформировала их в активные операции, поддерживая хозяйственный оборот.

Масштабы депозитных и кредитных процессов тесно связаны с параметрами денежно-кредитной политики, прежде всего с инфляцией и уровнем процентной ставки.

Вместе с тем динамика указанных показателей не может быть рассмотрена вне макроэкономического контекста. Поведение вкладчиков и заёмщиков в значительной степени определяется инфляцией, стоимостью заёмных ресурсов и направленностью денежно-кредитной политики. По этой причине анализ банковской динамики целесообразно дополнить оценкой инфляционных процессов и изменения базовой ставки Национального банка Молдовы (табл. 3).

**Таблица 3. Инфляция и базовая ставка Национального банка Молдовы
за 2020 - 2024 гг.**

Год	Среднегодовая инфляция, %	Базовая ставка НБМ (на конец года), %
2020	3,8	2,65
2021	5,1	6,50
2022	28,7	20,00
2023	13,4	4,75
2024	4,7	3,60

Источник: составлено автором на основе данных Национального банка Молдовы и Национального бюро статистики Республики Молдова.

Показатели таблицы 3 позволяют проследить прямую зависимость между макроэкономической средой и банковской активностью. В 2020 году мягкая денежно-кредитная политика способствовала поддержанию ликвидности банковской системы в условиях пандемийного периода.

В 2021 год усиление инфляционного давления сопровождалось повышением базовой ставки до 6,5%, что являлось реакцией на изменение ценовой конъюнктуры. Несмотря на это, объём кредитов и депозитов продолжил увеличиваться вследствие восстановления деловой активности.

Наиболее напряжённая ситуация сложилась в 2022 году, когда среднегодовая инфляция достигла 28,7%. В течение года базовая ставка повышалась до пикового уровня 21,5%, завершив год на отметке 20,0%. Подобная политика была направлена на сдерживание инфляционных ожиданий и стабилизацию денежного рынка, однако одновременно ограничивала темпы кредитного роста.

В 2023–2024 гг. по мере замедления инфляции Национальный банк Молдовы перешёл к последовательному снижению базовой ставки. Это создало более благоприятные условия для восстановления кредитования и дальнейшего укрепления депозитной базы.

Таким образом, развитие банковского сектора в значительной степени определялось не только внутренними процессами финансового рынка, но и воздействием денежно-кредитной политики.

Изменения инфляционной среды и процентной политики находили отражение не только в динамике депозитов и кредитов, но и в масштабах денежного оборота, проходящего через банковскую систему. В этой связи дополнительный аналитический интерес представляет движение кассовых операций, характеризующее интенсивность денежных потоков в экономике (табл. 4).

**Таблица 4. Динамика кассовых операций банковской системы
Республики Молдова за 2020 - 2024 гг.**

Год	Поступления наличных средств, млн лей	Выдачи наличных средств, млн лей	Сальдо кассовых операций, млн лей
2020	113673	120534	-6861
2021	139636	141529	-1893
2022	153740	156435	-2695
2023	152431	156579	-4148
2024	158044	163598	-5554

Источник: составлено автором на основе данных Национального банка Молдовы.

Рост поступлений и выдачи наличных средств в целом отражает расширение внутреннего денежного оборота, проходящего через банковскую систему. Даже при постепенном развитии безналичных расчётов наличный компонент продолжает занимать заметное место в хозяйственной практике страны.

Сравнительно более сбалансированные параметры 2021 г. совпадают с этапом посткризисного восстановления экономической активности и расширения потребительского спроса. В последующие годы увеличение объёмов кассовых операций происходило под влиянием инфляционного роста номинальных доходов, оживления торговли и постепенной адаптации рынка к новым условиям.

Стабильно отрицательное сальдо кассовых операций свидетельствует о сохранении устойчивого спроса экономики на наличную ликвидность. Это подтверждает, что в Республике Молдова продолжает функционировать смешанная модель денежного обращения, сочетающая цифровые инструменты расчётов и традиционные наличные формы платежей.

Проведённый анализ позволяет констатировать, что банковский сектор Республики Молдова в 2020 - 2024 гг. функционировал в условиях повышенной внешней и внутренней волатильности, однако в целом сохранил устойчивость и способность к выполнению ключевых функций финансового посредничества.

Последовательное расширение денежных агрегатов, рост депозитной базы населения и восстановление кредитной активности подтверждают наличие достаточного внутреннего ресурсного потенциала сектора. Это формирует объективные предпосылки для дальнейшего усиления роли банков в финансировании предпринимательства, потребительского спроса и инвестиционных процессов.

Одновременно установлена высокая зависимость банковской динамики от инфляционных процессов и направленности денежно-кредитной политики. Периоды ускорения инфляции сопровождалось ростом стоимости финансовых ресурсов и сдерживанием кредитования, тогда как стабилизация ценовой среды способствовала оживлению рынка.

Сохраняющийся спрос на наличные средства при одновременном росте депозитных ресурсов свидетельствует о переходном характере модели денежного обращения, в которой цифровизация финансовых услуг развивается параллельно с традиционными формами расчётов.

В перспективе дальнейшее укрепление банковского сектора Республики Молдова целесообразно связывать с расширением долгосрочных сберегательных инструментов, ростом кредитования производственных отраслей, повышением финансовой грамотности населения, снижением транзакционных издержек и ускорением цифровой трансформации банковских услуг.

Долгосрочная конкурентоспособность банковской системы будет определяться её способностью эффективно трансформировать внутренние сбережения в инвестиционный капитал, поддерживать стабильность денежного обращения и содействовать устойчивому экономическому развитию страны.

Список литературы:

1. Национальный банк Молдовы. Годовой отчёт за 2024 год. – Кишинёв: Национальный банк Молдовы, 2024.
2. Национальный банк Молдовы. Статистические данные по банковскому сектору [Электронный ресурс]. – Режим доступа: официальный сайт Национального банка Молдовы. – Дата обращения: 20.03.2026.
3. Национальное бюро статистики Республики Молдова. Статистический ежегодник Республики Молдова. Издание 2025. – Кишинёв: Национальное бюро статистики Республики Молдова, 2025. – 584 с.
4. Национальное бюро статистики Республики Молдова. Официальная статистическая база данных Республики Молдова [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

официальный сайт Национального бюро статистики Республики Молдова. – Дата обращения: 20.03.2026.

5. Национальный банк Молдовы. Отчёт об инфляции [Электронный ресурс]. – Кишинёв: Национальный банк Молдовы, 2024. – Режим доступа: официальный сайт Национального банка Молдовы. – Дата обращения: 20.03.2026.

УДК: 336.22:338.43

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РЕФОРМ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА В МОЛДОВЕ И В СТРАНАХ ЗАПАДНОЙ ЕВРОПЫ

КАРА Мария

доктор экономических наук,
конференциар-университар
Комратского государственного
университета,
г. Комрат, Республика Молдова
maria.cara2017@mail.ru
ORCID ID: [0000-0002-5243-2708](https://orcid.org/0000-0002-5243-2708)

Abstract. *The article examines the features of agricultural taxation reforms in the Republic of Moldova and Western European countries. A comparative analysis of tax instruments aimed at supporting the agricultural sector is conducted, identifying key differences and similarities in approaches. Particular attention is paid to the role of tax incentives, subsidies, and institutional mechanisms. It is concluded that there is a need to adapt European experience, taking into account the specific characteristics of Moldova's economy.*

Keywords: *taxation, agriculture, tax policy, reforms, Moldova, EU, agricultural sector.*

Сельское хозяйство играет стратегическую роль в экономике Республики Молдова, обеспечивая 12% ВВП и занятость значительной части населения. В условиях глобализации и европейской интеграции особую актуальность приобретает реформирование системы налогообложения аграрного сектора. [5]

В странах Западной Европы налоговая политика в сельском хозяйстве тесно связана с механизмами государственной поддержки, в том числе через Общую сельскохозяйственную политику ЕС (САР). [6]

В странах ЕС налогообложение аграрного сектора тесно связано с политикой субсидирования и поддержкой фермеров, что делает налоговую систему частью более широкой аграрной политики.

В Молдове же налоговые реформы находятся в стадии адаптации к европейским стандартам. Налогообложение сельского хозяйства представляет собой систему налогов, сборов и льгот, применяемых к субъектам аграрного сектора.

Основными принципами являются:

- налоговая нейтральность;
- справедливость налогообложения;
- стимулирование производства.

В нашей стране данные принципы закреплены в налоговом законодательстве, которое предусматривает различные режимы налогообложения в зависимости от формы хозяйствования. [1]

После реформ 1990-х годов в Республике Молдова произошел переход от коллективной к частной форме хозяйствования, что сопровождалось изменением налоговой базы (Налоговый кодекс РМ, 2024). [3, 4]

Особое значение имеет динамика налога на добавленную стоимость (НДС):

- до 2009 г. - ставка 20% с механизмом возмещения;
- 2010 г. - введение сниженной ставки 8%;
- 2013–2014 гг. - возврат к 20% с компенсацией;
- с 2014 г. - 8% для сельхозпроизводителей и 20% для переработчиков (Monitorul Fiscal, 2022).

Нестабильность налоговой политики привела к накоплению задолженности по возврату НДС, которая в 2009 году достигла около 200 млн леев (MyBusiness.md, 2021).

В настоящее время налоговая система включает:

- НДС - 20% (стандартная ставка);
- Сниженная ставка НДС для сельхозпродукции - 8% (на отдельные виды продукции)
- Подоходный налог для физических лиц - 12%
- Налог на прибыль предприятий - 12%
- Социальные взносы - 24% (работодатель + работник) (PwC, 2023).

Налоговая политика в отношении НДС остается предметом дискуссий, поскольку снижение ставок может привести к краткосрочным потерям бюджетных доходов. Аграрный сектор сложно развивать, он не дает быструю отдачу и в развитых странах находится на дотации государства, потому что обеспечивает его продовольственную безопасность и рабочие места. Но в Молдове бюджет потребительский, и государство, которое является одной из сторон этой сложной системы, опасается потерять доходы от НДС и не справиться со своими социальными обязательствами». Известна позиция профессиональных ассоциаций аграриев о том, что ставка НДС должна быть единой для всей линейки продуктов питания, начиная от сырья и заканчивая конечным продуктом – «от вилы до вилки». Они аргументируют ее тем, что единая ставка НДС для всей цепочки сельхозпроизводства действует во многих странах ЕС.

С 2015 года и в Румынии ввели единую ставку в размере 9%. В Германии продовольственные товары облагаются по ставке 7%, в Польше и на Кипре – 5%, в Словакии - 10% и т.д. Недавно Венгрия и Португалия внедрили нулевую ставку НДС, чтобы сделать продукты более доступными и реализуемыми в столь сложный момент. В Молдове сегодня переработчики покупают сырье с уплатой 8% НДС, а свою продукцию продают с НДС в 20%. Получается большая разница между НДС на «входе» и «на выходе», которую им приходится оплачивать. От этого повышается себестоимость продукции

В Молдове последние годы (2020–2025 гг.) были реализованы следующие изменения:

- введение понятия «семейная ферма»;
- перевод части фермерских хозяйств в статус юридических лиц;
- упрощение бухгалтерского учета;
- налоговые льготы для малых производителей.
- модернизация системы субсидий и ее адаптация к стандартам ЕС. [4, 6]

Несмотря на реформы, сохраняются проблемы, которые могут тормозить развитие отрасли и усиливать импортозависимость, к ним относятся:

- сложность налогового администрирования;
- неравномерность налоговой нагрузки (особенно по НДС);
- низкая эффективность стимулирующих механизмов.

Анализ налоговой системы сельского хозяйства в странах ЕС показывает, что она характеризуется широким применением налоговых льгот, сниженной ставкой НДС на сельскохозяйственную продукцию, а также тесной интеграцией налоговой политики с системой субсидирования.

Ключевые элементы:

Субсидии и дотации (CAP)

Основной инструмент поддержки фермеров.

1. Льготное налогообложение доходов

Часто применяются пониженные ставки или освобождение от налогов.

2. Налоговые кредиты и инвестиционные стимулы

Поощрение модернизации сельского хозяйства.

3. Экологические налоги и стимулы

Поддержка устойчивого развития.

Количественные параметры в странах Западной Европы

На основе данных OECD и европейских исследований можно выделить следующие показатели:

НДС в сельском хозяйстве (ЕС)

- стандартные ставки: 17-27%
- сниженные ставки на сельхозпродукцию: 0-11%
- *Примеры:*
- Германия - 19% (стандарт), 7% для сельхозпродукции
- Франция - 20% (стандарт), 10% / 5,5% сниженные
- Румыния - 11% на продукты питания
- Польша - 8% на удобрения и аграрную продукцию

Субсидии и поддержка (CAP)

В ЕС субсидии играют ключевую роль в обеспечении устойчивости сельского хозяйства, тогда как в Молдове их влияние значительно ниже.

В рамках Общей сельскохозяйственной политики ЕС: до 40-50% дохода фермеров формируется за счет субсидий несмотря на то, что сельское хозяйство составляет лишь 1,6% ВВП ЕС, но получает значительную поддержку.

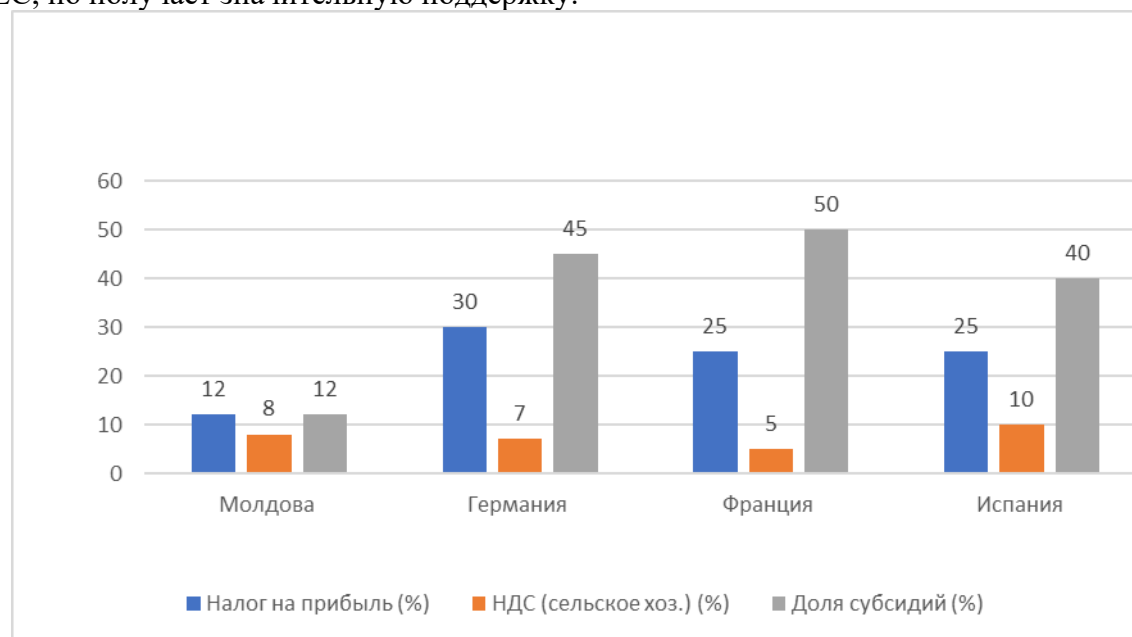


Рис. 3. Сравнительный анализ налоговой нагрузки и государственной поддержки сельского хозяйства.

Источник: составлено автором на основе OECD, World Bank.

Как видно, в Молдове наблюдается более низкий уровень налогообложения, однако он сопровождается существенно меньшим объемом субсидий. В странах ЕС, несмотря на более высокие налоговые ставки, значительная государственная поддержка компенсирует нагрузку и способствует устойчивому развитию аграрного сектора.

Таким образом, ключевым отличием является не уровень налогов, а степень интеграции налоговой политики с механизмами государственной поддержки.

Ключевые различия:

1. В ЕС налоговая система тесно интегрирована с системой субсидий.
2. В Молдове налоговая политика носит более фискальный характер.

3. В странах ЕС больше внимания уделяется устойчивому развитию.

Сходства:

1. Наличие специальных режимов для фермеров.
2. Использование налоговых льгот.
3. Постепенная цифровизация налогового администрирования.

Таблица 1. Анализ действующей налоговой нагрузки Р. Молдова и стран ЕС.

Показатель	Молдова %	ЕС (среднее) %
НДС (стандарт)	20	17 - 27
НДС (сельхозпродукция)	8	0 - 11
Налог на прибыль	12	16 - 25
Подоходный налог	12	14 - 45
Доля субсидий	низкая	до 50% дохода

Источник. Составлено автором на основе: Налогового кодекса Республики Молдова; материалов European Commission; OECD; Eurostat; отчётов World Bank и PwC; а также профильных научных исследований и аналитических публикаций.

Проведённый сравнительный анализ свидетельствует о том, что налоговая система сельского хозяйства Республики Молдова характеризуется относительно низкими ставками основных налогов по сравнению со средними показателями стран Европейского союза. В частности, уровень налога на прибыль и подоходного налога в Молдове является более умеренным, что формально снижает налоговую нагрузку на аграрный сектор.

Вместе с тем, в странах ЕС применяется более комплексный и дифференцированный подход к регулированию сельского хозяйства, включающий гибкую систему ставок налога на добавленную стоимость, а также значительный объём государственной поддержки, где доля субсидий может достигать до 50% доходов сельскохозяйственных производителей.

Следовательно, несмотря на сравнительно благоприятные налоговые условия, аграрный сектор Республики Молдова уступает странам ЕС по уровню институциональной поддержки и эффективности интеграции налоговой политики с механизмами субсидирования, что сдерживает повышение его конкурентоспособности и устойчивого развития.

Из выше сказанного можно сделать следующие аналитические выводы:

1. Налоговая нагрузка в ЕС формально выше, но:
 - компенсируется субсидиями;
 - смягчается льготами по НДС.
2. Молдова использует более низкие ставки, но:
 - отсутствует комплексная система поддержки;
 - налоговая система выполняет фискальную, а не стимулирующую функцию.
3. Ключевое различие - институциональное:
 - в ЕС налоги встроены в аграрную политику;
 - в Молдове - действуют изолированно.

Для повышения эффективности налоговой системы в Молдове предлагается:

1. Гармонизация налогового законодательства с нормами ЕС;
2. Упрощение налогового администрирования;
3. Расширение налоговых льгот для малых фермеров;
4. Усиление связи между налоговой политикой и системой субсидий;
5. Внедрение экологических налоговых стимулов.

Реформы налогообложения сельского хозяйства в Молдове демонстрируют постепенное движение к европейской модели, однако остаются структурные проблемы. В отличие от стран Западной Европы, где налоговая система выполняет стимулирующую функцию, в Молдове она пока в большей степени носит фискальный характер.

Эффективное заимствование европейского опыта возможно только при учете национальной специфики и уровня экономического развития. Ключевым направлением реформ должно стать создание сбалансированной системы, сочетающей налоговые стимулы и государственную

Список литературы:

1. Налоговый кодекс Республики Молдова.
2. Monitorul Fiscal. Налогообложение сельхозпроизводителей.
3. MyBusiness.md. Реформы налогообложения сельского хозяйства.
4. Moldpres. Реформы субсидирования сельского хозяйства.
5. Программа социально-экономического развития Республики Молдова.
6. Материалы ЕС по Общей сельскохозяйственной политике (CAP).
7. European Commission. Common Agricultural Policy (CAP).
8. Agricultural Tax Policies in EU and Eastern Europe.
9. Eurostat. Agricultural Statistics.
10. Национальный банк Республики Молдова.

УДК 336.14:330.34(478)

РОЛЬ РАСХОДОВ БЮДЖЕТА РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА В ЭКОНОМИЧЕСКОМ РОСТЕ

СВИРИДЕНКО Лидия

университетский ассистент

Комратский государственный университет,
Комрат, Республика Молдова

lidiasvir@gmail.com

ORCID ID: [0000-0003-3889-0056](https://orcid.org/0000-0003-3889-0056)

Abstract. *Many authors have examined the impact of government spending on economic growth. This study uses the ordinary least squares technique to test the impact of public budget spending on two main components: investment spending on development and current spending on the economy of the Republic of Moldova for the period 2022-2025. Empirical results show that the state budget expenditures of the Republic of Moldova have a positive impact on the economy, however, each main component has a different impact. Current spending has a significant positive impact on the economy, although there is no evidence to support the relationship between development investment spending and economic growth. The Moldovan government should restructure the state budget in the direction of prioritizing current spending on humanitarian and social assistance, reducing public administration spending, allocating investment capital from the state budget to key and large-scale projects, avoiding dispersion of investments, and crowding out private investments in order to increase the positive impact on economy. State budget expenditures must be restructured.*

Keywords: *state budget expenditures; spending on investment in development; current expenses; gross domestic product (GDP)*

Расходы государственного бюджета остаются одним из ключевых факторов, влияющих на экономический рост. Каждый элемент структуры национального публичного бюджета оказывает различное воздействие на экономическую динамику, что обусловлено отличиями в его функциональном назначении и экономической природе. В этой связи особую значимость приобретает вопрос не только о наличии влияния бюджетных расходов на экономику, но и об определении тех их компонентов, которые обеспечивают наибольший стимулирующий эффект.

В условиях ограниченности бюджетных ресурсов государство может способствовать ускорению экономического роста за счёт оптимизации структуры расходов. Это предполагает перераспределение финансовых средств в пользу наиболее эффективных направлений при одновременном сокращении менее результативных статей, что позволяет минимизировать возможное негативное воздействие на экономику.

Республика Молдова продолжает оставаться развивающейся страной Юго-Восточной Европы с экономикой переходного типа. В период до 2025 года страна демонстрировала умеренные темпы экономического роста, однако сохраняет статус государства с уровнем дохода ниже среднего. В последние годы динамика валового внутреннего продукта характеризуется высокой чувствительностью к внешним и внутренним шокам, что усиливает требования к эффективности фискальной политики.

В современных условиях для обеспечения устойчивого развития Республике Молдова необходимо ориентироваться на поддержание стабильных темпов экономического роста, одновременно повышая качество бюджетных расходов. Расходы национального публичного бюджета выступают важным инструментом фискальной политики и используются правительством в комплексе с налогово-бюджетными и денежно-кредитными мерами для стимулирования экономической активности.

По состоянию на 2025 год объём расходов национального публичного бюджета Республики Молдова остаётся значительным и составляет ориентировочно 30-35% валового внутреннего продукта, что отражает активную роль государства в перераспределении ресурсов. В этих условиях возрастает необходимость проведения углублённой оценки эффективности бюджетных расходов и их вклада в экономический рост, что должно служить основой для повышения качества бюджетного планирования и реализации государственной политики.

Актуальность проведения подобной оценки существенно возрастает в условиях сохраняющихся бюджетных ограничений и необходимости обеспечения долгосрочной фискальной устойчивости. В ситуации ограниченного потенциала расширения доходной базы приоритетным направлением государственной политики становится повышение эффективности использования имеющихся бюджетных ресурсов.

Целью настоящего исследования является анализ и оценка взаимосвязи между расходами национального публичного бюджета Республики Молдова, их ключевыми компонентами (инвестиционными расходами на развитие и текущими расходами) и показателями экономического развития. В рамках исследования ставятся следующие вопросы: оказывают ли расходы государственного бюджета стимулирующее воздействие на экономический рост Республики Молдова, и какие из их составляющих – инвестиционные или текущие расходы – обладают более значимым влиянием на экономику. На основе полученных результатов формулируются рекомендации по оптимизации и реструктуризации расходов национального публичного бюджета.

Проблематика влияния государственных расходов на экономический рост является предметом широкого научного дискурса и исследуется на протяжении длительного времени, однако полученные результаты остаются неоднозначными и во многом противоречивыми.

Так, Джон Мейнард Кейнс ещё в 1936 году обосновал необходимость активного государственного вмешательства в экономику посредством инструментов фискальной и денежно-кредитной политики с целью регулирования совокупного спроса и обеспечения высокого уровня занятости. Согласно его подходу, увеличение государственных расходов, в том числе финансируемых за счёт заимствований, способствует росту совокупного спроса и, как следствие, стимулирует экономическое развитие.

Развивая кейнсианские идеи, Пол Самуэльсон и Уильям Нордхаус подчёркивали значимую роль государства в экономике. С макроэкономической точки зрения они рассматривали государственные расходы как важный фактор, влияющий на общий уровень совокупных расходов, а следовательно — и на объём валового внутреннего продукта, особенно в таких сферах, как образование, инфраструктура и финансовый сектор.

Эмпирические исследования также подтверждают наличие взаимосвязи между государственными расходами и экономическим ростом. Так, Месген, анализируя данные по Иордании за период 1990–2006 гг., установил, что увеличение государственных расходов (включая текущие, инвестиционные, трансфертные выплаты и процентные платежи) сопровождается ускорением экономического роста.

Аналогичные выводы были получены Константиносом при изучении стран с переходной экономикой Юго-Восточной Европы. Результаты исследования показали, что расходы на накопление капитала, развитие, стимулирование частных инвестиций и открытость торговли оказывают положительное влияние на экономический рост, тогда как демографические факторы не продемонстрировали статистической значимости.

В то же время ряд исследователей подчёркивает нелинейный характер данной зависимости. В частности, Ричард Ран разработал концепцию, известную как «кривая Рана», отражающую зависимость между уровнем государственных расходов и темпами экономического роста. Согласно данной модели, умеренный уровень государственных расходов, направленных на финансирование общественных благ (например, инфраструктуры), оказывает положительное влияние на экономическое развитие. Однако при превышении определённого порогового значения дальнейшее увеличение расходов может приводить к замедлению экономического роста.

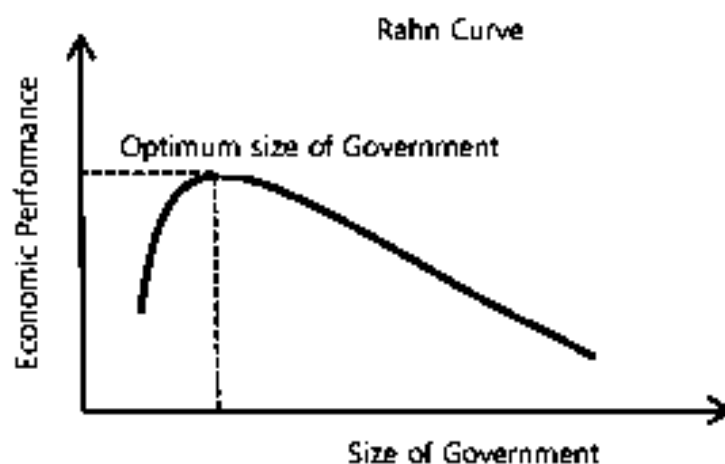


Рис. 1. Кривая Арми-Рана

Источник: https://ru.wikipedia.org/wiki/Кривая_Арми-Рана

Дальнейшее развитие теоретических подходов к оценке влияния государственных расходов на экономический рост связано с работами Роберта Барро, который расширил идеи Р. Рана. В рамках своей концепции Барро рассматривал государственные расходы как фактор, оказывающий многомерное воздействие на экономику. Исходя из предположения о том, что государственные расходы финансируются преимущественно за счёт налоговых поступлений, он пришёл к выводу о двойственном эффекте фискальной политики.

С одной стороны, увеличение государственных расходов способно стимулировать экономический рост через развитие инфраструктуры, человеческого капитала и институциональной среды. С другой стороны, рост налоговой нагрузки, необходимый для финансирования этих расходов, оказывает сдерживающее воздействие на экономическую активность. Таким образом, положительный эффект государственных расходов проявляется лишь в том случае, если их стимулирующее влияние превышает негативные последствия повышения налогов.

Современные исследования всё чаще фокусируются не только на совокупном объёме государственных расходов, но и на их структуре, анализируя различное влияние отдельных компонентов бюджета на экономическую динамику.

Республика Молдова продолжает оставаться развивающейся экономикой с относительно низкой стартовой базой, однако в последние годы демонстрирует умеренно нестабильную динамику роста, обусловленную как внутренними ограничениями, так и внешними шоками. После значительного спада и последующего восстановления экономики в постпандемийный период, а также под влиянием региональных кризисов, макроэкономические показатели в 2021-2025 гг. характеризуются высокой волатильностью.

Государство играет ключевую роль в поддержании экономической активности, используя инструменты налогово-бюджетной и денежно-кредитной политики. При этом особое значение приобретает согласованность этих инструментов и эффективность распределения бюджетных ресурсов.

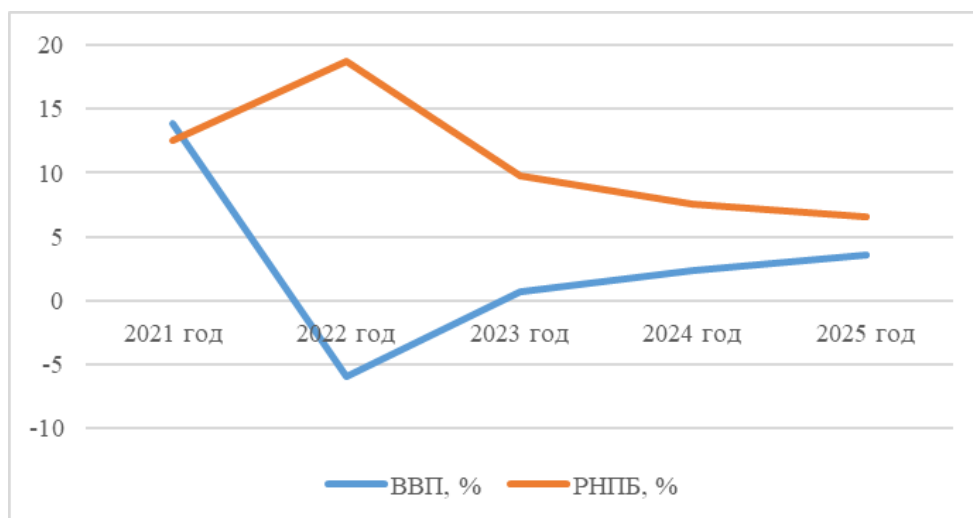


Рис. 2. Взаимосвязь между % ВВП и %РНПБ

Источник: Составлена автором на основании данных Национального бюро статистики Республики Молдова

Примечание: ВВП (%): темпы экономического роста, РНПБ (%): темпы роста расходов национального публичного бюджета.

В рассматриваемый период наблюдается расхождение динамики ВВП и бюджетных расходов, особенно в 2022 году, когда при экономическом спаде расходы значительно выросли (антикризисная политика). За весь период 2023-2025 гг. прослеживается тенденция к стабилизации и более умеренному росту расходов, что связано с необходимостью фискальной консолидации. Эти данные подтверждают теоретические положения Барро: рост расходов не всегда напрямую трансформируется в экономический рост, что указывает на важность их структуры и эффективности.

Расходы национального публичного бюджета, являясь ключевым инструментом фискальной политики, формируются и реализуются правительством Республики Молдова с ориентацией на обеспечение макроэкономической стабильности и повышение эффективности использования государственных ресурсов. В отличие от предыдущего периода, в 2021–2025 гг. наблюдается тенденция к увеличению доли бюджетных расходов в экономике: их уровень варьируется примерно в диапазоне 30-35% ВВП, что отражает усиление роли государства в условиях кризисных и посткризисных процессов.

Данный показатель существенно превышает условно оптимальный уровень, определённый в ряде эмпирических исследований (в частности, работах Рахмаянти и Хорна), согласно которым эффективное соотношение государственных расходов составляет около 15% ВВП для развивающихся стран. При этом в Республике Молдова среднегодовые темпы роста расходов национального публичного бюджета в рассматриваемый период остаются относительно высокими и, как правило, превышают темпы экономического роста, особенно в 2022-2023 гг., что связано с реализацией антикризисных мер.

Результаты современных эмпирических оценок и эконометрических исследований подтверждают наличие положительной взаимосвязи между государственными расходами и динамикой ВВП, что соответствует выводам большинства научных работ. Это свидетельствует о значимой роли государства в стимулировании экономической активности и поддержании экономического роста в Республике Молдова.

В то же время избыточный уровень государственных расходов может оказывать сдерживающее воздействие на экономику. С теоретической точки зрения это объясняется тем, что финансирование расходов осуществляется за счёт налоговых поступлений и государственных заимствований. Рост налоговой нагрузки и государственного долга способен снижать располагаемые ресурсы частного сектора, тем самым ограничивая инвестиционную активность и замедляя экономическое развитие.

По данным Национального Бюро статистики Республики Молдова, общий объём расходов национального публичного бюджета в 2021 году составил около 82 млрд леев, с последующим увеличением в 2022-2024 гг. под влиянием инфляционных процессов, расширения социальных программ и мер поддержки экономики.

Структура бюджетных расходов остаётся относительно стабильной и концентрируется вокруг ключевых социально-экономических направлений. Наибольшая доля средств направляется на:

1. социальную защиту (около 35-38%),
2. здравоохранение (около 16-18%),
3. образование (около 15-17%).

Такая структура свидетельствует о выраженной социальной направленности бюджетной политики государства.

Текущие расходы занимают доминирующее положение в структуре бюджета и включают финансирование функционирования государственного аппарата, социальной сферы и обеспечения общественных услуг. К ним относятся расходы на образование, здравоохранение, социальную защиту, культуру, науку, государственное управление, экономические услуги и охрану окружающей среды. Их преобладание отражает необходимость обеспечения непрерывности выполнения государством своих основных функций.

В то же время инвестиционные расходы на развитие, направленные на создание и модернизацию инфраструктуры и стимулирование долгосрочного экономического роста, занимают сравнительно меньшую долю, что подчёркивает актуальность оптимизации структуры бюджетных расходов с целью повышения их эффективности и усиления их вклада в экономическое развитие Республики Молдова.

Социально ориентированные текущие расходы рассматриваются как один из ключевых факторов, оказывающих положительное влияние на экономическое развитие Республики Молдова. Начиная с 2000-х годов государственная политика в области управления бюджетными расходами характеризуется стремлением к их рационализации, повышению эффективности и усилению контроля за их использованием. На протяжении длительного периода сохраняется относительно стабильная структура расходов, в которой приоритет отводится финансированию образования, здравоохранения и социальной защиты, что в целом способствует устойчивому социально-экономическому развитию страны.

Значительная доля текущих расходов приходится на сферу образования, которая занимает важное место как в национальном публичном бюджете (порядка 15-17%), так и в местных бюджетах (более 50%). Это отражает стратегическую установку государства на приоритетное развитие человеческого капитала. В результате последовательной политики в данной сфере Республика Молдова достигла практически полного охвата базовым образованием: уровень охвата обязательным образованием остаётся близким к 100%. В то же время, несмотря на количественные достижения, сохраняются проблемы качества образования, что требует дальнейшего совершенствования образовательной политики и повышения эффективности использования бюджетных средств.

Здравоохранение также относится к числу приоритетных направлений бюджетного финансирования. В 2021-2025 гг. расходы на здравоохранение стабильно занимают около 16–18% текущих расходов национального публичного бюджета. Инвестиции в данную сферу способствуют повышению качества жизни населения и развитию человеческого потенциала. После снижения показателей ожидаемой продолжительности жизни в период пандемии COVID-19 наблюдается постепенное восстановление демографических индикаторов, что свидетельствует о положительном эффекте проводимой политики в сфере здравоохранения.

Система социальной защиты остаётся крупнейшей статьёй текущих расходов бюджета, на которую приходится в среднем 35-38% расходов национального публичного бюджета. Даже в условиях бюджетных ограничений и необходимости фискальной консолидации государство сохраняет приоритетность социальных выплат, что направлено на поддержание уровня жизни населения и снижение социального неравенства.

В совокупности расходы на образование, здравоохранение и социальную защиту формируют основу для повышения качества человеческого капитала и создают предпосылки для долгосрочного экономического роста Республики Молдова.

Результаты эмпирических исследований свидетельствуют о том, что государственные расходы в целом оказывают положительное влияние на экономику страны, однако степень этого воздействия различается в зависимости от их структуры. Текущие расходы демонстрируют статистически значимое положительное влияние на экономический рост, тогда как инвестиционные расходы на развитие в ряде случаев оказываются менее эффективными. Это указывает на необходимость повышения результативности государственных инвестиций и оптимизации структуры бюджетных расходов с целью усиления их вклада в экономическое развитие.

С целью усиления положительного воздействия бюджетных расходов на экономическое развитие Республики Молдова представляется целесообразным реализация комплекса мер, направленных на оптимизацию структуры и повышение эффективности государственных финансов.

Во-первых, в краткосрочной перспективе при сохраняющихся фискальных ограничениях и необходимости обеспечения макроэкономической стабильности нецелесообразно существенное наращивание инвестиционных расходов без одновременного повышения их эффективности. В долгосрочном периоде приоритетной задачей должно стать перераспределение ресурсов в пользу капитальных вложений, однако данный процесс должен сопровождаться повышением качества управления инвестиционными проектами. Это предполагает постепенную оптимизацию текущих расходов с целью высвобождения финансовых ресурсов для развития инфраструктуры и стимулирования экономического роста.

Во-вторых, требуется углублённая реструктуризация инвестиционных расходов на основе чёткого разграничения функций государства и частного сектора. В современных условиях важным направлением является предотвращение эффекта вытеснения частных инвестиций. В этой связи государству следует активизировать механизмы государственно-частного партнёрства, а также создавать благоприятные условия для привлечения частного капитала к реализации инфраструктурных и инвестиционных проектов. Это позволит повысить общую эффективность инвестиций и снизить нагрузку на государственный бюджет.

В-третьих, необходима дальнейшая оптимизация структуры текущих расходов с акцентом на развитие человеческого капитала. Приоритетное финансирование должно сохраняться за такими направлениями, как образование, здравоохранение и социальная защита, которые формируют долгосрочные факторы экономического роста. Одновременно требуется повышение эффективности расходов на государственное управление, включая модернизацию административных процессов, цифровизацию государственных услуг и рационализацию численности государственного аппарата. Важным элементом является внедрение принципов бережливого управления и усиление контроля за эффективностью использования бюджетных средств.

Таким образом, повышение результативности бюджетной политики Республики Молдова в современных условиях должно базироваться не столько на увеличении объёмов расходов, сколько на их качественной трансформации, направленной на достижение устойчивого и сбалансированного экономического роста.

Список литературы:

1. Barro, R. J. (1990). Government Spending in a Simple Model of Endogeneous Growth. *Journal of Political Economy*, 98(S5), 103-125. <https://doi.org/10.1086/261726>
2. Constantinos, A. (2009). Government Spending and Economic Growth: Econometric Evidence from the South Eastern Europe (SEE). *Journal of Economic and Social Research*, 11(1), 1-16.
3. Mesghena, Y. (2011). Public Spending and Economic Growth: Empirical Investigation of Sub-Saharan Africa. *Southwestern Economic Review*, 30, 59-68.
4. Rahmayanti, Y., & Horn, T. (2011). Expenditure Efficiency and the Optimal Size of Government in Developing Countries. *Global Economy and Finance Journal*, 4(2), 46-59.
5. Национальное Бюро Статистики РМ <https://statistica.gov.md/ro>

СЕКЦИЯ 6

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ЦИФРОВИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ И БИЗНЕСА

UDC 364.3:004.9:336(477)

DIGITAL INNOVATION IN UKRAINE'S SERVICE-ORIENTED SOCIAL
INSURANCE SYSTEM

CHVERTKO Liudmyla,

Associate Professor, Candidate of Economic
Sciences, Uman National University
Uman, Ukraine,

chvertko.l@udpu.edu.ua

ORCID ID: [0000-0003-2788-6991](https://orcid.org/0000-0003-2788-6991)

VINNYTSKA Oksana,

Associate Professor, Candidate of Economic
Sciences, Uman National University
Uman, Ukraine,

vinnytska.o@udpu.edu.ua

ORCID ID: [0000-0001-6402-6451](https://orcid.org/0000-0001-6402-6451)

Abstract. *This article examines the transformation of the social insurance system in Ukraine under the influence of innovative digital tools. The authors analyse the transition from traditional administrative mechanisms to a modern service-oriented model of interaction between the state and citizens. The study highlights the key role of the Pension Fund of Ukraine (PFU) as the authorised body ensuring the functioning of an integrated social insurance information framework. Particular attention is paid to the effectiveness of remote services provided via the PFU web portal and the Diia mobile application. The experience of the digitalisation of the State Employment Service and the prospects for implementing the new Obriy information and analytical system are examined. It is demonstrated that the high level of internet penetration and digital literacy among the Ukrainian population creates a favourable foundation for further modernisation of the sector. The prospects for developing a digital social insurance ecosystem are outlined. It is concluded that digital transformation is a fundamental factor in enhancing the financial stability and transparency of the entire social insurance system.*

Keywords: *social insurance, digital transformation, Pension Fund of Ukraine, electronic registers, service-oriented model, remote services, digital ecosystem, proactive services.*

In the current context of economic and social transformation driven by digital technologies, the social security system is undergoing significant changes that require a rethinking of how it operates. Traditional social protection mechanisms, developed during the industrial era, are increasingly failing to meet the challenges of the present day, particularly the rise of non-standard forms of employment, demographic changes and growing demands for transparency and efficiency in public administration. In this context, the introduction of innovative digital tools that facilitate the modernisation of processes for administering insurance contributions, allocating benefits and providing social services takes on particular significance.

The digitalisation of social insurance in Ukraine represents not merely a technological upgrade, but a strategic direction for enhancing the financial sustainability, accessibility and quality of social guarantees. The development of a digital ecosystem integrating electronic registers, online services and automated management solutions facilitates the transition to a service-oriented model of interaction between the state and citizens. At the same time, the issue of the comprehensive implementation of such tools and the assessment of their impact on the efficiency of the entire social insurance system remains relevant.

The modern social insurance model is gradually evolving towards the creation of a comprehensive digital ecosystem. The digital transformation of the social insurance system's operational mechanisms is being integrated into nationwide digitalisation processes and is accompanied by the development of a regulatory framework and the implementation of strategic initiatives aimed at creating a unified digital environment for the social sector [1]. A key role in this is played by the introduction of integrated information systems that ensure data consolidation, the automation of procedures and improved efficiency in the administration of insurance resources. An important element of the digital transformation of social insurance is the introduction of a comprehensive system of electronic registers and the transition to paperless document management. The foundation of this system is the Register of Insured Persons, which accumulates personal data on insurance history, wages and contributions of millions of Ukrainians, ensuring the automation of social benefit calculations.

Since 2023, the Pension Fund of Ukraine (PFU) has become the key institutional component of the revamped social protection framework. As a result of the centralisation of management functions, the PFU has been designated as the sole authorised body in the areas of pension provision and compulsory state social insurance (in particular, in relation to temporary incapacity for work and accidents at work). Today, the Fund comprehensively administers the Register of Insured Persons, records insurance history, and manages the processes of awarding and making insurance payments. This institutional transformation has ensured the continuity and logical integrity of the management cycle: from the initial registration of an insured person to the moment they receive their due payments. The implementation of this model was made possible by a large-scale digital modernisation, which facilitated the transition from fragmented departmental databases to a single information system. This has not only improved the efficiency of service delivery but also created the conditions for the introduction of proactive services, where the award of benefits occurs automatically based on verified data from electronic registers. This model for organising the functioning of social insurance ensures the continuity of processes from the registration of insured persons to the allocation and funding of insurance benefits, reducing transaction costs and minimising the impact of human error.

A key tool for ensuring transparency in social insurance was the launch in October 2021 of the Electronic Register of Sick Leave Certificates, which facilitates the rapid exchange of information in real time between healthcare facilities, employers and the Pension Fund of Ukraine. This not only reduces the time taken to make decisions on the payment of temporary incapacity benefits but also significantly improves oversight of the validity of such payments. In particular, by the end of 2025, over 35 million electronic sickness certificates had already been generated in the system, effectively eliminating the need for paper documents (the proportion of which in 2025 stood at just 0.34%).

Institutional changes relating to the centralisation of management functions within the Pension Fund of Ukraine have helped to improve the coherence of management processes and expand the range of digital services. This has enabled the development of a service-oriented model for engaging with citizens, in which a significant proportion of procedures are carried out remotely. The Pension Fund of Ukraine is actively developing a digital ecosystem through its e-services web portal and the 'Pension Fund' mobile app, as well as through the integration of key services into the nationwide Diia platform. In particular, users have access to e-services for submitting applications, obtaining certificates, checking insurance records and monitoring payments, which significantly simplifies access to social security benefits. The trends in the use of e-services (Table 1) indicate a rise in the level of digital engagement among the population and a gradual transition to a new model of interaction between the state and citizens. This confirms the effectiveness of the implemented solutions and lays the groundwork for the further development of the digital infrastructure for social insurance.

One of the most popular digital tools has been the service for obtaining certificates via a QR code through the personal account on the Pension Fund of Ukraine's e-services portal. In 2025, taking into account the period since the service was launched in 2018, the total number of such documents obtained by users stands at 31.45 million [3]. A particular intensification in the use of electronic certificates has been observed since the start of the full-scale Russian invasion, during which 25.05

million documents were generated, accounting for almost 80% of the total number since the service began.

Table 1. Number of users of the Pension Fund of Ukraine's digital services*

Statistics	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025	01.10.2025
Number of users of the PFU online services (millions)	12.6	18.14	22.55	24.05
of whom are authorised using a QES (Qualified Electronic Signature)	8.44	13.72	17.91	19.24
Number of users of the 'Pension Fund' mobile app (millions)	0.85	1.2	1.5	1.8

**Source: compiled by the authors based on data from the Pension Fund of Ukraine [2].*

The system's functionality allows citizens to remotely obtain a wide range of legally significant documents, including:

- extracts from the Electronic Register of Sick Leave Certificates and the Register of Insured Persons;
- certificates of a pensioner's income, employment and insurance history;
- Forms OK-5 (containing data on earnings for pension calculation, determination of insurance history and payment of insurance contributions) and OK-7 (containing information on the amounts of wages from which the single social contribution is paid, and the insurance record of insured persons for the period from 2011), as well as data on accrued income and special working conditions.

This trend confirms the successful implementation of the concept of 'information accessibility' and demonstrates the public's high level of adaptability to the use of e-documents, which have become a fully-fledged alternative to paper forms in dealings with banking institutions and other government bodies. Up-to-date statistics on the implementation of these tools are regularly published in the infographics section on the official website of the Pension Fund of Ukraine.

The digital transformation of compulsory state social insurance against unemployment in Ukraine is being implemented through the development of electronic services integrated into the web portal and individual functional modules of the State Employment Service's mobile applications. These tools enable users to interact with the system remotely, including submitting applications for unemployment status and benefits, obtaining information on the calculation and payment of benefits, as well as accessing online job vacancies and vocational training programmes. An important element of digital interaction is the support for communication with employment service specialists, in particular career advisers, which includes the option of booking appointments and consultations remotely.

The next stage in the digitalisation of social insurance in Ukraine involves the introduction of new integrated information platforms. In particular, a pilot project was launched in 2026 to implement the 'Obriy' Unified Information and Analytical System, which is designed to provide comprehensive digital support for employment processes. This platform aims to create a unified digital environment for interaction between the state, employers and the working-age population, enabling key stages of employment relations to be conducted remotely. The functional capabilities of the 'Obriy' system provide for the implementation of a full cycle of digital interaction between labour market participants, including job seeking and recruitment, the conclusion and termination of employment contracts, as well as the maintenance of electronic personnel files [4].

The effectiveness of implementing innovative digital tools is directly dependent on the levels of internet penetration and digital literacy among the population. Data from sociological studies show a steady upward trend in the proportion of Ukraine's adult population with internet access, which rose from 88.4% in 2019 to 96.8% in 2025 [5]. At the same time, the structure of internet usage in 2025 indicates a high degree of readiness among citizens for digital interaction, as confirmed by qualitative indicators of digital skills. In particular, according to the results of a national survey, around 58% of Ukrainians possess at least a basic level of relevant competencies, and 60% of citizens use public services online. Such indicators create objective conditions for the further scaling up of electronic

services within the social insurance system, transforming digital channels into the primary means of communication between the state and insured persons.

The further development of the social insurance system in Ukraine should be based on a transition from the digitisation of individual functions to the creation of an integrated digital ecosystem incorporating elements of intelligent systems, which entails deepening inter-system interaction and improving the data management architecture. The prospects for modernisation are linked to the expanded use of big data analytics and artificial intelligence algorithms, which creates the conditions for improving the soundness of management decisions and developing proactive models for the provision of social services. Such models provide for the possibility of automated allocation of insurance payments in the event of an insured event based on verified data from electronic registers. It is important to implement cloud technologies to ensure the reliability and resilience of the information infrastructure, as well as to explore the potential of blockchain technology to enhance the level of protection and verification of insured persons' data. At the same time, rapid digitalisation and the consolidation of personal data within unified state registers highlight critical risks in the field of cybersecurity. This necessitates a shift from static protection methods to the development of dynamic cyber-resilience systems based on continuous vulnerability auditing, data encryption at all stages of transmission, and the implementation of 'Zero Trust' protocols.

Of particular relevance is the adaptation of the regulatory framework to the transformation of the labour market, in particular ensuring that social insurance covers those employed in the platform economy and in non-standard forms of employment (gig contracts, freelance work). Alongside this, ensuring the inclusivity of digital services by bridging the digital divide remains a priority.

Thus, the digital transformation of the social insurance system in Ukraine is not only a tool for technological renewal but also a fundamental factor in its structural and institutional modernisation. The creation of an integrated digital ecosystem has facilitated the transition from fragmented administration to a holistic information framework, which has significantly improved the efficiency of insurance resource management, automated data verification and minimised the influence of subjective factors in the management decision-making process. The introduction of innovative platforms has helped to establish a service-oriented model of interaction with citizens, in which 'information accessibility' and the provision of remote services play a leading role.

The transition to proactive social protection based on artificial intelligence algorithms and big data, the adaptation of the system to new forms of employment, and the bridging of the digital divide have been identified as promising areas for development. At the same time, rapid digitalisation is creating new challenges in the areas of cyber resilience and the reliability of digital infrastructure, which, given the consolidation of personal data, requires a transition to next-generation security systems.

References:

1. Chvertko L. Modernisation of the social insurance system based on digital innovations. *Economies' Horizons*. 2026. № 1 (34). Pp. 197-209. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/353354/340056> [in Ukrainian].
2. Zvity pro robotu orhaniv Pensiinoho fondu Ukrainy. *Pensiinyi fond Ukrainy*. URL: <https://www.pfu.gov.ua/diyalnist/zvity-pro-robotu/> [in Ukrainian].
3. Infografika. *Pensiinyi fond Ukrainy*. URL: <https://www.pfu.gov.ua/statystyka/infografika/> [in Ukrainian].
4. Tsyfrovizatsiia rynku pratsi: Uriad zapustyv eksperymentalnyi proiekt iz elektronnoho pratsevlashtuvannia v systemi «Obrii». *Derzhavnyi tsentr zainiatosti*. URL: <https://dcz.gov.ua/news/singlenews/1364> [in Ukrainian].
5. Tsyfrova hramotnist naselennia Ukrainy: povnyi zvit za rezultatamy doslidzhennia 2025 roku. *Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy*. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/3/16239-povna_doslidzenna_cifrovoi_ta_si_gramotnosti_v_ukraini_2025_pptx_pptx.pdf [in Ukrainian].

UDC 005.51:004.6

DATA-DRIVEN MANAGEMENT IN THE DIGITAL ECONOMY: APPROACHES TO IMPROVING ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS

KULYK Viktoriya

Doctor of Economics, Professor
National University
“Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”,
Poltava, Ukraine,
feup.Kulyk@nupp.edu.ua

ORCID ID: [0000-0002-3271-7845](https://orcid.org/0000-0002-3271-7845)

VERHAL Kseniia

Ph. D. in Economics,
Associate Professor
National University
“Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”,
Poltava, Ukraine,
tm.verhal@nupp.edu.ua

ORCID ID: [0000-0001-6611-0489](https://orcid.org/0000-0001-6611-0489)

Abstract. *The article examines the role of data-driven management in improving organizational effectiveness in the digital economy. The study analyzes the evolution of data-driven decision-making and the growing importance of Big Data, digital technologies, and artificial intelligence in modern management systems. Particular attention is paid to the use of AI-based tools, business analytics, and digital platforms that support managerial decision-making, operational optimization, and customer relationship management. The research also highlights the role of data visibility and digital supply chains in enhancing operational performance and coordination among organizational units. In addition, the study considers the strategic implications of technology-driven entrepreneurship and sustainable strategic management in the context of digital transformation. The results demonstrate that the integration of data analytics, digital infrastructure, and organizational competencies significantly contributes to improving managerial efficiency, organizational adaptability, and long-term competitiveness.*

Keywords: *data-driven management; digital economy; organizational effectiveness; business analytics; digital transformation.*

The rapid development of the digital economy has significantly transformed organizational management processes. The growing availability of digital technologies, cloud computing, and advanced analytics has led to the emergence of data-driven management as an important approach to improving organizational effectiveness. In contemporary business environments, data has become a strategic resource that supports informed managerial decisions, operational optimization, and the development of competitive advantages. The growing interest in data-driven management is closely related to the expansion of Big Data technologies and the digital transformation of organizations. Big Data has evolved from a purely technological concept into a widely adopted management paradigm that influences both strategic and operational decision-making [1]. At the same time, the digitalization of performance management systems has enabled organizations to integrate analytical tools and real-time information into managerial processes, thereby increasing the adaptability of management systems [2].

Empirical studies confirm that the adoption of data-driven decision-making practices significantly improves organizational productivity and efficiency. Organizations that actively utilize data analytics demonstrate higher operational performance and improved strategic decision-making capabilities [3]. Furthermore, modern data integration architectures such as Data Fabric facilitate the

management of large and heterogeneous data sets, enabling more effective risk management and decision-making processes [4]. Artificial intelligence (AI) technologies further expand the potential of data-driven management by supporting analytical processes, customer relationship management, and organizational communication [5]. Moreover, leadership support for AI initiatives contributes to the development of organizational resilience and more effective crisis management [6].

Despite the growing relevance of these technologies, there remains a need for a systematic analysis of how digital tools and data analytics contribute to improving organizational effectiveness. Therefore, the purpose of this study is to analyze the role of data-driven management in the digital economy and identify key approaches to enhancing organizational performance through digital technologies and analytics.

Evolution of data-driven management and Big Data in management theory. The rapid development of digital technologies has significantly transformed traditional approaches to management. The increasing availability of structured and unstructured data has stimulated the emergence of new management paradigms based on analytical processing and evidence-based decision-making.

Big Data technologies play a crucial role in this transformation. According to Madsen and Stenheim [1], Big Data has gradually evolved into a widely discussed management concept that shapes modern strategic and operational decision-making. While early applications focused mainly on data storage and computational capacity, contemporary organizations increasingly utilize Big Data analytics to identify patterns, support forecasting, and enhance strategic planning. The transformation of management practices is also linked to the digitalization of performance management systems. Sahlin and Angelis [2] emphasize that modern organizations integrate digital technologies into performance measurement frameworks, enabling the transition from static indicators to dynamic performance monitoring. This shift enhances the responsiveness of management systems and supports more flexible organizational strategies. Digital infrastructure development further strengthens the role of data-driven management. The implementation of integrated data platforms allows organizations to collect and analyze information from multiple sources. Big data information systems significantly improve the ability of organizations to manage complex operational processes and enhance decision-making efficiency.

Thus, the evolution of Big Data technologies and digital infrastructure has created the foundation for the development of data-driven management as a new approach to organizational governance.

Role of data analytics and digital technologies in managerial decision-making. In modern organizations, managerial decision-making increasingly relies on the systematic use of data analytics. Data-driven decision-making (DDDM) represents an approach in which managerial actions are based on empirical evidence derived from data analysis rather than solely on managerial intuition.

Research demonstrates that DDDM practices significantly improve organizational productivity. Gul et al. [3] provide empirical evidence from the banking sector showing that organizations implementing data-driven management achieve higher productivity levels and improved operational performance. Data analytics allows managers to evaluate organizational performance more accurately and develop more effective strategies. Another important element of data-driven management is the integration of heterogeneous data sources. Many organizations face challenges related to fragmented information systems and limited data accessibility. The Data Fabric framework addresses these issues by providing an integrated architecture for managing distributed data sources [4].

By integrating data across organizational systems, companies gain a more comprehensive understanding of internal and external processes. This improves risk assessment, strategic planning, and operational coordination. Consequently, digital technologies and analytics play a fundamental role in modern managerial decision-making.

Artificial intelligence and analytics in business management. Artificial intelligence technologies have significantly expanded the analytical capabilities of organizations. AI-based systems can process large volumes of data, identify patterns, and generate insights that support

managerial decision-making. AI applications are particularly valuable in financial monitoring, risk assessment, and compliance processes. Tsikalo et al. [7] demonstrate that the implementation of artificial intelligence improves analytical control mechanisms and enhances transparency in financial monitoring systems. Leadership support also plays an important role in the successful adoption of AI technologies. Alzoubi et al. [6] show that leaders who actively promote AI initiatives foster organizational learning, technological innovation, and knowledge sharing. Such leadership practices strengthen crisis management capabilities and increase organizational resilience. Overall, the integration of artificial intelligence into management systems improves analytical capabilities and enhances the quality of decision-making.

AI-based tools for customer relations and business processes. Artificial intelligence is widely used in customer relationship management and business operations. One of the most common applications is the use of AI chatbots that automate communication with customers and improve service efficiency. According to Miraz et al. [5], AI chatbots enhance customer relationship management by providing rapid responses to customer requests and improving communication efficiency. The adoption of chatbot technologies is influenced by factors such as perceived usefulness, ease of use, user satisfaction, and trust. Another important application of data analytics is customer hyper-personalization. Valdez Mendia and Flores-Cuautle [8] emphasize that organizations can improve customer engagement by integrating different types of customer data and transforming them into actionable insights. This allows companies to deliver personalized services and strengthen customer loyalty.

Data security and ethical challenges of AI technologies. Despite the advantages of digital technologies, the increasing use of data analytics also raises concerns related to privacy and data security. The processing of large volumes of information may create risks associated with cyber threats and misuse of sensitive data. Alhitmi et al. [9] emphasize that organizations must implement effective data governance frameworks that ensure transparency, accountability, and protection of personal data. The responsible use of AI technologies therefore requires both technological capabilities and strong regulatory mechanisms.

Data-driven operational management. Data-driven management plays an important role in improving operational efficiency. One of the key areas where data analytics is widely applied is inventory management. Debala et al. [10] demonstrate that effective inventory optimization significantly improves operational efficiency in public sector organizations. The use of analytical tools enables organizations to forecast demand more accurately, coordinate procurement activities, and improve resource allocation. The effectiveness of such systems depends on several organizational factors, including reliable information systems, accurate record-keeping practices, and skilled personnel. Organizations that invest in digital infrastructure and employee training are better positioned to implement data-driven operational strategies.

Data visibility and digital supply chains. Data-driven approaches are also essential for improving supply chain management. Modern supply chains operate in complex environments where efficient coordination requires accurate and timely information. Azis and Irjayanti [11] emphasize that information visibility plays a critical role in improving supply chain performance. The lack of reliable data may lead to delays, inefficiencies, and poor coordination among supply chain participants. Digital platforms and data analytics enable organizations to monitor logistics processes in real time and improve communication between supply chain partners. As a result, companies can optimize logistics operations and reduce operational risks.

Technology-driven entrepreneurship and innovation. Technology-driven entrepreneurship plays a crucial role in promoting innovation and competitiveness. Yigit and Kanbach [12] emphasize that technological entrepreneurship contributes to the transformation of business models and enhances organizational performance, particularly in small and medium-sized enterprises. Digital technologies allow organizations to analyze market trends, identify customer needs, and develop innovative products and services. Consequently, companies that adopt technology-driven strategies are better positioned to achieve long-term growth.

Sustainable strategic management and digital transformation. Data-driven management also supports sustainable strategic management practices. Mukonori and Qutieshat [13] highlight that sustainable performance depends on both internal organizational capabilities and external environmental factors. The integration of digital technologies into strategic management enables organizations to improve performance evaluation, enhance knowledge sharing, and support innovation processes.

Practical approaches to implementing data-driven management. Successful implementation of data-driven management requires the integration of technological, organizational, and human factors. Organizations must develop digital infrastructures capable of collecting and analyzing large volumes of data. Equally important is the creation of a data-driven organizational culture where decisions are based on analytical evidence. The development of digital competencies among employees is therefore essential. Empirical research confirms that digital transformation significantly improves organizational efficiency. Kulyk, Škodová Parmová, and Jílek [14] demonstrate that Ukrainian companies implementing digital technologies in e-business environments achieve higher levels of organizational performance.

Data-driven management plays a crucial role in improving organizational effectiveness in the digital economy. The integration of digital technologies, artificial intelligence, and data analytics enables organizations to enhance decision-making processes, optimize operations, and strengthen strategic development. Successful implementation of data-driven management requires investments in digital infrastructure, analytical capabilities, and employee competencies. Leadership support for innovation and AI adoption also plays an important role in strengthening organizational resilience.

Furthermore, responsible data governance and privacy protection are essential for mitigating risks associated with large-scale data utilization. Overall, data-driven management represents an effective pathway for improving operational efficiency, strategic planning, and long-term organizational sustainability in the digital economy.

References:

1. Madsen, D. Ø., & Stenheim, T. (2016). Big Data viewed through the lens of management fashion theory. *Cogent Business & Management*, 3(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1165072>
2. Sahlin, J., & Angelis, J. (2019). Performance management systems: reviewing the rise of dynamics and digitalization. *Cogent Business & Management*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1642293>
3. Gul, R., Leong, K., Mubashar, A., Al-Faryan, M. A. S., & Sung, A. (2023). The Empirical Nexus between Data-Driven Decision-Making and Productivity: Evidence from Pakistan's Banking Sector. *Cogent Business & Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2178290>
4. Abu Rumman, A., & Al-Abbadi, L. (2023). Structural equation modeling for impact of Data Fabric Framework on business decision-making and risk management. *Cogent Business & Management*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2215060>
5. Miraz, M. H., Ya'u, A., Adeyinka-Ojo, S., Sarkar, J. B., Hasan, M. T., Hoque, K., & Jin, H. H. (2024). Intention to use determinants of AI chatbots to improve customer relationship management efficiency. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2411445>
6. Alzoubi, R. H., Abo Murad, M., Shnaikat, B. G., Al Kloub, R. S., ALhumeisat, E. K. I., Alafaghni, H. M. A., & Alkarabsheh, O. H. M. (2026). AI-era leadership: probing leaders' AI symbolization in crisis management in Jordan's airline industry. *Cogent Business & Management*, 13(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2026.2630414>
7. Tsikalo Ye., Zinevych O., Osipenko D., Kulyk V., Lagovska O. (2024). Using Artificial Intelligence to Improve Tax Security and Control over Tax Avoidance Schemes. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 102, 8530–8542. <https://www.jatit.org/volumes/Vol102No23/9Vol102No23.pdf>

8. Valdez Mendia, J. M., & Flores-Cuautle, J. J. A. (2022). Toward customer hyper-personalization experience – A data-driven approach. *Cogent Business & Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2041384>
9. Alhitmi, H. K., Mardiah, A., Al-Sulaiti, K. I., & Abbas, J. (2024). Data security and privacy concerns of AI-driven marketing in the context of economics and business field: an exploration into possible solutions. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2393743>
10. Debala, G., Bhat, M. A., & Khan, S. T. (2023). Exploring the Nexus of inventory optimization and operational efficiency: Data-driven insights from public sector organizations in Ethiopia. *Cogent Business & Management*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2213966>
11. Azis, A. M., & Irjayanti, M. (2024). Strengthening the accuracy and visibility of supply chain management data in the coffee industry. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2380811>
12. Yigit, A., & Kanbach, D. K. (2023). The significance of technology-driven entrepreneurship activities: Lessons from SMEs operating in the manufacturing industry. *Cogent Business & Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2185069>
13. Mukonori, S., & Qutieshat, A. (2025). The major drivers of sustainable strategic management practices (SSMP) in the food industry: a systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2569802>
14. Kulyk V., Škodová Parmová D. and Jílek M. (2025). Organizational efficiency in the context of e-business: Evidence from Ukrainian companies. *Problems and Perspectives in Management*, 23(3), 457–468. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23\(3\).2025.33](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.33)

UDC: 004:316.77:338.2

WORLD RANKINGS OF DIGITAL DEVELOPMENT AND DIGITAL COMMUNICATIONS OF COUNTRIES

MATVEJCIUK Liudmyla

Doctor of Sciences in Public Administration,
PhD of Economic Sciences, professor,
Leonid Yuzkov University of Management
and Law,

Khmelnyskyi, Ukraine

sla.kpnu@gmail.com

ORCID ID: [0000-0002-2989-6002](https://orcid.org/0000-0002-2989-6002)

Abstract. *An urgent task for scientists and practitioners is to analyze modern achievements in order to identify the best practices of leading countries in the field of digitalization and their research. The assessment of the digital development of countries at the global and European levels was carried out by monitoring the indicators characteristic of digitalization processes. NRI, EGDI, EPI, LOSI, ODM, Government AI Readiness Index. Analysis of key indicators of countries in the ratings in recent years has shown a positive trend in their digital development. Research on the best practices of leading countries is the basis for the formation of state digitalization policy and strategic planning of the digital development of states.*

Keywords: *digital development, digital communications, digitalization, countries, world rankings, indices.*

One of the most important issues of our time is the adaptation of states to the conditions of the digital era, which is a key factor in the international competition in the modern world. Characteristic indicators of the digital development of countries are the indicators of world rankings:

Network Readiness Index, E-Government Development Index, E-Participation Index, Local Online Service Index, Open Data Maturity, Government AI Readiness Index.

Network Readiness Index (NRI) research comprehensively characterizes the readiness of society for the digital era, which is one of the decisive factors of its competitiveness in the modern world. NRI is formed on the basis of an assessment of countries in four areas: Technology, People, Governance and Impact and is published annually at the World Economic Forum. The leading positions in recent years (2025-2023) have been retained by the United States of America, Finland, Singapore. Denmark, Sweden and Denmark Seventeen high-income European countries are among the world's top 25 countries by NRI.

**Table 1. Network Readiness Index for 5 top countries
(2023–2025)**

2025							2024	2023
Rank	Country	NRI	Components of the NRI, Rank				Rank	Rank
			Technology	People	Governance	Impact		
1	United States of America	79.13	1	1	9	16	1	1
2	Finland	75.82	9	10	4	1	3	3
3	Singapore	75.46	4	4	15	5	2	2
4	Denmark	75.14	8	17	1	3	10	8
5	Sweden	75.09	6	11	8	4	4	5

Source: [5, p. 42; p, p. 40; 7, p.36, p.40]

Among the post-Soviet countries, Estonia has been a stable leader for the past 3 years, ranking among the top 25 countries in the world according to the NRI. In general, this rating is a guideline for governments in the process of digital transformation. The priority areas highlighted in the reports are: 1) NRI 2024 - development of public-private partnerships. [6]; 2) NRI 2025 - development of AI, which marks a turning point in the digital era [7]. NRI provides policymakers with data on the main factors of digital technology development, helps to make informed management decisions, and allows comparing the achievements of different countries by assessing digitalization processes.

The key foundation for effective digital communications is the digitalization of the public sector of government, whose importance is growing as countries strive to achieve the Sustainable Development Goals. Today, the United Nations E-Government Development Index (EGDI) is the most popular by the number of downloads, which evaluates the Online Service Index (OSI), Telecommunication Infrastructure Index (TII), Human Capital Index (HCI). The world leaders in the field of e-government EGDI 2024 among 193 countries are: Denmark, Estonia, Singapore, Republic of Korea and Iceland (table.2). Europe leads in the development of e-government, followed by Asia, America, Oceania, and Africa; Central African Republic completes the international ranking

**Table 2. E-Government Development Index for 5 top countries
(2020, 2022, 2024)**

2024						2022	2020
Rank	Country	EGDI	EGDI Components			Rank	Rank
			OSI	TII	HCI		
1	Denmark	0,9847	0,9992	0,9966	0,9584	1	1
2	Estonia	0,9727	0,9954	0,9731	0,9497	8	3
3	Singapore	0,9691	0,9831	0,9881	0,9362	12	11
4	Republic of Korea	0,9679	1,0000	0,9917	0,9120	3	2
5	Iceland	0,9671	0,9076	0,9983	0,9953	6	12

Source: [1, p.12; 2, p.8; 3, p.41]

Of particular note are Estonia and Singapore, which rose to 2nd and 3rd place in the ranking in 2024, up from 8th and 12th place in 2022 (Table 2). Europe leads the way in e-government development, followed by Asia, America, Oceania, and Africa, with the Central African Republic

rounding out the international ranking. EGDI research materials are an important tool for identifying best practices in leading countries in e-government, supporting management decision-making, and shaping public policy in this area.

An additional index to the UN e-governance survey is the E-Participation Index (EPI), which assesses three groups of components: e-information, e-consultation, and e-decision-making. The top 5 EPI rankings for 2024 included Denmark (2), Estonia (3), Singapore (4), and the Republic of Korea (5), while Ukraine topped the world ranking among 193 countries and took 1st place, improving its position by 56 points [3, pp. 172–178].

In the process of digital government formation, municipal digital governance is actively developing, which is increasingly being established as an effective tool for implementing the 2030 Agenda for Sustainable Development. Since 2018, the UN has been monitoring and analyzing the transformational potential of local e-government, forming a rating based on the relevant indicators of the Local Online Service Index (LOSI). The assessment is carried out in six areas: institutional foundations, content provision, service provision, citizen participation and engagement, technological development and digital literacy in the field of e-government. In the second edition of LOSI (2024), the group with a very high LOSI level - the top 5 countries are Madrid, Tallinn, Riyadh, Copenhagen, and Dubai [3, p. 172–178].

A comparison of the EGDI and LOSI indicators demonstrates a noticeable advantage of national portals over municipal ones, which indicates the need for targeted actions to develop local e-governance and the formation of digital communications, and support digital transformation at the community level. In general, these ratings serve as a tool for monitoring the state of digitalization at the state and local levels of public administration and contribute to the implementation of effective practices, and as a result, increase citizens' trust in government, develop the digital format of communications, and strengthen the efficiency and inclusiveness of government and local self-government bodies.

When studying the digital development of countries, it is worth highlighting its key component - open data, which is the foundation for the formation of the digital space and digital communications of transformation, ensuring transparency, accountability of authorities and stimulating innovation. The EU public sector is one of the largest sources of data, namely because it creates, accumulates and finances significant amounts of information. Open public data is understood as public sector information, which is accessible to everyone and can be freely reused.

Every year, since 2015, the level of development of open data in European countries is highlighted on the European Data Portal, where the Open Data Maturity (ODM) indicator is used to assess this level. The assessment is carried out according to the indicators of four groups: Policy, Portal, Impact, Quality. The participants of the latest rating (2025) were 36 countries, including: 27 EU Member States, 3 European Free Trade Association countries (Iceland, Norway, Switzerland) and 6 candidate countries (Albania, Bosnia and Herzegovina, Montenegro, North Macedonia, Serbia, and Ukraine).

The top five countries in the European Open Data Ranking 2025 are France (100%), Lithuania (98%), Poland (97.8%), Ukraine (97.1%) and Ireland (96%) (Table 3). Overall, the ODM annual reports record progress, and the 2025 report is further supplemented with up-to-date information on leading European practices that can be transferred to other national and local contexts of countries.

Table 3. Top 5 countries in the European open data ranking, (2023-2025)

2025				2024	2023
Rank	Country	Components ODM Policy \ Portal \ Impact \ Quality , %	Overall EU27, %	Rank	Rank
1	France	100 \ 100 \ 100 \ 100	100	1	1
2	Lithuania	100 \ 99,3 \ 100 \ 92,9	98,0	7	6
3	Poland	100 \ 100 \ 100 \ 91,3	97,8	2	2
4	Ukraine	100 \ 94 \ 100 \ 94,4	97,1	3	3
5	Ireland	99,2 \ 97,8 \ 96,6 \ 90,5	96,0	5	8

Source: [8, p.6; 9, p.6.; 10, p.6]

The countries that rank highest in the ODM ranking reflect their commitment to developing digital governance and its compliance with EU data standards by publishing datasets on the European Data Portal. The positions of the leading countries in the ODM ranking confirm their commitment to developing digital governance in line with EU data standards, in particular by publishing datasets on the European Data Portal, which will contribute to the development of a digital society.

Today, the role of artificial intelligence (AI) in digital communications is extremely important and rapidly growing. AI is changing the way we communicate, making digital communications faster, more efficient and more personalized. The British agency Oxford Insights conducts a study of the readiness of countries around the world for AI and forms a ranking of the countries of the world according to the Government AI Readiness Index, where the assessment is carried out according to indicators grouped into six sectors: Policy Capacity, Governance, AI Infrastructure, Public Sector Adoption, Development and Diffusion, and Resilience

In the global ranking of the Government AI Readiness Index 2025, the top 5 leaders include: USA, Great Britain, France, Netherlands and Germany; in 6th place is China, which rose from 23rd position in the 2024 ranking in a year [4].

According to the results of the Government AI Readiness Index 2025, Eastern Europe demonstrates a dynamic development of the AI ecosystem, ranking third among all regions in the world with an average score of 54.3, second only to Western Europe (64.4) and the leader of the global ranking, North America (81.5).

In the 2025 ranking of Eastern European countries by government readiness index for AI, the top 5 leaders are: Estonia (1), Poland. (2), Lithuania (3), Czech Republic (4) and Bulgaria (5). According to experts in the field of artificial intelligence, the Government Readiness Index for AI is an important international indicator that demonstrates the ability of states to effectively implement and regulate AI technologies (evaluates the level of institutional, technological and regulatory readiness of the country) and serves as a practical tool for developing national strategies in the field of artificial intelligence.

The global development of digital technologies demonstrates intensive changes in the economy and social life of countries in the direction of digitalization; however, it occurs under different conditions, with different rates and institutional capacities. Monitoring of world rankings of characteristic indicators inherent in digitalization processes in countries: NRI, EGDI, EPI, LOSI, ODM, Government AI Readiness Index is the basis for further study of best practices of leading countries in order to form state policies and develop strategic documents for building a digital state, digital communications of citizens, businesses and government bodies.

References:

1. E-Government Survey 2020. Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development. United Nations: Department of Economic and Social Affairs, New York, URL: [https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20\(Full%20Report\).pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20(Full%20Report).pdf)
2. E-Government Surveys 2022. The Future of Digital Government. United Nations: Department of Economic and Social Affairs, New York, URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web%20version%20E-Government%202022.pdf>
3. E-Government Survey 2024. Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. United Nations: Department of Economic and Social Affairs, New York, URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024>
4. Government AI Readiness Index 2025. 2026 Oxford Insights. URL: https://oxfordinsights.com/wp-content/uploads/2026/01/2025-Government-AI-Readiness-Index-Report_01_26.pdf
5. Network Readiness Index 2023. Trust in a Network Society: A crisis of the digital age? URL: <https://download.networkreadinessindex.org/reports/data/2023/nri-2023.pdf>

6. Network Readiness Index 2024. Building a Digital Tomorrow: Public-Private Partnerships for Digital Readiness. Portulans Institute. ISBN: 979-8-89660-972-8.
URL: <https://download.networkreadinessindex.org/reports/data/2024/nri-2024.pdf>.
7. Network Readiness Index 2025. AI Governance in a Global Context: Policy and Regulatory Approaches. 2026. World Governments Summit. URL:
<https://download.networkreadinessindex.org/reports/data/2025/nri-2025.pdf>.
8. Open Data Maturity Report 2023. European Union. URL:
https://data.europa.eu/sites/default/files/odm2023_report.pdf
9. Open Data Maturity Report 2024. European Union. URL:
https://data.europa.eu/sites/default/files/odm2024_full_report.pdf.
10. Open Data Maturity Report 2025. European Union. Luxembourg: Publications Office of the European Union
URL: https://data.europa.eu/sites/default/files/2025-12/2025_odm_report_5.pdf

UDC: 338.43:004.8:004.65

THE USE OF BIG DATA AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN AGRICULTURAL PRODUCTION MANAGEMENT

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](https://orcid.org/0000-0001-9722-3785)

SOLOMONOVA Victoria,

3rd year student of the

Faculty of Economics and Management,

Odessa State Agrarian University,

Odessa, Ukraine

solomonovaviktoria05@gmail.com

ORCID ID: [0009-0003-9440-9658](https://orcid.org/0009-0003-9440-9658)

Abstract. *The article examines the features of using Big Data technologies and artificial intelligence in the management of agricultural production under conditions of economic digitalization. It is substantiated that the application of big data analytics and artificial intelligence algorithms contributes to increasing the efficiency of agricultural enterprises by optimizing production processes, accurately forecasting yields, rationally using resources, and adapting to changes in the market and natural environment. The key challenges of implementing digital solutions are identified, including limited access to high-quality data, insufficient levels of digital competencies, infrastructure barriers, and significant financial costs. It is concluded that a comprehensive approach to the development of digital technologies in the agricultural sector is necessary, involving the integration of innovations, improvement of the institutional environment, and enhancement of the digital literacy of economic entities.*

Keywords: *Big Data, artificial intelligence, agricultural production, digitalization, management, efficiency, innovations.*

In modern conditions, digitalization is significantly transforming the agricultural sector. Traditional approaches to farming are gradually being replaced by innovative technological solutions

based on Big Data analytics and artificial intelligence. These technologies enable the collection, processing, and analysis of massive volumes of information from various sources, including satellite imagery, soil condition data, meteorological indicators, crop yields, market trends, and more. As a result, agricultural enterprises obtain much more accurate information about the condition of their land and can make more informed and effective management decisions.

The use of data analytics allows farmers to study historical and current production data, contributing to the optimization of agricultural processes. For example, analyzing data on weather conditions, soil properties, and plant growth enables them to determine the optimal timing for sowing and harvesting. In addition, using information on soil nutrient levels and crop yield indicators helps better plan fertilizer application and irrigation systems, reducing costs and minimizing negative environmental impact [1; 2].

Data analysis can also be used to assess market trends and demand for agricultural products, allowing agricultural enterprises to adapt their production structure to market needs and enhance their competitiveness [3].

Effective use of Big Data technologies in agricultural production involves collecting and analyzing large volumes of heterogeneous data. These include information on soil conditions, weather patterns, agrotechnological operations, and crop development indicators. Such data can be both static (e.g., soil characteristics or field topography) and dynamic, changing throughout the season, such as soil moisture, air temperature, plant condition, or the presence of diseases [4].

According to reports by the Boston Consulting Group and AgFunder, among the priority areas of investment in agrotechnologies in recent years, the greatest attention has been paid to solutions related to Big Data and its analytics, as well as sensors, monitoring devices, navigation systems, quality control tools, and hardware solutions for optimizing technological processes.

Big Data systems cover all stages of agricultural production: data recording and collection, analysis, and the generation of recommendations for further actions. This applies both to precision application of fertilizers, sowing, and crop protection in crop production, and to equipment management and animal condition monitoring in livestock farming. For the effective operation of such systems, integration of sensors, GPS navigation, and software platforms, including accounting and planning solutions, is required. This allows for evaluating production efficiency and adapting farm strategies to rapid market changes [5].

An important tool for improving agricultural efficiency is the use of artificial intelligence (AI). Its algorithms can process large volumes of data in real time, enabling farmers to respond quickly to changes in weather conditions, crop status, and other factors affecting production.

One of the most promising areas of AI application is precision agriculture. It involves the use of modern sensors, drones, satellite imagery, and specialized software systems for monitoring field conditions. Such systems can identify areas requiring additional irrigation or fertilization, as well as detect plant damage caused by pests or diseases.

Moreover, AI algorithms can take into account various factors—including transportation costs, storage capacity, and market demand—to optimize supply chains. This helps reduce delays in transportation, prevent product spoilage, and ensure timely delivery, ultimately increasing profitability. Another important area of AI application is livestock management. Specialized monitoring systems allow tracking animal behavior, controlling their health status, and monitoring feed consumption. This enables farmers to detect diseases early, optimize feeding processes, and improve animal welfare conditions.

Artificial intelligence is also capable of forecasting potential threats, such as extreme weather conditions, plant diseases, or sharp market fluctuations. Through early warnings and specific recommendations, AI helps farmers respond in a timely manner, minimize losses, and increase the resilience of their farms.

According to forecasts, the AI market in the agricultural sector will grow from \$2.08 billion in 2024 to \$5.76 billion in 2029, with an average annual growth rate of about 22.5%. This growth is driven by the need to increase productivity and quality of agricultural products under conditions of limited land resources and a growing global population. One of the most notable trends in

agrotechnology is the emergence of autonomous tractors capable of navigating terrain using GPS technology, attaching and detaching equipment, recognizing field boundaries, and being remotely controlled via tablets.

This innovation is expected to increase farmers' income by more than 10% while reducing labor costs. The use of machine learning methods improves crop yields, which is a key factor in the development of this market.

Artificial intelligence has already become an integral part of the global economy. AI technologies make it possible to accurately determine the best time for sowing, continuously monitor soil conditions, and detect plant diseases at early stages before they spread.

Thanks to these capabilities, farmers significantly improve crop management and substantially reduce environmental impact by decreasing the use of water, fertilizers, and pesticides. According to the World Economic Forum, the implementation of AI in agriculture can reduce pesticide use by up to 60% and water consumption by up to 50% [6].

There are many vivid examples of companies (Table 1) that apply Big Data and artificial intelligence in the agricultural sector.

Table 2. Use of Big Data Technologies and Artificial Intelligence in the Agricultural Sector

Company	Country	Technologies	Application Area
Descartes Labs	USA	Big Data, machine learning, satellite analytics	Crop monitoring, yield forecasting, climate risk analysis
Planet Labs	USA	Satellite imagery, data analytics, AI	Field monitoring, detection of problem areas, crop condition analysis
COALA	Australia	AI, satellite data	Irrigation optimization and water resource management
Verdant Robotics	USA	AI, robotics	Precision spraying of weeds and crops, reduction of herbicide use
John Deere	USA	Autonomous machinery, sensors, Big Data	Autonomous tractors, automation of field operations

Source: constructed by the authors based on the source [6; 7].

The presented examples of companies demonstrate that Big Data and artificial intelligence technologies are actively being implemented across various areas of agricultural production—from crop monitoring and yield forecasting to machinery automation and resource management.

The introduction of Big Data and artificial intelligence technologies in the agricultural sector opens up significant opportunities for increasing productivity, ensuring efficient resource use, and promoting sustainable development; however, it is also accompanied by a number of complex challenges.

One of the main issues is the quality, availability, and security of data, which form the foundation for the effective functioning of AI algorithms. Agricultural data are often fragmented, unstructured, and obtained from multiple sources, which complicates their processing and integration, while also creating risks of data leakage or misuse. In addition, working with large volumes of data requires specialized equipment, software, and powerful computing resources, which creates financial barriers for small and medium-sized farms.

The human resource aspect is equally important: effective use of Big Data and AI tools requires a high level of digital competencies among agricultural workers. The shortage of qualified specialists in data analysis, machine learning, and result interpretation hinders the implementation of innovative solutions, while traditional educational programs often do not meet current labor market demands.

Another significant problem is infrastructure inequality: access to stable internet connections, GPS signals, and data transmission networks in remote rural areas is often limited, which prevents the full-scale use of real-time systems and agricultural sensors.

Among the technical challenges is the need to adapt AI models to local climatic and soil conditions, as general algorithms may produce inaccurate forecasts without considering regional specifics. Additionally, the integration of various technological solutions (sensors, drones, ERP systems) into a unified management ecosystem requires data standardization and coordinated exchange protocols.

Despite these challenges, development prospects remain substantial. Data analytics and AI are capable of providing highly accurate forecasts of crop yields, optimal sowing schedules, and resource application, which significantly enhances production efficiency and reduces costs [5; 8].

Thus, digitalization and the use of Big Data and artificial intelligence technologies are fundamentally transforming the agricultural sector by enabling precise crop monitoring, yield forecasting, resource optimization, and effective livestock management. The examples of leading companies such as Descartes Labs, Planet Labs, COALA, Verdant Robotics, and John Deere demonstrate the successful integration of these technologies into agribusiness practices—from satellite data analysis and irrigation optimization to machinery automation and precision crop spraying. The use of Big Data analytics allows for informed decision-making regarding fertilization, irrigation, logistics, and adaptation to climate change, thereby increasing farm resilience and competitiveness. At the same time, the widespread adoption of these technologies is constrained by issues related to data security and quality, infrastructure limitations, high financial costs, and the need for specialized skills. Overcoming these challenges requires cooperation between government institutions, research organizations, and the private sector, as well as the development of adapted algorithms and the enhancement of digital literacy.

References:

1. Petrenko, O. P., & Shevchenko, A. A. (2025). Digital technologies in financial analysis of agricultural enterprises: challenges and opportunities during the war. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, (18). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15517740>
2. Petrenko, O. P., Kozak, K. B., Atamas, H. P., & Khanin, A. M. (2025). Financial policy in shaping food security strategy. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, 17(3). <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/3289>
3. Chikov, I., Radko, V., Marshalok, M., Tepluk, M., Petrenko, O., Sharko, I., & Sitkovska, A. (2022). Economic development of agricultural food enterprises on an innovative basis. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, (1(42)), 98–106. <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3672>
4. SMART Farming. (n.d.). What is big data and why does it matter for agriculture? <https://www.smartfarming.ua/shcho-take-big-data-i-chomu-tse-vazhlyvo-dlya-sil-s-koho-hospodarstva/>
5. Ahrobiznes. (2021). *BIG DATA*: Innovative opportunities for increasing agribusiness profitability. <https://agro-business.com.ua/agro/idei-trendy/item/8396-big-data-innovatsiini-mozhlyvosti-pidvyshchennia-prybutkovosti-ahrobiznesu.html>
6. AgroStartup. (2023). The use of data analytics and artificial intelligence in managing modern agricultural business. <https://agrostartup.pp.ua/blog/vykorystannya-analityky-danykh-ta-shtuchoho-intelektu-v-upravlinni-suchasnym-ahrarnym>
7. AhroElita. (2025). *Revoliutsiia na poliakh: yak shtuchnyi intelekt zminiui oblychchia silskoho hospodarstva* Revolution in the fields: how artificial intelligence is changing the face of agriculture. <https://agroelita.info/revoliutsiia-na-poliakh-iak-shtuchnyy-intelekt-zminiui-oblychchia-silskoho-hospodarstva/>
8. Dunn, C. (2025). *The future of AI in agriculture: benefits and challenges*. Evoke Ag. <https://www.evokeag.com/the-future-of-ai-in-agriculture-benefits-challenges/>

UDC: 351:004(477)

ELECTRONIC GOVERNMENT AND ELECTRONIC DEMOCRACY

PIDLISNA Tetiana

Associate Professor, PhD in Public
Administration

Leonid Yuzkov University of
Management and Law, Khmelnytskyi, Ukraine
tanyapidlisna05@gmail.com

ORCID ID: [0000-0002-7492-923X](https://orcid.org/0000-0002-7492-923X)

Abstract. *The article examines the essence of e-government and e-democracy as key components of the digital transformation of public administration in Ukraine. It is substantiated that the implementation of information and communication technologies enhances the efficiency, transparency, and openness of public authorities, especially under martial law and European integration processes. The concepts of “electronic government” and “e-government” are clarified, and their functional role in the public administration system is defined.*

The main instruments of e-democracy, including electronic petitions, participatory budgeting, and open data, are analyzed, as well as their impact on the development of civil society and citizen participation in decision-making processes. Special attention is paid to personnel policy as a crucial factor in ensuring effective digital transformation, particularly in developing digital competencies of civil servants. The advantages and challenges of implementing e-government in Ukraine are identified. It is substantiated that e-democracy is a result of the effective functioning of e-government and an important factor in the development of democratic processes.

Keywords: *e-government, e-democracy, public administration, digitalization, personnel policy.*

The current stage of Ukraine's development is characterized by active digitalization of public administration, which is especially relevant in the conditions of martial law and European integration processes. E-governance and e-democracy are key tools for improving the efficiency of public administration, ensuring the openness and transparency of the activities of government bodies [1]. At the same time, their successful implementation largely depends on staffing, the level of professional training and digital competencies of civil servants. After choosing the European course of development, Ukraine actively began to introduce openness and transparency in the public sphere. In order to ensure efficiency in this area, the introduction of e-government and the establishment of e-democracy have increasingly been discussed in recent years. For Ukraine, as a country that seeks to adapt to European standards, it is important to use modern electronic technologies to make interaction with state authorities and local self-government more effective. Increasing efficiency in all spheres of human activity can be achieved with the help of information development.

In modern science, there are quite a lot of different definitions of the concepts of electronic "government" and "electronic governance", since there are several options for interpreting the main features of these phenomena. In general, scientists define "electronic government" as an organization of public administration based on electronic means of processing, transmitting and distributing information. Electronic government provides services of state bodies of all branches of government to various categories of citizens (pensioners, workers, businessmen, civil servants, etc.) by electronic means, and informs them about the work of state bodies by the same means. Accordingly, e-governance is a way of organizing state power, using ICT for the maximum performance of public administration bodies of their functions (e-government is one of the main components of the e-governance system) [1, p. 92].

In Ukraine, the development of e-governance is one of the top priorities of the reform of the state administration system, therefore, in 2017, the Concept of the development of e-governance in

Ukraine was approved. According to the approved Concept, e-governance is a form of public administration organization that contributes to increasing the efficiency, openness and transparency of the activities of state authorities and local self-government bodies using information and telecommunication technologies to form a new type of state focused on meeting the needs of citizens [2].

Electronic governance includes three important elements of interaction: state and society, state and business representatives, and authorities. At the same time, citizens receive quick access to public information, better and more efficient administrative services, and have the opportunity to influence the adoption and implementation of important state decisions. Business receives benefits and faster access to state authorities, which in turn will help businesses and authorities to cooperate more effectively. State authorities get the opportunity to regulate their actions, more quickly solve certain tasks, improve the conditions for providing public services, that is, without huge queues. Also, be open and transparent, responsive and flexible to the demands of citizens and businesses. Therefore, the transition to electronic governance means the reformation of all forms of activity of government bodies, changing their structure, tasks and functions. The success of this transition depends on the correctly chosen strategy and tactics, coordination and effective interaction of all subjects of this process, namely: legislative, executive and judicial branches of government, business and the public. Electronic governance ensures the transparent operation of state apparatus structures, eliminates the dependence of a person on the whim of an official, and therefore excludes corruption [3, p. 104].

HR policy is a key factor in successful digital transformation. It should ensure the formation of competent human resources capable of working effectively in a digital environment.

The main directions of personnel policy include: development of digital competences, professional development, implementation of continuous training and attraction of young specialists.

It is important to develop ethical standards of public service that ensure openness, integrity and accountability. One of the important tools of democratization of society is electronic governance, since the process of implementing electronic governance is considered as an element of the development of democratic processes in society. In addition, it is worth noting that e-governance contributes to the development of the information society, which in the future will contribute to the creation of conditions for the openness and transparency of state power. The main task of e-democracy is to improve living conditions for the population, achieve European living standards and develop electronic administrative services.

Electronic democracy is a form of social relations in which citizens and organizations are involved in state formation and state administration, as well as in local self-government through the widespread use of information and communication technologies. E-democracy directly depends on the development of e-governance in the state, since governance exists to ensure the development of the information society and create conditions for transparent and open expression of the will of citizens, as well as to accelerate the emergence of effective relationships between authorities and people. In our opinion, e-democracy is the result of effective e-governance activities, and not the other way around, because ensuring people's rights is a priority in the politics of Ukraine and other states, and the activities of e-government should be directed towards the implementation of the principles of openness, accessibility and transparency in the sphere of service provision by authorities [1, p. 94].

The development of e-government is definitely a positive phenomenon, but it has certain drawbacks. The most common tools of electronic democracy in Ukraine are electronic petitions. Electronic petitions are a real connection between the community and public authorities, which helps to respond to them more quickly. At the same time, provision of high-quality equipment of public authorities is at a rather low level, which clearly reduces the efficiency of authorities. In addition, participatory budgets (public budgets) are an important tool. Participatory budget or participatory or joint budget is a financial plan of joint management carried out by citizens and local self-government bodies. The peculiarities of such a budget are the granting of rights to representatives of the local community regarding the formation of recommendations on the structure of expenses, which authorities must take into account when adopting the local budget. It is believed that the local

community knows best about the problems, the solution of which is a priority for them, and therefore the involvement of communities in local development financing projects will contribute to increasing the economic efficiency of their implementation and targeting [4, p. 196].

An equally important tool are the resources for publishing datasets in the form of open data, as they create a more transparent system of activities of public authorities and satisfy the interests and needs of individuals and legal entities. The infrastructure of e-government in public authorities should include:

- system of electronic interaction of executive authorities;
- electronic identification system;
- citizen's electronic cabinet;
- open data web portal;
- web portal of administrative services;
- system of electronic interaction of state electronic information resources;
- e-mail;
- data processing centers;
- confidential communication systems [5, p. 323].

Electronic services will promote openness, save time, provide a qualitatively new level of state and society management in general, strengthen trust in the state and its policies, improve interaction between state and local self-government bodies, businesses, citizens and civil servants. The introduction of governance and, in particular, electronic interaction in Ukraine will not only make life easier for citizens in using their own time, but will also reduce the level of corruption, thanks to the openness, objectivity and transparency of processes, eliminate the system of bureaucracy, which constantly tires Ukrainians with its paperwork, queues, overly complicated procedures and access [6, p. 112].

Electronic democracy is manifested in the fact that the main decisions are made directly by citizens, that is, it is a form of political organization inherent in the information society. Digital democracy emerges as a result of citizens mastering ICT in the process of using e-government services. "The sequence is exactly this, since digital democracy requires a certain level of psychological adaptation of citizens to information innovations, their assimilation of the skills of using IT in the process of interaction with power structures. Digital democracy is a socially significant project, and electronic government is an economically profitable project. The following aspects of electronic government are highlighted [7, p.25]:

- establishing a secure network of government agencies and a central database for more effective and cooperative interaction between government agencies;
- provision of services on a network basis;
- application of electronic trade (e-commerce) for more effective transactional activity (for example, delivery and contract);
- digital democracy for a more transparent and responsible government.

Democratic processes in the country can be improved precisely with the help of the introduction of modern information technologies, but at the same time it is worth understanding that if there is no democracy in the country, then no information technologies will help. Therefore, the interaction of the state and civil society is extremely important, as it will contribute to the development of electronic democracy. The introduction of e-democracy has the following advantages:

- increasing the transparency of the activities of public authorities and real access to information will help to create an effective system of interaction;
- expansion of opportunities for civil society to participate in the decision-making process to ensure welfare in the country;
- increasing the efficiency of information distribution and access to it from any place;
- reducing the level of corruption in public authorities;
- reduction of dependence on the personal qualities of the official when making decisions;

- improving the structure of public administration and reducing the number of public administrators;
- saving material and time resources;
- improving the quality of administrative bodies.

Implementation of e-governance is extremely important for both citizens and business representatives, as well as for public authorities. The transition to the use of e-government technologies should take place in all areas of interaction between public administration, business and the public sector, since the lag of any of these sectors will disrupt the dynamics of the country's information development.

Therefore, e-governance and e-democracy contribute to the development of the system of democracy in the country, because e-governance changes the approach to the essence of power and makes it more transparent and under the control of the public. It is necessary to understand that the introduction of e-governance and e-democracy is a long-term process that requires qualified staff and resource provision.,

References:

1. Mazur S. Yu. Electronic governance and electronic democracy: concepts and features. Modernization of legislation and law enforcement: requirements of the time. 2018. P. 91-94
2. The concept of the development of electronic governance in Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-p#Text>
3. Sopilko I.M., Sai R.E. Electronic governance as an element of electronic democracy in Ukraine. Legal Bulletin. 2020. P. 102-107
4. Wozniak G. V. Participatory budgets as the newest tools for the implementation of budget policy. Financial aspects of the development of the state, regions and business entities: current state and prospects. 2019. P. 195-197
5. Babich V.V. Electronic governance and electronic democracy in executive bodies. Public management and administration in the processes of economic reforms. 2019. P. 322-323
6. Zhovnirchik Y.F., Kvasiuk V.V. Electronic governance and electronic democracy in relation to decentralization in Ukraine: implementation and development strategy. Investments: practice and experience. 2020. P. 105-113
7. Akimov A. V. Electronic democracy as an alternative form of governance in Ukraine. Academic notes of TNU named after V.I. Vernadskyi. Series: Public administration. 2018. P. 23-27

UDC: 004:338.2(477)

UKRAINIAN IT SECTOR IN THE ECONOMIC DIGITALIZATION CONDITIONS: ANALYTICS AND FORESIGHT PERSPECTIVES

VOIEVODIN Oleksandr

Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine,
olex3000sp@gmail.com

ORCID: [0009-0002-0545-5066](https://orcid.org/0009-0002-0545-5066)

KAPLUN Rostyslav

Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine,
rostkaplun@gmail.com

ORCID: [0009-0004-3188-1450](https://orcid.org/0009-0004-3188-1450)

Abstract. *The article highlights selected results of the research work “Development of a management system for IT sector enterprises based on the integration of ISO standards: IT service quality management, project management guide.”*

The article examines the features of the development of Ukraine's IT sector in the context of economic digitalization, taking into account current global trends and national challenges. It substantiates that the IT industry is one of the key drivers of economic growth, innovation, and transformation of the business environment, ensuring increased productivity, job creation, and entrepreneurship development, particularly in the freelance format. The dynamics of the global information technology market are analyzed.

Based on open analytical sources, key indicators of Ukraine's IT sector development for the period 2020–2025 are summarized. It is established that Ukraine's IT sector remains one of the leading export-oriented sectors of the economy, generating foreign currency revenues and ensuring a significant share in the structure of service exports. At the same time, the dynamism of the IT ecosystem's development is noted.

Special attention is paid to the impact of migration processes, wartime challenges, and institutional initiatives that promote the integration of Ukrainian IT companies into global markets. It is determined that despite existing risks, the Ukrainian IT sector demonstrates resilience and adaptability, and has significant potential for further development.

The directions for further research regarding the application of foresight analysis for modeling IT industry development scenarios, identifying key trends, drivers, and risks in forming effective public policy, IT management development strategies, and ensuring Ukraine's competitiveness in the global digital economy are summarized.

Keywords: *economy digitalization, IT industry, IT ecosystem, freelance, foresight analysis, digital transformation, Ukraine, innovation management.*

In the XXI century, the rapid development of digital technologies is driving deep transformations of the economy and business, shaping new approaches to management, production, and service delivery. In this context, the IT industry acts as a key driver of digitalization, innovation, economic growth, and employment, ensuring increased productivity and expanded opportunities for entrepreneurship, particularly through freelance models.

The scale of its impact is confirmed by the dynamics of the global market. Thus, according to Information Technology Market Report 2025 [1], the volume of the IT industry is estimated at \$8.56 trillion in 2023, \$8.93 trillion in 2024, and, according to forecasts, will reach \$9.61 trillion in 2025, demonstrating stable compound annual growth rates (CAGR – Compound Annual Growth Rate) of 8–10% annually with a prospect of \$13.17 trillion in 2029. According to IT Ukraine Association [2], Digital State UA [3] and other open analytical sources [4] – [8], we have constructed time series of IT service export indicators (see Table 1), the share of the IT sector in Ukraine's GDP and exports (see Table 2) for the period 2020 – 2025.

Table 1. Export of IT Services: Ukraine, 2020 – 2025.

Year	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (forecast)
IT Service Exports, billion \$	5.00	6,90	7,30	6,70	6,45	7,47-7,56

Source: compiled by the authors based on [2]– [8].

Table 2. Dynamics of the Share of IT Services Value in the Value of All Services in Ukraine's GDP and Exports, 2020 – 2025.

Period, years	2020-2021	2022-2023	2024-2025
IT Sector Share in GDP, %	3.2 – 3.9	approx. 4.5	3.4 – 3.9
IT Sector Share in Ukraine's Exports, %	42.0–45.0	over 44.0	37.0–43.0

Source: compiled by the authors based on [2]– [8].

The results of the analysis of corporate (companies providing various types of IT services, including outsourcing, product-based, and startups) and individual (freelance) businesses in the IT sector are obtained based on data from [4], [5], [9] – [16] and summarized in Tables 3–4.

Table 3. Development of IT Business: Ukraine, 2020–2025.

Year	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (forecast)
Total number of IT companies, thousands	approx. 7.5	over 8	approx. 6	approx. 7.2	approx. 8	over 8
Number of employees in IT companies, thousands of persons	183	212	240	272	307	347
Number of IT specialists working through self-employment / Individual Entrepreneur (IT freelance), thousands of persons	exact data not available		approx. 250	over 300	up to 500	up to 1,200

Source: compiled by the authors based on [4], [5], [9]–[16].

Table 4. Comparison of the Scale of the IT Sector in Ukraine and the World by Key Indicators as of 2025.

Indicator	Ukraine	World
Number of IT companies	approx. 8 000	millions (estimates vary)
IT specialists	within 303,000 – 346,000	within 27 – 47 million (developers) and other IT specialists
Share in employment	within 3%–4% of total employment in Ukraine	IT workers vary by country – 4%–8% in the EU
Main labor markets	domestic and export services	strong IT labor markets in India, USA, EU

Source: compiled by the authors based on [4], [5], [9]–[16].

Conclusions based on the analysis of data from Tables 1–4:

1. Ukraine is gradually consolidating its position as a recognized global player in the digital and cyber space:

- the IT sector provides \$ 5–7 billion in annual exports;
- the share of IT service exports in Ukraine’s GDP ranged from 3%–4.5% in 2020–2025;
- the IT sector consistently generates foreign currency revenue and pays taxes into the Ukrainian budget.

2. The Ukrainian IT ecosystem is dynamic and rapidly developing: the Ukrainian IT sector went through a period of rapid growth until 2021, a significant decline in 2022 due to the war, recovery in 2023, and a stable number of companies in 2024 – over 8,000; data for 2025 has not yet been officially summarized, but the trend indicates stability or moderate growth.

3. The employment structure in the IT sector, according to data from [5], [11]:

- outsourcing companies – 44%, product companies or startups – 39%, outstaffing – 13%, the rest (mixed business model) – 4%;

- the majority (87%) of IT specialists work under the individual entrepreneurship model, some of them (6%) are officially employed under the Labor Code, and some (1%) work as contractors under a contract;

- the most popular types of economic activity according to the Classifier of Types of Economic Activity (KVED), under which active IT individual entrepreneurs operate in Ukraine: “62.01 Computer Programming” – 69%, “62.02 IT Consulting” – 14%, “63.11 Data Processing, Hosting and Related Activities” – 12%; freelance as an employment format is highly diverse – some IT specialists combine freelance with employment in companies.

4. Migration processes among Ukrainian IT specialists as of January 2025, according to data from [3]:

- the top 50 largest IT companies in Ukraine employ approximately 80 thousand IT specialists;

- approximately 120 thousand highly qualified Ukrainian IT specialists have left the country due to the war, of whom approximately half continued to work in Ukrainian IT companies;

- the integration of Ukrainian IT specialists into European and American IT markets allows them, using the experience gained at foreign companies, to create new networks for attracting investments and business to the Ukrainian economy, particularly through the startup ecosystem.

5. Infrastructure projects:

- in November 2024, the Ministry of Digital Transformation, together with the Lviv IT Cluster launched the CodeUA platform, according to [17] – a B2B platform that connects Ukrainian IT companies with international clients for project implementation, in particular for ordering IT services (software development, IT consulting, IT outsourcing, etc.);

- the majority of them are IT micro-companies (individual entrepreneurs, freelancers) that perform subcontracting work for medium and large IT companies, according to data from [12];

- the catalyst for these processes was the special legal regime “Diia.City” introduced in 2022 (see [12], [18]), which provides for preferential taxation, flexible forms of employment (including gig contracts), and the possibility of engaging individual IT specialists who receive part of their income as full-time employees of larger IT companies and are included in their formalized organizational management structure.

Thus, the conducted analysis confirms that the IT industry is one of the key factors of economic digitalization and transformation of the business environment at both global and national levels. Ukraine, despite the challenges of wartime, retains the status of a significant player in the global IT market, demonstrating stable export indicators, a substantial share in GDP and dynamic development of the IT ecosystem, particularly due to the combination of the corporate sector and freelance employment models.

In view of this, a promising direction for further research is the application of foresight analysis to determine long-term trends in IT sector development, assess potential scenarios for its transformation, and identify key drivers and risks. The use of such an approach will allow substantiating strategic priorities for the sector’s development, improving the effectiveness of IT management and public policy, and ensuring sustainable growth and competitiveness of Ukraine in the global digital economy.

References:

1. Information Technology Market Report 2025 // website: Research and Markets. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5781249/information-technology-market-report?srsId=AfmBOogK0LVTiEbRDHz4emGN5qdwufLR1cd5ZDO3mXU-bG40CxQ2wvK&utm> (accessed 20 March 2026).
2. Digital tiger: the Power of Ukrainian IT research for 2023 // website: IT Ukraine Association. URL: <https://itukraine.org.ua/digital-tiger-the-power-of-ukrainian-it-2023/> (accessed 20 March 2026).

3. Ukraine's IT Shift: From Outsourcing to Innovation // website: Digital State UA. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/ukraines-it-shift-from-outsourcing-to-innovation> (accessed 20 March 2026).
4. The turnover of the IT sector in Ukraine in 2025 could increase to \$7.56 billion // website: The Odessa Journal. URL: <https://odessa-journal.com/public/index.php/the-turnover-of-the-it-sector-in-ukraine-in-2025-could-increase-to-756-billion> (accessed 20 March 2026).
5. Kabachynskyi I. Ukrainskyi Tech na 4-y rik velykoi viiny - rezultaty IT Research Ukraine 2025 (in Ukrainian) // website: Scroll. URL: <https://scroll.media/2025/12/11/it-research-ukraine-2025/> (accessed 20 March 2026).
6. Myronchuk R. Za pidsumkamy 2024 roku eksportna vyruchka IT-posluh zmenshylasia na 4,1% (in Ukrainian) // website: Minfin. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2025/02/03/144662849/> (accessed 20 March 2026).
7. Ukrainian IT companies are expected to increase their turnover and digital exports in 2025 // website: Ukraine Business News. URL: <https://ubn.news/ukrainian-it-companies-are-expected-to-increase-their-turnover-and-digital-exports-in-2025/> (accessed 20 March 2026).
8. Chepyk R. Share of IT in Ukraine's Exports Is Decreasing – Study // website: GTInvest. URL: <https://good-time-invest.com/blog/share-of-it-in-ukraines-exports-is-decreasing-study/> (accessed 20 March 2026).
9. Khandusenko N. Since 2014, the number of IT companies in Ukraine has increased by over 40%: how IT specialists' salaries have changed over 10 years // website: dev.ua. URL: <https://dev.ua/en/news/za-10-rokiv-kilkist-it-kompanii-zbilshylasia-na-ponad-40-1741192736> (accessed 20 March 2026).
10. Number of IT-specialists in Ukraine reached 346 thousand // website: Open4Business. URL: https://open4business.com.ua/en/number-of-it-specialists-in-ukraine-reached-346-thousand/?utm_source=chatgpt.com (accessed 20 March 2026).
11. How Many IT Professionals are in Ukraine in 2024-2025? // website: Outsource IT Today. URL: <https://outsourcetitoday.com/how-many-it-specialists-are-in-ukraine/> (accessed 20 March 2026).
12. Stability and potential for growth: how Ukraine's IT sector works – research // website: Komsant. URL: <https://komsant.ua/en/stabilnist-i-potentsial-dlia-zrostannia-ia-kraina-pratsiuie-it-sektor-ukrainy-doslidzhennia/> (accessed 20 March 2026).
13. IT Industry Statistics: Cybercrime, cloud adoption, AI expansion and talent shortages redefine IT // website: GITNEX. URL: <https://gitnux.org/it-industry-statistics/> (accessed 20 March 2026).
14. Top-50 IT-kompanii Ukrainy, zyma 2025: vidplyv fakhivtsiv zmenshuietsia, kompanii pozhvavliuiut naim (in Ukrainian) // website: DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-winter-2025/> (accessed 20 March 2026).
15. Top-50 IT-kompanii Ukrainy, lito 2025: persha stabilnist za roky viiny i vzhe dvi produktivi kompanii u «velykii piatirtsi» (in Ukrainian) // website: DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-summer-2025/> (accessed 20 March 2026).
16. IT Consulting Industry Statistics: ZipDo Education Report 2025 // website: ZipDo. URL: https://zipdo.co/it-consulting-industry-statistics/?utm_source=chatgpt.chhttps://zipdo.co/it-consulting-industry-statistics/ (accessed 20 March 2026).
17. CodeUA (in Ukrainian) // website: B2B-platforma. URL: <https://codeua.com/uk/about-us/> (accessed 20 March 2026).
18. Diia.City // Ofitsiynyi sait pro rezhym (in Ukrainian). URL: <https://city.diia.gov.ua/> (accessed 20 March 2026).

УДК 004(075.8)

ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА СОВРЕМЕННУЮ ЭКОНОМИКУ

АМАНГАЛИЕВА Айнур

магистр экономических наук
ЧВПОУ «Западно-Казахстанский
инновационно-технологический
университет,
г. Уральск, Республика Казахстан,
ainur_kuanyw@mail.ru
ORCID ID: [0009-0000-1907-1982](https://orcid.org/0009-0000-1907-1982)

Abstract. *Artificial intelligence is being actively introduced into the business environment. AI influences the macroeconomy in terms of labor productivity, the labor market, and industry concentration. It acts as a factor that increases competitiveness. AI has its own characteristics in each country depending on the implemented economic model. The phenomenon of AI manifests itself in various sectors of the economy: education, banking, transportation, the agro-industrial complex, and the electric power industry. Under the influence of artificial intelligence, the labor market is undergoing transformation.*

Keywords: *Artificial intelligence, digitalization, economy of the future, efficiency.*

В сентябре 2025 года текущий объем рынка ИИ составлял около 200 млрд. долл. Прогноз на 2030 год: от 1.5 до 2.6 трлн. долл. Ежегодный прирост производительности 0,1%-0,6%. Потенциальный вклад в мировую экономику оценивается в 15, 7 трлн. долл. По данным отчёта Microsoft о распространении искусственного интеллекта, к концу 2025 года распространённость использования генеративного ИИ среди трудоспособного населения планеты достигла 16,3%, т.е. примерно каждый шестой работник в мире активно использовал нейросети (ChatGPT, DeepSeek и т.д.) в своей деятельности. Лидеры ОАЭ (64%) и Сингапур (60,9%). В этих странах ИИ внедрён на уровне национальных экосистем и нейросетями пользовались более 60% трудоспособного населения. Затем следуют Норвегия (46,6%), Ирландия (44,6%), Франция (44%), Испания (41,8%), Новая Зеландия (40,5%), Великобритания (38,9%), Нидерланды (38,9%), Катар (38,3%). Положительным моментом для нашей страны является опережение государств Центральной Азии и ЕАЭС. В РК распространённость использования ИИ среди трудоспособного населения во втором полугодии 2025 года составила 13,7%. Затем следуют Беларусь (8,4%), Кыргызстан (8,2%), Россия (8%).

ИИ можно трактовать, как новую технологию общего назначения, GPT (General Purpose Technology), которая широко применяется и обладает преобразующим потенциалом в различных секторах экономики и других сферах человеческой деятельности, по мнению Манаховой И.В. и Маковской А.М. [1, с.15]. Причины, предпосылки и состояние регулирования искусственного интеллекта изучают Ревенко Л.С., Ревенко Н.С. [2, с. 161].

Ведута Е.Н., Гегамян Л.А. отмечают, что ИИ стал символом технологического прогресса и двигателем решения многих социально-экономических проблем. [3, с.28]. Государственная поддержка играет важную роль.

В 2025 г. Министерство цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан преобразовано в Министерство искусственного интеллекта и цифрового развития Республики Казахстан. Причина: страна значительно отстает в цифровом развитии и внедрении искусственного интеллекта от технологических гигантов США и Китая (по данным Международного валютного фонда, в 2023 году в рейтинге

стран, наиболее подготовленных к внедрению ИИ, Казахстан занял 48 место с индексом 0,55 балла; Согласно Индексу готовности правительства к искусственному интеллекту на 2023 год, проведенному Oxford Insights, Казахстан находится на 72 месте среди 193 стран), поэтому в ближайшие три года нужно сделать государство полностью цифровым, модернизировать экономику. Объединенные арабские эмираты первыми создали Министерство по делам искусственного интеллекта в 2017 г., в Канаде министерство искусственного интеллекта появилось в мае 2025 г. В Евросоюзе регулированием ИИ на общеевропейском уровне занимается Еврокомиссия, но специального органа нет. В Китае нет министерства, функционирует Комитет по стандартам в области технологий искусственного интеллекта. В США действует Офис по научно-технологической политике.

Приняты Закон Республики Казахстан «Об искусственном интеллекте» [4], Цифровой кодекс РК [5], Концепция развития искусственного интеллекта на 2024-2029 годы [6]. В главе 1, статье 1 Закона указано: искусственный интеллект – функциональная способность к имитации когнитивных функций, характерных для человека, обеспечивающая результаты, сопоставимые с результатами интеллектуальной деятельности человека или превосходящие их.

Иванов Н.В., Марков С.Н. рассматривают задачи в бизнесе, эффективно решаемые искусственным интеллектом [7, с.127].

Казахстанские исследователи Шомшекova Б.К., Байдыбекова С.К., Оkenova А.О. анализируют искусственный интеллект и цифровую трансформацию сферы трудовой деятельности [8, с.194].

Жиронкина О.В., Перепёлкин В.А., Ашванян С.К., Якунина Ю.С., Ху Тинтин отметили возрастающую роль общественного искусственного интеллекта при ожидаемом переходе от Индустрии 4.0 с ее концентрацией на росте производительности труда к Индустрии 5.0 – человекоцентричной платформе [9, с.32].

В научной литературе присутствуют различные подходы к изучению ИИ:

- антропоцентрический подход. ИИ не в состоянии заменить человеческое мышление и поэтому полностью зависит от решений оператора;
- гибридный. ИИ является партнером человека и участвует в процессе принятия и исполнения решений, при этом окончательный выбор сохраняется за человеком;
- машиноцентристский. ИИ создан в качестве альтернативного разума, это новый субъект правовых и экономических отношений, интересы которого будет необходимо учитывать.

Основные направления ИИ в Казахстане:

- государственное управление;
- образование. С нового учебного года искусственный интеллект стал обязательной дисциплиной во всех университетах Казахстана;
- медицина;
- коммерческий сектор;
- транспортная сфера и обеспечение безопасности дорожного движения.

2026 год объявлен в Казахстане Годом цифровизации и искусственного интеллекта. Основная цель – внедрение новейших технологий во все сферы экономики. В 2025 году через мобильное приложение eGov Mobile оказано более 54 млн. государственных услуг (более 90% госуслуг оказываются в электронном виде). Объем экспорта казахстанских IT-услуг по итогам 2025 года достиг \$1 млрд. В 2025 году в Астане и Алматы введены в эксплуатацию два новых центра обработки данных (ЦОД) мощностью 7,4 МВт. В 2026 году планируется запуск трех ЦОДов совокупной мощностью 12,9 МВт. Запущен суперкомпьютерный кластер Alem.Cloud (86-е место в TOP-500 мира) и второй суперкомпьютер Al-Farabium. Работает Национальная платформа ИИ. В 2025 году eGov и eGov Mobile получили виртуального помощника eGov AI. В социальной сфере благодаря ИИ получен прямой бюджетный эффект. Проект «Социальный кошелек» охватил 6,7 тыс. школ и 49 млн. бесплатных обедов, благодаря чему регионы уменьшили расходы на 15-30%. В сфере лекарственного обеспечения цифровые и ИИ-

механизмы внедрили более чем в 700 государственных аптеках, охватив 13 млн электронных рецептов. ИИ принес положительный эффект в логистике и транспорте. За 10 месяцев 2025 года объем грузоперевозок превысил 800 млн. тонн, рост более 10%. Системное применение ИИ поможет сократить логистические издержки на 20-25%. Технологии выявляют и ограничения отрасли, например, дефицит складов класса «А», оцениваемый примерно в 2 млн. кв. метров.

Искусственный интеллект радикально влияет на отечественную промышленность. Приведем несколько примеров. Программа «Industrial AI Acceleration» Дорожной карты по внедрению практических решений искусственного интеллекта в производственные процессы крупных предприятий на 2025–2026 годы реализуется с октября 2025 года. В документ включен 41 проект для реализации на 11 крупных промышленных предприятиях страны (АО «Qarmet», АО «АК Алтыналмас», ТОО «СарыаркаАвтоПром», корпорация «Казахмыс», «Казфосфат», «Казцинк», Solidcore Eurasia, «Кайнар-АКБ», Astana Motors Manufacturing Kazakhstan, Евразийская группа ERG, группа KAZ Minerals). На автозаводе «СарыаркаАвтоПром» создан оперативный центр реагирования. Система искусственного интеллекта анализирует данные с камер и датчиков, оперативно выявляет инциденты и минимизирует ошибки охраны, сократилось время обнаружения происшествий, снижено количество ложных срабатываний, обеспечен единый цифровой контроль безопасности. В Евразийской группе ERG внедрена цифровая платформа ERG MES (Manufacturing Execution System), объединившая производственные и бизнес-процессы. Система позволяет в режиме реального времени отслеживать выпуск продукции, технологические параметры, простои оборудования и потери. ERG MES внедрена на Актюбинском и Аксуском заводах ферросплавов, Казахстанском электролизном заводе и Донском ГОКе. Длительность простоев из-за перегревов сократилась на 75 %. В систему встроен цифровой ассистент MES Alina, который по голосовому или текстовому запросу открывает нужные отчеты, экраны и запрашивает данные с оборудования, что сокращает время реакции на производственные отклонения и повышает эффективность работы персонала. Экономический эффект от внедрения ERG MES в 2025 году составил около 1,5 млрд. тенге. На руднике «Актогай», расположенном в области Абай, внедрена модернизированная система диспетчеризации HxGN Systems с интеграцией ИИ-инструментов для оптимизации транспортных потоков. До внедрения диспетчер вручную координировал работу самосвалов, теперь система автоматически распределяет задачи с большей точностью и скоростью. В компании Solidcore Eurasia, на Бакырчикском горнодобывающем предприятии, функционирует автоматизированная система медицинских осмотров работников опасных производств, что позволило повысить уровень промышленной безопасности и снизить человеческий фактор.

ИИ меняет бизнес-ландшафт, характер и условия труда, способствует экономическому росту через увеличение экономической производительности. Искусственный интеллект обладает высоким потенциалом для решения социально-экономических задач в различных отраслях экономики Республики Казахстан.[10]

Список литературы:

1. Манахова, И.В., & Маковская, А.М. (2025). Человек и искусственный интеллект в дискурсе поведенческой экономики. Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика, 60(3), 3–19. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-60-3-1>.
2. Ревенко Л.С., Ревенко Н.С. Искусственный интеллект: современные подходы к многостороннему регулированию. Экономика. Налоги. Право. 2025;18(5):165-177. <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2025-18-5-165-177>
3. Ведута Е.Н., Гегамян Л.А. Искусственный интеллект в обеспечении устойчивого экономического развития // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 110. С. 179-194. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-110-2025-179-194
4. Закон Республики Казахстан от 17 ноября 2025 года № 230-VIII ЗР «Об искусственном интеллекте»

5. Кодекс Республики Казахстан от 9 января 2026 года № 255-VIII ЗРК «Цифровой кодекс Республики Казахстан»
6. Постановление Правительства Республики Казахстан от 24 июля 2024 года № 592 «Об утверждении Концепции развития искусственного интеллекта на 2024 – 2029 годы»
7. Иванов Н.В., Марков С.Н. ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В РАЗНЫХ ОТРАСЛЯХ ЭКОНОМИКИ // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 5-1. С. 126-133.
8. Шомшекова Б.К., Байдыбекова С.К., Оленова А.О. Искусственный интеллект и цифровая трансформация сферы трудовой деятельности в Казахстане: роль в повышении производительности труда. Проблемы агрорынга. 2025;(4):188-196. <https://doi.org/10.46666/2025-4.2708-9991.17>
9. Жиронкина О.В., Перепёлкин В.А., Ашванян С.К., Якунина Ю.С., Ху Тинтин. К вопросу об исследовании общественного искусственного интеллекта в экономике // Экономика и управление инновациями. 2025. № 1 (32). С. 23-34. DOI: 10.26730/2587-5574-2025-1-23-34, EDN: WUGCTI

УДК 338.432:631.1

ТРЕНДЫ РАЗВИТИЯ РАСТЕНИЕВОДСТВА В РЕГИОНЕ И ФОРМИРОВАНИЯ СУБЪЕКТАМИ АГРОБИЗНЕСА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

ГРУДКИНА Татьяна

кандидат экономических наук, доцент
ФГБОУ ВО Орловский ГАУ
г. Орел, Российская Федерация
t_grudkina@mail.ru

ORCID ID: [0000-0003-1260-914X](https://orcid.org/0000-0003-1260-914X)

СУХОЧЕВА Надежда

кандидат экономических наук, доцент
ФГБОУ ВО Орловский ГАУ
г. Орел, Российская Федерация
suchoceva@bk.ru

ORCID ID: [0000-0003-0230-0771](https://orcid.org/0000-0003-0230-0771)

Abstract. *This study identifies current development trends in crop production within the Orel Region of Russia, analyzed in comparison with nationwide trends. Rapidly developing subsectors of crop production include the cultivation of soybeans and rapeseed, set against the backdrop of relatively stagnant grain production for certain cereal and leguminous crops. Key trends for the future development of crop production in the region can be aptly identified as the establishment of competitive advantages by agribusiness entities, driven by the intensified implementation of innovative solutions in production, the digitalization of the industry, and state support.*

Keywords: *crop production, development, competitive advantages, agribusiness entities, Orel Region, trends, innovations, digitalization.*

Растениеводство - ключевая отрасль агропромышленного комплекса России, развитие которой обуславливает, в свою очередь, и развитие животноводства, пищевой и перерабатывающей промышленности, обеспечение продовольственной безопасности, реализацию экспортного потенциала. Современные отечественные и зарубежные исследования свидетельствуют об активизации интереса к цифровизации сельского хозяйства [1, с. 259]. В этой связи проблема развития растениеводства в условиях цифровизации,

выявления его трендов и формирования субъектами агробизнеса конкурентных преимуществ предопределила актуальность темы исследования.

Орловская область, являясь традиционным регионом растениеводства, демонстрирует собственные специфические тренды его развития и формирования субъектами агробизнеса конкурентных преимуществ, в некоторой степени отличающиеся от федеральных тенденций. Общая посевная площадь в хозяйствах всех категорий Орловской области расширилась в 2024 году на 4% по сравнению с 2019 годом до 1,3 млн гектаров (таблица 1), что свидетельствует о росте интенсивности сельскохозяйственного производства в регионе. За анализируемый период сформировался в хозяйствах всех категорий тренд сокращения площади посевов зерновых и зернобобовых культур, составившего 14,6%, а по сравнению с 2020 годом – 19,5%, бкогда она была наибольшей, что было обусловлено переориентацией субъектов агробизнеса на выращивание других экономически более выгодных культур. Расширение посевной площади наблюдается только по яровой пшенице, озимой ржи и кукурузе на зерно – почти в 1,5, 1,8 и 1,3 раза соответственно.

**Таблица 1 – Динамика посевных площадей в хозяйствах всех категорий
Орловской области, тыс. га [2]***

Культуры	Годы						2024 г. в % к 2019 г.
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Вся посевная площадь	1282,7	1313,2	1328,6	1341,1	1331,4	1334,6	104,0
Зерновые и зернобобовые культуры:	894,6	949,0	896,7	846,0	840,3	764,4	85,4
- пшеница озимая	436,3	458,6	428,1	404,7	294,2	367,1	84,1
- пшеница яровая	71,3	101,8	116,2	111,7	168,4	104,4	146,4
- рожь озимая	0,4	1,8	1,9	1,0	0,7	0,7	175,0
- ячмень яровой	190,4	185,5	152,4	137,2	181,4	125,1	65,7
- овес	16,8	18,8	14,9	13,0	16,7	10,3	61,3
- кукуруза на зерно	59,6	88,1	103,0	96,5	86,8	75,3	126,3
- гречиха	52,2	53,4	52,7	49,8	60,8	41,1	78,7
- зернобобовые	60,6	40,1	25,4	27,8	30,4	37,5	61,9
Свекла сахарная	53,6	45,5	47,3	48,1	50,0	62,7	117,0
Масличные культуры:	221,8	216,7	283,3	346,2	350,4	420,6	189,6
- подсолнечник на зерно	70,5	69,0	86,4	94,4	80,5	64,4	91,3
- соя	119,2	103,3	123,7	151,1	152,6	199,2	167,1
- рапс (озимый и яровой)	29,1	39,5	61,4	78,4	101,8	133,6	459,1
Картофель	15,7	14,8	14,3	14,8	14,9	14,6	93,0
Кормовые культуры:	93,4	83,1	83,6	83,0	72,9	69,6	74,5
- кормовые корнеплоды	0,9	0,8	0,6	0,6	0,5	0,5	55,6
- кукуруза на силос и т.д.	24,0	15,0	16,3	20,0	14,9	17,5	72,9
- однолетние травы	16,7	13,9	11,7	9,6	9,5	8,9	53,3
- многолетние травы	51,4	53,1	54,5	52,1	47,5	42,2	82,1

Технические культуры в Орловской области показывают динамичный тренд увеличения посевной площади - в целом в 1,7 раза, а по России в целом – только на 27,1%. Среди них ведущее место занимают масличные культуры с расширением посевной площади почти в 1,9 раз. Особо следует отметить впечатляющий рост посевов рапса (озимого и ярового) и сои – почти в 4,6 и 1,7 раз, что превосходит федеральный тренд их увеличения, составившего

почти в 1,8 и 1,4 раз, и свидетельствует о высокой привлекательности этих культур как для орловских, так и для российских аграриев в целом, и формировании субъектами агробизнеса конкурентных преимуществ на этой основе. Площадь посевов сахарной свеклы возросла на 17%, тогда как в целом по России – всего лишь на 2,1%. В то же время сократились посевы подсолнечника на зерно на 8,7%, что больше общероссийской тенденции. Посевная площадь под картофелем и кормовыми культурами уменьшилась на 7% и 25,5%, в том числе под кормовыми корнеплодами, кукурузой на силос и т.д., однолетними и многолетними травами – на 44,4%, 27,2%, 46,7% и 17,9% соответственно, что приблизительно соответствует общероссийскому тренду. Анализируя структурные изменения в посевной площади хозяйств всех категорий Орловской области, можно констатировать, что происходит постепенная переориентация от традиционного земледелия к производству высоко маржинальных культур, особенно масличных. Этот процесс интенсификации производства указывает на повышение эффективности использования земельных ресурсов в целом.

Оценка динамики урожайности сельскохозяйственных культур в хозяйствах всех категорий Орловской области (таблицы 2) показывает положительные тренды в повышении производительности пашни.

**Таблица 2 – Динамика урожайности сельскохозяйственных культур
в хозяйствах всех категорий Орловской области, ц/га [2] ***

Культуры	Годы						2024 г. в % к 2019 г.
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Зерновые и зернобобовые культуры:	41,3	45,4	42,3	47,2	50,7	44,3	107,3
- пшеница озимая	43,0	48,8	42,3	51,7	54,1	44,7	104,0
- пшеница яровая	47,4	45,4	40,5	46,7	48,8	39,2	82,7
- рожь озимая	27,6	53,1	43,4	48,9	49,5	26,9	97,5
- ячмень яровой	37,5	38,4	37,3	41,7	43,7	37,5	100,0
- овес	26,7	28,5	26,0	33,0	31,5	29,3	109,7
- кукуруза на зерно	75,6	73,7	75,6	61,8	101,6	87,9	116,3
- гречиха	17,7	15,5	9,4	13,0	15,0	13,2	74,6
- зернобобовые	24,5	24,1	24,7	30,8	36,1	25,9	105,7
Свекла сахарная	462,6	408,2	407,5	415,8	473,6	388,8	84,0
Масличные культуры:	20,7	22,6	21,1	19,7	24,4	22,3	107,7
- подсолнечник на зерно	27,0	27,6	25,0	21,4	26,6	26,8	99,3
- соя	16,7	18,6	17,6	16,9	22,0	20,8	124,6
- рапс (озимый и яровой)	23,3	25,6	24,5	24,5	28,7	24,6	105,6
Картофель	153,7	152,1	135,5	163,1	170,3	152,1	99,0
Кормовые корнеплоды	304,8	284,0	294,2	331,4	332,7	322,0	105,6
Кукуруза на силос и т.д.	360,4	281,0	269,7	225,5	368,2	286,5	79,5
Однолетние травы на сено	26,0	22,8	20,7	26,1	24,8	24,3	93,5
Многолетние травы на сено	26,6	32,1	27,5	30,5	28,1	30,7	115,4

Урожайность зерновых и зернобобовых культур в целом в хозяйствах всех категорий Орловской области в 2024 году увеличилась на 7,3% по сравнению с 2019 годом до 44,3 ц/га, что несколько ниже общефедерального уровня и объясняется сложившимися в анализируемый период природно-климатическими особенностями региона. При этом урожайность озимой пшеницы, овса, кукурузы на зерно и зернобобовых культур возросла на 4%, 9,7%, 16,3% и 5,7% почти до 44,7, 29,3, 87,9 и 25,9 ц/га соответственно, но по сравнению с 2023 годом, когда она была наивысшей за анализируемые годы, за исключением овса,

уменьшилась на 17,4%, 7%, 13,5% и 28,3% соответственно. Урожайность масличных культур в Орловской области в целом возросла в 2024 году на 7,7%, тогда как по России в целом осталась практически на уровне 2019 года. Соя показала более значительный рост в регионе – на 24,6% до 20,8 ц/га, тогда как по России в целом он достиг 30,6%, но урожайность при этом превысила общероссийский уровень на 8,3% в 2024 году, хотя по сравнению с 2023 годом ее снижение составило 5,5%. Но также и по рапсу, и по подсолнечнику на зерно уровень урожайности в хозяйствах всех категорий региона превосходит общероссийский тренд на 44,7% и 44,1% и указывает на более плодородные земли и высокую эффективность возделывания масличных культур. Урожайность кормовых корнеплодов и сена многолетних трав возросла на 5,6% и 15,4% соответственно. Тогда как урожайность сахарной свеклы, картофеля, кукурузы на силос и однолетних трав на сено демонстрирует отрицательную тенденцию, уменьшившись почти на 16%, 1%, 20,5% и 6,5% соответственно. Акцентируем внимание на том, что субъекты агробизнеса региона формируют свои конкурентные преимущества посредством достижения более высокого уровня урожайности почти всех растениеводческих культур, выращиваемых в регионе. В целом анализ урожайности растениеводческих культур в хозяйствах всех категорий Орловской области показывает, что регион движется по пути интенсификации производства. Производительность земельных угодий растет благодаря сортообновлению на новые сорта и гибриды, применению современной техники и совершенствованию агробиотехнологий на основе внедрения инноваций.

Динамику объемов производства продукции растениеводства в хозяйствах всех категорий Орловской области проанализируем по данным таблицы 3.

Таблица 3 – Динамика объемов производства продукции растениеводства в хозяйствах всех категорий Орловской области, тыс. т [2] *

Виды продукции	Годы						2024 г. в % к 2019 г.
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Зерновые и зернобобовые культуры:	3673	4283	3784	3910	4142	3479	94,7
- пшеница озимая	1876	2236	1811	2076	1592	1635	87,2
- пшеница яровая	338	462	470	504	822	408	120,9
- рожь озимая	1	9	8	5	4	2	163,6
- ячмень яровой	713	712	568	571	792	468	65,7
- овес	45	53	39	42	52	30	67,3
- кукуруза на зерно	439	635	770	555	681	770	175,4
- гречиха	86	80	49	61	87	53	61,5
- зернобобовые	147	93	62	83	109	97	66,0
Свекла сахарная	2461	1842	1929	1994	2361	2428	98,7
Семена масличных культур:	445	483	598	643	827	940	211,4
- подсолнечника	182	188	216	190	187	178	97,9
- сои	196	189	217	245	333	413	211,4
- рапса (озимого и ярового)	66	101	150	192	292	326	491,6
Картофель	241	225	194	238	252	222	92,2
Кормовые корнеплоды	26	21	19	19	17	15	54,9
Кукуруза на силос и т.д.	848	418	440	442	530	501	59,1
Однолетние травы на сено	17	11	8	7	6	7	41,1
Многолетние травы на сено	51	57	44	42	37	39	76,3

Объем производства зерновых и зернобобовых культур в хозяйствах всех категорий Орловской области уменьшился в 2024 году на 5,3% по сравнению с 2019 годом, несмотря на рост урожайности, что объясняется значительным сокращением посевных площадей. Рост объемов производства наблюдается только по яровой пшенице, озимой ржи и кукурузе на зерно – более чем в 1,2, 1,6 и почти в 1,8 раз соответственно, что произошло в основном за счет увеличения урожайности этих культур. Самый большой рост объемов производства в России наблюдается по семенам масличных культур – более чем 2 раза за счет увеличения объемов производства рапса почти в 5 раз и сои – более чем в 2 раза как за счет расширения посевных площадей, так и за счет роста урожайности. При этом объем производства подсолнечника на зерно уменьшился на 2,1%. Также наблюдается тенденция сокращения объемов производства сахарной свеклы и картофеля – на 1,3%, 7,8%, а по кормовым корнеплодам, кукурузе на силос, однолетним и многолетним травам на сено объемы производства уменьшились в 1,7, 1,7, 2,4 и 1,3 раз соответственно в большей степени за счет уменьшения посевных площадей.

Динамичное развитие отрасли растениеводства в Орловской области и формирование субъектами агробизнеса конкурентных преимуществ осуществляется с учетом такого задействования такого мощного инструмента экономических методов управления, как государственной поддержки, но её механизмы требуют постоянной адаптации к достижению максимальной эффективности, соответствия меняющимся условиям рынка и производства. Совершенствование технологии производства и активная государственная поддержка селекционного процесса являются главными составляющими, определяющими увеличение объемов производства [3, с. 201].

Применение инновационных технологий способствуют автоматизации процесса производства, экономии ресурсов, улучшению качества производимой и реализуемой продукции [4, с. 229]. В эффективности развития сельского хозяйства особая роль отводится цифровизации, постепенное внедрение ее элементов во все процессы производственной деятельности [5, с. 229]. Все это в современных условиях и перспективе считается самыми актуальными трендами развития отрасли растениеводства. В силу этого реализацию стратегического развития растениеводства и формирования субъектами агробизнеса конкурентных преимуществ целесообразно осуществлять на основе углубления внедрения инновационных решений при выполнении всех технологических операций в процессе выращивания сельскохозяйственных культур и особенно – цифровизации. Цифровизацию и автоматизацию АПК целесообразно осуществлять по следующим направлениям: развитие точного земледелия: использование дронов, сенсоров, AI и Big Data для мониторинга полей; внедрение роботизированных систем для посева, ухода за растениями и сбора урожая; создание отечественных облачных платформ для управления аграрными предприятиями [7, с. 1109-1110]. Одним из элементов цифровизации является внедрение ФГИС «Зерно», которая предназначена для автоматизации процессов сбора, обработки, хранения и анализа информации о сельскохозяйственных культурах [6, с. 229]. Возникающие проблемы сельскохозяйственных производителей обуславливают необходимость пересмотра тактических решений в цифровой трансформации отрасли [8, с. 182]. В этой связи дальнейшее функционирование Федеральной государственной информационной системы, в том числе ФГИС «Семеноводство», ФГИС «Сатурн», ФГИС «Зерно», ЕФГИС «ЗСН» требует периодического внедрения инновационных решений, что и реализуется на практике. Более того, в 2026 году предполагается их интеграция в Единую цифровую платформу Минсельхоза России, в связи с чем происходит актуализация рекомендаций, инструкций, а в перспективе – их совершенствование. Особо подчеркнем, что уже в настоящее время работа в данных системах – обязательное требование для получения государственной поддержки в сфере АПК, которое следует неукоснительно выполнять. Цифровая трансформация – «дорогое удовольствие» для предприятий отрасли сельского хозяйства [9], требует создания стимулов по инвестированию в основной капитал (например, в виде налоговых вычетов), цифровую

экосистему, подразумевающую объединение функций ФГИС в «едином окне», что выразится и в цифровой трансформации отрасли [8, с. 182].

Подытоживая вышеприведенное исследование, подчеркнем, что анализ динамики производства продукции растениеводства в хозяйствах всех категорий Орловской области показывает парадоксальную, на первый взгляд, ситуацию: при сокращении площадей под традиционными культурами (зерновыми и кормовыми) и даже при некотором снижении общего объема производства зерновой продукции происходит существенный рост производства высоко маржинальных культур, особенно масличных, что свидетельствует о переориентации производства на выращивание более эффективных с точки зрения рентабельности культур. Дальнейшее развитие растениеводства в регионе и формирование субъектами агробизнеса конкурентных преимуществ возможно только на основе углубления внедрения инновационных решений, в том числе цифровизации.

Список литературы:

1. Грудкина Т.И. Цифровизация молочного агробизнеса как фактор повышения его эффективности // Вестник Мичуринского государственного аграрного университета. 2020. № 4 (63). С. 258-262.
2. Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство. Официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Орловской области [Электронный ресурс]. URL: https://57.rosstat.gov.ru/enterprise_economy.
3. 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.
4. 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.
5. Сухочева Н.А. Цифровое сопровождение процессов реализации масличных культур // В сборнике: Экономика России в условиях глобальных вызовов. Материалы III Международной научно-практической конференции. - Курск, 2025. С. 229-234.
6. Сухочева Н.А. Цифровая трансформация и ее влияние на эффективность масличной отрасли // В сборнике: Современные тренды в исследованиях систем управления: новые модели и стратегии. Сборник материалов Международной научно-практической конференции. - Курск, 2024. С. 344-348.
7. Бадмаев А.Х., Дондокова Е.Б., Шобдоева Н.В., Ванчикова Е.Н. Вопросы формирования инновационного потенциала сельского хозяйства в условиях достижения технологического суверенитета // Аграрный вестник Урала. 2025. Т. 25. № 7. С. 1106-1116.
8. Киселев С.В., Филимонов И.В., Сеитов С.К., Самсонов В.А., Суровцева Е.С. Федеральные государственные информационные системы в сельском хозяйстве России: проблемы использования и возможные решения // Известия Тимирязевской сельскохозяйственной академии. 2025. № 3. С. 167-186.
9. Сибиряев А.С., Зазимко В.Л. Цифровая трансформация и цифровые платформы в сельском хозяйстве // Вестник НГИЭИ. 2020. № 12 (115). С. 96-108.

УДК 004.9:330.341

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ И ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ТРАНСФОРМАЦИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

ГРУДКИНА Татьяна

кандидат экономических наук

доцент

ФГБОУ ВО Орловский ГАУ

г. Орел, Российская Федерация

t_grudkina@mail.ru

ORCID ID: [0000-0003-1260-914X](https://orcid.org/0000-0003-1260-914X)

СУХОЧЕВА Надежда

кандидат экономических наук, доцент

ФГБОУ ВО Орловский ГАУ

г. Орел, Российская Федерация

suchoceva@bk.ru

ORCID ID: [0000-0003-0230-0771](https://orcid.org/0000-0003-0230-0771)

ВЛАСЕНКО Павел

студент 4 курса

ФГБОУ ВО Орловский ГАУ

г. Орел, Российская Федерация

pasha.vlasenko.85@bk.ru

Abstract. *The article examines the impact of digitalization and artificial intelligence technologies on the transformation of business processes in modern organizations. The author analyzes the main challenges faced by enterprises when implementing digital tools, including the need to revise management approaches, increasing requirements for personnel qualifications, and changing models of interaction with consumers. Special attention is paid to the role of human capital in the context of automation, as well as the opportunities that the digital economy opens up for improving the efficiency and competitiveness of companies. The article identifies key success factors for digital transformation, including digital strategy, personnel competencies, technical infrastructure, management support, and innovation culture. In conclusion, recommendations are formulated for developing a comprehensive digital transformation strategy taking into account socio-economic and organizational factors.*

Keywords: *digitalization, artificial intelligence, business processes, digital transformation, human capital, automation, competitiveness, management, digital economy, organizational changes.*

Современный этап технологического развития характеризуется ускоренной цифровой трансформацией всех сфер общественной, политической и экономической жизни [1, с. 116]. Цифровая трансформация всех сфер жизнедеятельности общества представляет собой необратимый тренд мирового социально-экономического развития [2, с. 421]. Цифровая трансформация социально-экономических систем, деловой сферы и жизни социума в последние годы стала доминирующей в российском обществе, ускоряя коммерческое и деловое взаимодействие, «разгоняя» экономику, формируя новые коммуникационные потоки [3, с. 2]. Бизнес-процессы, десятилетиями остававшиеся неизменными, сегодня требуют кардинального пересмотра подходов к управлению, производству, логистике, маркетингу и взаимодействию с клиентами. В этих условиях способность компании адаптироваться к цифровым изменениям становится критическим фактором конкурентоспособности и долгосрочного выживания на рынке. Но фрагментарная цифровизация не обеспечивает

устойчивого конкурентного преимущества [4, с. 138]. Все это следует учитывать в перспективе, что предопределило актуальность темы исследования.

Наиболее важные аспекты: анализ основных направлений влияния цифровизации и искусственного интеллекта на трансформацию бизнес-процессов, а также выявление ключевых вызовов и возможностей, возникающих перед организациями в процессе цифровой трансформации. Внедрение цифровых технологий позволяет автоматизировать рутинные управленческие задачи, включая планирование, учет, контроль и документооборот. Современные системы ERP (Enterprise Resource Planning) и CRM (Customer Relationship Management) интегрируют данные всех подразделений организации, обеспечивая прозрачность бизнес-процессов и оперативность принятия управленческих решений. Искусственный интеллект, в свою очередь, открывает принципиально новые возможности для прогнозирования спроса, оптимизации товарно-материальных запасов и выявления скрытых закономерностей в больших массивах данных. Экономический результат от внедрения ERP/CRM проявляется через изменение структуры затрат, повышение производительности труда, ускорение оборота капитала и рост доходности, однако эти эффекты носят комплексный и отложенный характер [5, с. 390].

Цифровая трансформация управленческих процессов включает в себя внедрение систем электронного документооборота, что существенно ускоряет движение информации внутри организации и снижает вероятность ошибок, связанных с человеческим фактором. Автоматизация согласования договоров, заявок и отчетности позволяет высвободить до 30% рабочего времени сотрудников административных подразделений, которое может быть направлено на решение более сложных и творческих задач [6].

Цифровые каналы коммуникации, включая чат-боты на базе искусственного интеллекта, персонализированные электронные рассылки, социальные сети и маркетинговые, кардинально трансформируют модель отношений «компания - клиент». Внедрение искусственного интеллекта в клиентские процессы позволяет удовлетворять эти растущие ожидания, автоматизируя большую часть типовых обращений и обеспечивая персонализацию предложений на основе анализа поведения пользователя. Однако такая трансформация требует существенной перестройки бизнес-процессов в сферах маркетинга и клиентского обслуживания. Организациям необходимо интегрировать различные цифровые каналы в единую экосистему, обеспечивать бесперебойный сбор и анализ данных о клиентах, а также выстраивать эффективную обратную связь.

Несмотря на очевидные преимущества цифровизации, многие организации сталкиваются с серьезными барьерами при ее реализации. К числу наиболее распространенных препятствий относятся: высокая стоимость внедрения цифровых технологий, сопротивление персонала организационным изменениям, дефицит квалифицированных кадров на рынке труда, риски кибербезопасности и утечки конфиденциальных данных, отсутствие четкой и проработанной стратегии цифровизации. Серьезным препятствием для цифровизации является нехватка квалифицированных IT-специалистов и работников с развитыми цифровыми навыками [7, с. 36].

Цифровизация предъявляет принципиально новые требования к компетенциям персонала. Современный специалист должен сформировать компетенции и навыки работы с соответствующими аналитическими платформами, реализации принципов функционирования искусственного интеллекта, эффективного взаимодействия в удаленном формате. Как показывают исследования, специалисты, не обладающие достаточным уровнем цифровой грамотности, сталкиваются с серьезными трудностями адаптации, что может приводить к снижению производительности труда, росту уровня стресса и профессиональному эмоциональному выгоранию [8]. Организации вынуждены инвестировать значительные средства в непрерывное обучение и переподготовку кадров. Согласно данным, компании, реализующие комплексные программы повышения цифровой квалификации персонала, демонстрируют более высокую эффективность внедрения новых технологий по сравнению с теми, кто пренебрегает развитием человеческого капитала. При этом особенно важным

становится формирование культуры непрерывного обучения, когда работники не только проходят обязательные курсы, но и самостоятельно иницируют свое профессиональное развитие.

Анализ практики успешных проектов цифровой трансформации позволяет выделить пять ключевых факторов, определяющих эффективность внедрения цифровых технологий и искусственного интеллекта в бизнес-процессы организаций (таблица 1).

Таблица 1 - Факторы, влияющие на успешность цифровой трансформации бизнес-процессов в организации*

Фактор	Позитивное влияние	Негативное влияние (при отсутствии)
Цифровая стратегия	Четкое направление развития, обоснованное распределение ресурсов, измеримые KPI	Хаотичное внедрение технологий, неэффективные инвестиции, отсутствие координации
Компетенции персонала	Быстрая адаптация к изменениям, высокая производительность, инновационная активность	Сопротивление изменениям, ошибки в работе с данными, низкая мотивация
Техническая инфраструктура	Стабильная работа цифровых систем, масштабируемость, высокая скорость обработки данных	Системные сбои, низкая производительность, невозможность интеграции решений
Поддержка руководства	Вовлеченность сотрудников, своевременное финансирование, преодоление бюрократии	Бюрократия, затягивание сроков внедрения, недостаток ресурсов
Культура инноваций	Готовность к экспериментам, постоянное улучшение, восприятие ошибок как опыта	Консерватизм, страх перед новыми технологиями, наказание за инициативу

**Источник: Составлено авторами*

Как видно из представленных данных, успешность цифровой трансформации определяется не только технологическими факторами, но и в значительной степени зависит от человеческого и организационного контекста. Наиболее сложными для реализации, как правило, оказываются факторы, связанные с изменением корпоративной культуры и преодолением сопротивления персонала. Цифровизация и внедрение искусственного интеллекта оказывают комплексное и многоплановое воздействие на все бизнес-процессы организации - от управления и работы с персоналом до взаимодействия с клиентами и обеспечения безопасности. Успешная трансформация требует не просто инвестиций в технологии, но и системного пересмотра организационной культуры, целенаправленного развития человеческого капитала и формирования долгосрочной цифровой стратегии.

Современные отечественные и зарубежные исследования свидетельствуют об активизации интереса и к цифровизации сельского хозяйства [9, с. 260]. Цифровизации отводится особая роль в эффективности развития сельского хозяйства, постепенное внедрение ее элементов во все процессы производственной деятельности [10, с. 229]. Цифровизацию и автоматизацию АПК целесообразно осуществлять по следующим направлениям: развитие точного земледелия: использование дронов, сенсоров, AI и Big Data для мониторинга полей; внедрение роботизированных систем для посева, ухода за растениями и сбора урожая; создание отечественных облачных платформ для управления аграрными предприятиями [11, с. 1109-1110]. Возникающие проблемы сельскохозяйственных производителей обуславливают необходимость пересмотра тактических решений в цифровой трансформации отрасли [12, с. 182]. В частности, дальнейшее функционирование Федеральной государственной информационной системы, в том числе ФГИС «Семеноводство», ФГИС

«Сатурн», ФГИС «Зерно», ЕФГИС «ЗСН» предполагает их интеграцию в Единую цифровую платформу Минсельхоза России, что будет реализовано в 2026 году, в связи с чем актуализируются инструкции и рекомендации.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что ключевыми факторами успеха выступают не столько технологические решения сами по себе, сколько способность организации управлять изменениями, вовлекать сотрудников в процесс трансформации и выстраивать культуру непрерывного обучения и инноваций. Организации, которые смогут преодолеть существующие барьеры и системно подойти к цифровым изменениям, получат значительные конкурентные преимущества в условиях новой экономической реальности.

Список литературы:

1. Апханова Е.Ю., Бирюкова Л.В. Цифровизация бизнеса в России: возможности и проблемы // Вестник Хабаровского государственного университета экономики и права. 2021. № 1(105). С. 21-27.
2. Дубовая К.А. Как сделать свой бизнес более конкурентоспособным в условиях цифровой трансформации // Управленческий учет. 2023. № 11-2. С. 420-425.
3. Грошев И.В., Жерегеля А.В. Управление цифровой трансформацией организации в условиях становления экономики данных: монография. - М.: ИНФРА-М, 2025. 170 с.
4. Савзиханова С.Э., Исабекова Т.И., Эминова Н.Э. Цифровая трансформация: теоретико-методологический подход, драйверы и эффекты внедрения // Вестник Дагестанского государственного технического университета. Технические науки. 2025. Т. 52, № 4. С. 137-146.
5. Файзрахманов В.М., Парфенова А.И., Нестеров М.С., Кронидов Г.И., Тыченко А.П. Цифровая трансформация бизнес-процессов: оценка экономического эффекта от внедрения ERP/CRM-систем // Финансовая экономика. 2025. № 11. С. 390-393.
6. Пилипчук Н.В., Гатина Э.А., Окунькова Е.А., Аксенова Ж.А. и др. Цифровая трансформация экономики и общества: новые вызовы, ценности, модели: монография. - М.: Русайнс, 2025. 219 с.
7. Устинова Л.Н., Павлова Х.А., Егоров Д.А., Вашуркин Е.Д. Динамика цифровой трансформации в России // Региональные проблемы преобразования экономики. 2025. № 6. С. 4-15.
8. Сологубова Г.С. Составляющие цифровой трансформации: монография / Г.С. Сологубова. - Москва: Издательство Юрайт, 2026. 147 с. - URL: <https://urait.ru/bcode/586953> (дата обращения: 02.03.2026).
9. Грудкина Т.И. Цифровизация молочного агробизнеса как фактор повышения его эффективности // Вестник Мичуринского государственного аграрного университета. 2020. № 4 (63). С. 258-262.
10. Сухочева Н.А. Цифровое сопровождение процессов реализации масличных культур // В сборнике: Экономика России в условиях глобальных вызовов. Материалы III Международной научно-практической конференции. - Курск, 2025. С. 229-234.
11. Бадмаев А.Х., Дондокова Е.Б., Шобдоева Н.В., Ванчикова Е.Н. Вопросы формирования инновационного потенциала сельского хозяйства в условиях достижения технологического суверенитета // Аграрный вестник Урала. 2025. Т. 25. № 7. С. 1106-1116.
12. Киселев С.В., Филимонов И.В., Сеитов С.К., Самсонов В.А., Суровцева Е.С. Федеральные государственные информационные системы в сельском хозяйстве России: проблемы использования и возможные решения // Известия Тимирязевской сельскохозяйственной академии. 2025. № 3. С. 167-186.

УДК 005.57(478.29)

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ АТО ГАГАУЗИЯ

КУРАКСИНА Светлана

Доктор экономических наук,
конференциар Комратского
Государственного Университета
г. Комрат, Республика Молдова,
s.curaxina@gmail.com
ORCID: [0000-0003-3542-7808](https://orcid.org/0000-0003-3542-7808)

Abstract. *The article examines modern approaches to the development of communication policy in organizations under the conditions of globalization and increasing economic challenges. It emphasizes the key role of communication as a fundamental element of organizational functioning, ensuring its sustainability and effectiveness. The purpose of the study is to analyze existing theoretical models and practical approaches to organizing communication processes, as well as to identify ways to improve their efficiency. Particular attention is paid to the influence of organizational context, the level of digitalization, and the nature of interpersonal relationships on the selection and implementation of communication strategies. The paper systematizes relevant communication models and highlights their advantages and areas of application in managerial practice. It concludes that a comprehensive and adaptive approach to communication policy development is essential for enhancing the competitiveness of modern organizations.*

Keywords: *communication policy, modern organizations, globalization, economic challenges, regional economy, stakeholders, strategic communication, competitiveness.*

Коммуникация — это жизненно важная система организации: если поток сообщений в организации каким-либо образом прервется, она перестанет существовать.

Цель исследования — изучить и проанализировать подходы к коммуникационной политике в организациях и определить основные направления повышения ее эффективности.

Таким образом, разработка эффективной коммуникационной политики требует предварительного анализа организационного контекста, специфических коммуникационных потребностей, уровня цифровизации и типа межличностных отношений, существующих в организации.

Теоретические модели коммуникации обеспечивают прочную основу для построения согласованных и функциональных коммуникационных политик в современных организациях. Использование этих моделей на практике способствует не только повышению эффективности коммуникационных процессов, но и укреплению внутренней сплоченности, формированию организационной культуры и улучшению внешнего имиджа организации.

Одна из главных целей коммуникационной политики — обеспечение согласованности внутреннего и внешнего сообщения для формирования четкой и узнаваемой организационной идентичности. [4]

Коммуникационная политика должна способствовать:

- Эффективному и быстрому информированию всех участников организационной деятельности.
- Созданию открытой организационной культуры, основанной на прозрачности и доверии.
- Поддержке изменений и содействию адаптации к внешней среде.
- Укреплению репутации организации в отношениях с партнерами и широкой общественностью.

Таблица 1. Релевантные теоретические модели в разработке коммуникационной политики

Модель	Автор(ы)	Основные характеристики	Преимущества	Применение в организациях
Shannon-Weaver	Claude Shannon, Warren Weaver (1949)	Линейная модель: Источник → Сообщение → Канал → Получатель; включает понятие «шум»	Уточняет процесс кодирования и передачи сообщения	Передача официальных сообщений, снижение ошибок коммуникации
Schramm	Wilbur Schramm (1954)	Вводит обратную связь и концепцию общего кода	Подчеркивает важность реакции получателя и адаптации языка	Улучшение внутреннего диалога, двусторонняя коммуникация менеджер–сотрудники
Lasswell	Harold Lasswell (1948)	Формула: Кто? Что? Кому? Через какой канал? С каким эффектом?	Полезна для анализа эффективности коммуникации и формулирования стратегических сообщений	PR-кампании, внешняя коммуникация, оценка воздействия коммуникации
Mintzberg	Henry Mintzberg (1979)	Организации как сети формальной и неформальной коммуникации	Позволяет анализировать реальные потоки информации в организации	Выявление неформальных лидеров, оптимизация внутренних коммуникационных сетей
Модель контингентности	Robbins & Judge (2017)	Не существует единого решения – коммуникация должна адаптироваться к контексту	Стратегическая гибкость, учет внутренних и внешних переменных	Адаптация коммуникационной политики в зависимости от культуры, стиля лидерства, кризиса и т.д.

Источник: составлено автором на основе 5

Для того чтобы быть функциональной, коммуникационная политика должна быть интегрирована в стратегический план организации, иметь измеримые цели и четкие сроки. Она должна быть гибкой, адаптируемой к контексту и поддающейся оценке на основе показателей эффективности.

Таблица 2. Анализ современных коммуникаций в организациях АТО Гагаузия

Показатель	Варианты ответа	Количество	%
Основной используемый канал коммуникации	Электронная почта	28	28%
	Мессенджеры (Viber, Telegram, WhatsApp)	42	42%
	Личные встречи	18	18%
	Телефонная связь	12	12%
Оценка эффективности коммуникаций	Высокая	22	22%
	Средняя	51	51%
	Низкая	27	27%
Наличие обратной связи	Да, регулярно	34	34%
	Иногда	46	46%
	Практически отсутствует	20	20%
Основные проблемы	Недостаток информации	29	29%
	Задержка передачи информации	24	24%
	Искажение информации	18	18%
	Отсутствие обратной связи	29	29%
Предпочитаемый формат	Онлайн	56	56%
	Офлайн	21	21%
	Смешанный	23	23%
Использование цифровых инструментов	Да	37	37%
	Частично	41	41%
	Нет	22	22%
Открытость руководства	Высокая	26	26%
	Средняя	48	48%
	Низкая	26	26%

Источник составлено автором

На основе представленных данных можно сделать следующие выводы о состоянии коммуникационной политики на предприятиях АТО Гагаузии, участвовавших в опросе.

Результаты проведённого опроса среди 100 респондентов организаций АТО Гагаузии позволяют сделать обобщённый вывод о текущем состоянии и тенденциях развития коммуникационных процессов. В первую очередь обращает на себя внимание активное распространение цифровых каналов взаимодействия: наибольшая доля сотрудников отдаёт предпочтение мессенджерам и онлайн-форматам общения. Это свидетельствует о постепенном переходе организаций к более мобильным, быстрым и гибким формам коммуникации, соответствующим современным требованиям деловой среды.

Вместе с тем, несмотря на использование современных инструментов, общий уровень эффективности коммуникаций в организациях остаётся преимущественно средним. Это указывает на наличие определённого дисбаланса между внедрением технологий и качеством управленческих коммуникационных процессов. Основные трудности связаны с недостаточной полнотой передаваемой информации, задержками в её распространении, а также ограниченной или нерегулярной обратной связью со стороны руководства. Подобные проблемы снижают уровень вовлечённости сотрудников и могут негативно отражаться на принятии управленческих решений.

Дополнительно стоит отметить, что уровень открытости руководства оценивается респондентами неоднозначно, что также влияет на восприятие коммуникационной среды внутри организаций. Хотя часть компаний уже внедряет цифровые инструменты управления

коммуникациями, значительная доля либо использует их частично, либо вовсе не применяет, что ограничивает потенциал повышения эффективности взаимодействия.

Таким образом, можно заключить, что в организациях АТО Гагаузии наблюдается переходный этап развития коммуникаций: с одной стороны, активно внедряются современные цифровые подходы, с другой — сохраняются организационные и управленческие барьеры, препятствующие достижению высокого уровня их эффективности. [4]

Для дальнейшего совершенствования коммуникационной политики необходим комплексный подход, включающий развитие корпоративной культуры открытости, систематизацию каналов передачи информации и усиление механизмов обратной связи. В целом, результаты опроса демонстрируют, что несмотря на частичную цифровизацию и использование разнообразных каналов связи, организациям необходима комплексная коммуникационная стратегия, включающая развитие культуры общения, обучение персонала, а также назначение ответственных за коммуникацию в каждом отделе.

Анализ специфики коммуникационной политики в современных организациях показывает, что ее эффективность напрямую зависит от уровня цифровизации, корпоративной культуры и способности адаптироваться к меняющимся условиям окружающей среды. Успешные компании опираются на интеграцию внутренней и внешней коммуникации, активное использование цифровых платформ и формирование открытого и диалогового стиля управления. На основе анализа работы современных организаций АТО Гагаузии можно выделить следующие основные проблемы:

- Недостаточное развитие горизонтальной коммуникации между отделами;
- Отсутствие цифровых решений для обмена информацией (CRM, ERP);
- Ограниченное использование онлайн-инструментов для общения с клиентами;
- Отсутствие обратной связи внутри компании;
- Низкий уровень представленности во внешней информационной среде (Интернет, социальные сети);
- Отсутствие обучающих мероприятий и культуры внутренней коммуникации. Эти проблемы препятствуют эффективному управлению процессами, ограничивают гибкость предприятия в принятии решений, снижают мотивацию сотрудников и мешают построению долгосрочных отношений с клиентами.

Таблица 3. SWOT-анализ коммуникационной политики в деятельности современных организаций АТО Гагаузии

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
- Наличие сформированной иерархии управления. - Отлаженные базовые каналы связи между руководством и исполнителями. - Сформировавшиеся деловые отношения с постоянными клиентами.	- Слабая горизонтальная коммуникация между подразделениями. - Отсутствие цифровых платформ (CRM, ERP, мессенджеров). - Отсутствие отделов PR/маркетинга. - Слабо развиты внешние коммуникации (соцсети, веб-сайт, онлайн-сервисы). - Отсутствие обратной связи внутри коллективов.
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
- Внедрение современных IT-решений для оптимизации коммуникаций. - Формирование корпоративной культуры открытого общения. - Повышение клиентского сервиса за счёт онлайн-каналов связи. - Развитие внутренних обучающих программ.	- Потеря клиентов из-за недостаточной вовлечённости и обратной связи. - Увеличение числа ошибок из-за задержек и недопонимания в передаче информации. - Снижение конкурентоспособности на фоне цифровизации отрасли. - Утечка информации из-за отсутствия контролируемых цифровых каналов

Источник составлено автором

Большинство МСП в регионе по-прежнему полагаются на устаревшие каналы взаимодействия — телефонные звонки, бумажные документы и устные заказы. Отсутствие CRM-систем, электронного документооборота и интегрированных платформ осложняет процессы управления, особенно в кризисных или перегруженных ситуациях. [4]

Таблица 4. Предложения по оптимизации коммуникационной политики в деятельности организаций АТО Гагаузия и предполагаемым эффектом от их внедрения

№	Предложение	Ожидаемый эффект
1	Формирование внутренней культуры общения (тренинги, регламенты, политика открытости)	Повышение мотивации персонала, улучшение атмосферы в коллективе, снижение внутренних конфликтов
2	Развитие внешних коммуникаций (сайт, соцсети, участие в форумах, работа с отзывами клиентов)	Повышение имиджа компании, рост клиентской лояльности и привлечение новых партнеров
3	Обучение сотрудников навыкам цифровой и деловой коммуникации	Повышение профессионального уровня персонала, снижение риска коммуникационных сбоев
4	Создание и внедрение коммуникационной стратегии	Систематизация коммуникационной политики, повышение эффективности коммуникаций на всех уровнях

Источник составлено автором

Все это указывает на необходимость системного подхода к формированию эффективной коммуникационной политики на уровне всего региона АТО Гагаузии. Организации должны не только осваивать и внедрять современные технологии, но и формировать новую корпоративную культуру коммуникации — открытую, прозрачную и клиентоориентированную.

Для повышения эффективности коммуникационной политики следует обратить внимание на следующие рекомендации:

- Использование различных методов коммуникации: личные беседы с сотрудниками, рассылка циркуляров, распространение информации через электронные каналы связи;
- поощрение инициативы со стороны сотрудников (бонусы, награды, информация о деятельности выдающегося сотрудника на общих собраниях);
- постоянный мониторинг уровня социально-психологического благополучия коллектива, проявление интереса к положению дел каждого сотрудника, утренние визиты во все отделы.

Указанные мероприятия и направления повышения эффективности коммуникационной политики позволят создать благоприятный морально-психологический климат в деятельности современных предприятий АТО Гагаузии, обеспечить эффективное управление за счет использования современных коммуникационных технологий и оснащения рабочих мест современной офисной техникой, а также увеличить прибыльность осуществляемой деятельности и конкурентоспособность предприятия на внутреннем и внешнем рынках.

Список литературы:

1. Stancu, S. (2011). Comunicare corporativă. Teorie și practică. București: Editura Universitară.
2. Constantin, D. L. (2010). Strategii de comunicare în organizațiile moderne. Cluj-Napoca: Editura Dacia.
3. Moraru, A. (2015). Politici de comunicare în instituțiile publice. Iași: Editura Lumen.
4. Curaxina S. (2025) Analiza politicii de comunicare în activitățile organizațiilor modern. Galat. Editura Universitară.

5. Universitatea București - Facultate de Jurnalism și Științele Comunicării (FJSC): Articole academice și cercetări în domeniul comunicării organizaționale <https://fjsc.unibuc.ro>
6. Academia de Studii Economice din Moldova (ASEM) - bibliotecă digitală <https://library.ase.md>
7. Codul muncii al Republicii Moldova (Legea nr. 154/2003) Include prevederi despre comunicarea internă și relațiile de muncă. https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=128997

УДК [631.158:658.310.3]:004

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА В УСЛОВИЯХ ФОРМИРОВАНИЯ «УМНОГО» СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

ПАШКЕВИЧ Ольга,

кандидат экономических наук, доцент,
Институт системных исследований в АПК
НАН Беларуси,
г. Минск, Республика Беларусь
volha.pashkevich@yahoo.se
ORCID ID: [0000-0001-5125-4359](https://orcid.org/0000-0001-5125-4359)

Abstract. *This article examines aspects of the "smart" agriculture concept, the prerequisites for its development, and the conditions and tools for its implementation. It demonstrates its impact on labor organization, which is fundamental to the triad of "organization, rationing, and remuneration". The processes of labor rationing and remuneration are changing naturally. This helps increase labor motivation and ensure increased productivity and efficiency in agricultural labor.*

Keywords: *labor organization, smart agriculture, digitalization, innovation, personnel, labour rationing, remuneration*

Создание «умного» сельского хозяйства (Smart Farming) коренным образом меняет организацию труда. Цифровые продукты и платформы становятся неотъемлемой частью ведения агробизнеса и предлагают возможности для повышения эффективности производства сельскохозяйственной продукции [1, 2, 3]. Такие технологии обладают огромным потенциалом для дальнейшего развития агропродовольственных систем, заменяя повторяющиеся, монотонные, рутинные и трудоемкие операции, снижают уровень физической нагрузки на работников, позволяют точно нормировать график труда и отдыха.

Ученые и эксперты выделяют следующие преимущества «умного» сельского хозяйства [4]:

- ориентация на такую стратегию позволяет субъектам хозяйствования аграрной сферы принимать решения на основе совокупности данных, что приводит к оптимизации распределения ресурсов, сокращению отходов и повышению производительности;
- точное применение цифровых технологий с учетом потребностей агротехники и условий окружающей среды минимизирует негативное воздействие на нее и снизить затраты;
- позволяет упреждать и выявлять болезни растений и животных на ранних стадиях, что в свою очередь способствует сокращению использования химических средств и производству безопасных продуктов питания;
- использование автоматизации и робототехники снижает трудозатраты и повышает эффективность работы, оптимизирует режим труда и отдыха.

В настоящее время ученые и эксперты обосновывают и вырабатывают подходы к эффективному внедрению цифровых технологий в сельском хозяйстве, выявляют и систематизируют основные проблемы и направления развития умных систем в АПК, при поддержке аграрных учреждений высшего образования проводят опросы и анкетирование специалистов и руководителей хозяйств, на основе которых конкретизируют наиболее используемые цифровые решения, выявляют ограничения, сдерживающие цифровую трансформацию в отрасли (в их числе – высокие затраты на внедрение, недостаточный уровень квалификации кадров, несовместимость с текущими процессами и т.д.) [5]. Результаты позволяют выработать меры совершенствования организации труда в новых условиях.

Организация труда охватывает широкий спектр направлений, среди которых, разделение и кооперация труда в процессе выполнения технологических операций, соблюдение принципов формирования трудовых коллективов, условия труда, обслуживание рабочих мест, факторы, определяющие производственные и трудовые процессы, а также принципы рациональной организации животноводства и растениеводства. В целом рациональная организации трудовых процессов должна быть направлена на все аспекты в комплексе.

Цифровизация технологических процессов оказывает влияние на *организацию труда* путем внедрения инструментов цифрового земледелия и программных решений в животноводстве. Автоматизация и роботизация, формируя новый технологический способ ведения сельского хозяйства позволяет отслеживать процессы в аграрной сфере в режиме реального времени, анализировать риски и вырабатывать стратегии их предотвращения и минимизации последствий, оптимизировать использование материальных и трудовых ресурсов, обеспечить значительную интенсификацию сельскохозяйственного производства.

Внедрение программного обеспечения в *организацию труда* позволяет автоматизировать практически все технологические процессы с целью контроля полного цикла в растениеводстве и животноводстве. Также цифровые продукты и цифровые платформы помогают работникам выполнять задачи в срок с высоким качеством, учитывая при этом сезонность производства, размер землепользования и размещение производственных объектов.

Систематизация и обобщение передового опыта эффективного планирования и организации труда в новых социально-трудовых отношениях [6], показали, что успешные предприятия активно внедряют цифровые программные продукты, что закономерно приводит к росту результативности труда, высокой ресурсоотдаче и окупаемости затрат. Это актуализирует совершенствование процессов организации труда в предприятиях АПК, распространение передового опыта. Кроме того, реализация мероприятий Государственной программы «АПК будущего» на 2026-2030 гг., Отраслевой программы кадрового обеспечения организаций агропромышленного комплекса «Кадры 2026-2030 годы», ориентирует на формирование новой модели организации труда в условиях формирования «умного» сельского хозяйства.

В этой связи новые требования к организации труда в условиях формирования «умного» сельского хозяйства включают:

- оценку перспектив использования средств цифровизации в целях повышения эффективности и конкурентоспособности аграрного производства;
- оценку возможностей создания новых рабочих мест в связи с внедрением цифровых продуктов;
- совершенствование процессов нормирования труда с учетом модернизации отрасли посредством внедрения роботизированных молочно-товарных комплексов, техники с GPS-навигацией, технологий точного земледелия, программных комплексов для обработки экономических и финансовых показателей и др.;

- оценку потенциала повышения производительности труда при внедрении цифровых и интеллектуальных систем в производственные процессы сельскохозяйственных организаций.

Организация труда в условиях «умного» (цифрового) сельского хозяйства представляет собой переход от традиционных методов управления к новым, основанным на данных, автоматизации и точном исполнении операций. При этом многократно возрастает скорость передачи информации, снижаются затраты на ее поиск и обработку [7]. В этой связи к ней выдвигается ряд новых требований. Ключевые аспекты организации труда состоят в изменении трудовых функций. При этом снижается доля тяжелого физического труда, а монотонные, повторяющиеся и рутинные операции замещаются технологиями. Функционал работников при этом преобразуется, что предопределяет появление новых профессий, в числе которых операторы сложных систем, аналитики данных, наладчики роботизированного оборудования и др.

В общем виде схему влияния цифровизации на триаду ОНОТ (организация нормирование и оплата труда) можно представить в следующем виде (рис. 1). Здесь первичным звеном выступает процесс организации труда, так как внедрение цифрового инструментария в первую очередь осуществляется в организационные процессы, которые меняют их, совершенствуя имеющиеся или создавая новые рабочие места.

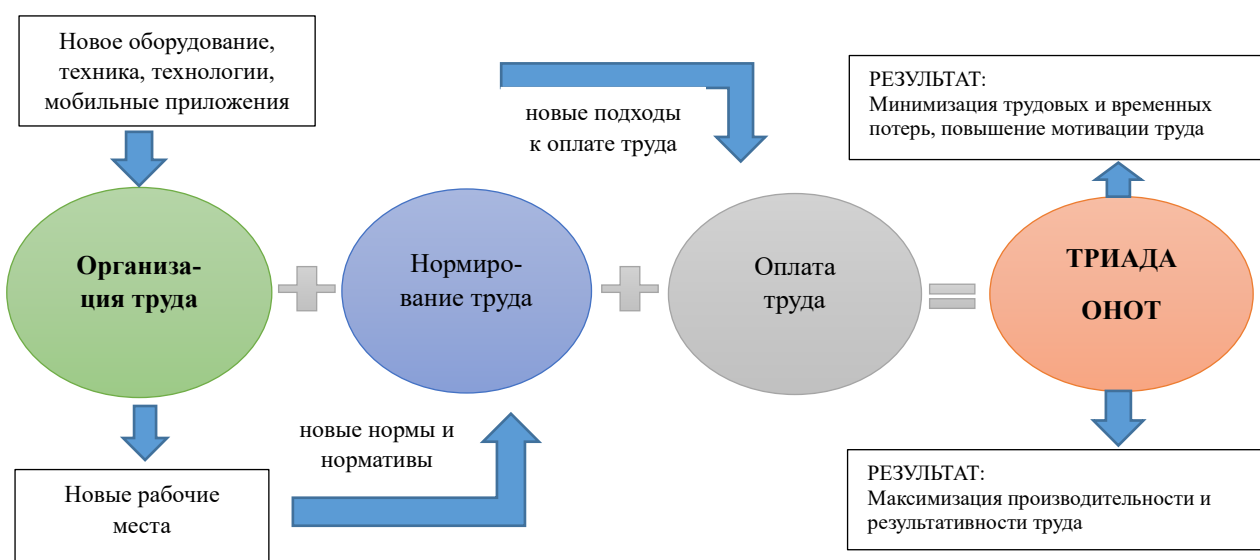


Рис. 1. Влияние цифровизации на триаду ОНОТ

Источник: разработано автором.

В условиях «умного» сельского хозяйства усиливается информатизация процессов. Использование специализированных программных продуктов (например, программных комплексов на базе 1С: Предприятие) позволяет автоматизировать учет рабочего времени, оптимизировать режимы труда и отдыха за счёт возможности удаленного мониторинга процессов и видеоконтроля, осуществлять расчет нарядов и контроль расхода ресурсов в режиме реального времени. В свою очередь это позволяет объективно контролировать как ход процессов, так и расход ресурсов.

Процесс нормирования труда также претерпевает изменения. Наряду с использованием традиционных норм времени, численности, обслуживания возникает потребность в разработке *новых норм на основе проектной производительности автоматизированного оборудования (стационарного и передвижного), энергонасыщенной техники и агрегатов, роботов.* Актуально при этом составление паспортов условий производства на молочно-товарном комплексе (ферме), основная функция которых состоит в выявлении, изучении и

систематизации нормообразующих факторов. Паспортизация служит основой для разработки и внедрения технически обоснованных норм обслуживания животных и необходима для решения вопросов планирования и организации производства. Материалы паспортизации содержат: характеристику животноводческого объекта, производственное направление и назначение животных, половозрастную группу животных, а также особенности организации труда.

В системе оплаты труда акцент смещается на оценку качественных показателей выполнения технологических операций. В их числе экономия горюче-смазочных материалов, соблюдение точности высева, сохранности поголовья и др., а также эффективности использования энергонасыщенной и специализированной техники и оборудования.

Таким образом, выполнение и соблюдение новых требований к организации труда в условиях становления «умного» сельского хозяйства и интеллектуальной аграрной экономики позволяет субъектам хозяйствования оптимизировать трудовые функции, повысить мотивацию труда и обеспечить рост производительности и результативности труда.

Список литературы:

1. Умное сельское хозяйство: трансформационный потенциал сельского хозяйства, основанного на данных // ISO – Международная организация по стандартизации. URL: <https://www.iso.org/ru/insights/smart-farming-data-driven> (дата обращения: 11.03.2026).
2. Seeding change in smart farming // ISO – Международная организация по стандартизации. URL: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/news/insights/smart-farming/Seeding%20Change%20in%20Smart%20Farming_brochure%20EN.pdf (дата обращения: 11.03.2026).
3. Умное сельское хозяйство: как точный учет энергии и воды повышает урожайность // Nero. URL: <https://neroelectronics.by/content/about/news/umnoe-selskoe-khozyaystvo-kak-tochnyy-uchet-energii-i-vody-povyshaet-urozhaynost/> (дата обращения: 11.03.2026).
4. Взгляд в будущее: изучение концепции умного сельского хозяйства // Winsen. URL: <https://ru.winsen-sensor.com/knowledge/exploring-the-concept-of-smart-farming.html?searchid=4643> (дата обращения: 11.03.2026).
5. Формирование и развитие умных систем в теории и практике сельского хозяйства: материалы круглого стола (Минск, 18 апреля 2024 г.). – Минск: Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2024. – 143 с.
6. Пашкевич О.А., Антоненко М.Н., Лёвкина В.О. Системный анализ и обобщение передового опыта эффективного планирования и организации труда в новых социально-трудовых отношениях // Научные принципы регулирования и развития АПК: предложения и механизмы реализации: редкол. Гусаков В.Г. [и др.]. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2024. – С. 114–121.
7. Фаттахов Х.И., Исмагилов Р.Х. Потери в цифровой экономике: методы выявления, оценки, снижения // Организатор производства. – 2018. – Т. 26. – №. 3. – С. 34–43.