КОМРАТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

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

VII МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОНКУРС СТУДЕНЧЕСКИХ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ РАБОТ ПО ЭКОНОМИКЕ

ТОМ II

Сборник статей

КОМРАТ, 2026

УДК: С 285

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР:

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

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

- **АРИКОВА Любовь,** доктор экономических наук, КГУ;
- **БАТИЩЕВ Руслан**, доктор экономических наук, конференциар-университар КГУ;
- **ГАРЧЕВА Жанна**, зав. 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**, технический редактор КГУ;
- **КУРАКСИНА Светлана**, доктор экономических наук, конференциар-университар КГУ;
- **СВИРИДЕНКО Лидия**, магистр экономики КГУ;
- **СИБОВА Ольга**, магистр экономики, магистр педагогических наук;
- **ТОДОРИЧ Людмила**, доктор экономических наук, конференциар-университар КГУ;
- **ЯНИОГЛО Алина**, доктор экономических наук, конференциар университар, Национальный институт экономических исследований Республики Молдова;
- **ЯНИОГЛО Надежда**, доктор экономических наук, конференциар-университар КГУ;

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОМИТЕТ:

- **БАХЧИВАНЖИ Людмила**, кандидат экономических наук, доцент, Одесская национальная академия пищевых технологий (Украина);
- **БУЛАТОВА Елена**, доктор экономических наук, профессор, Мариупольский гос. университет (Украина);
- **ВЕЛИКОВА Татьяна**, доктор педагогических наук, конференциар-университар КГУ (Молдова);
- **ГАНИН Дмитрий**, кандидат экономических наук, доцент, Нижегородский гос. инженерно-экономический университет (Россия);
- **ГРИБОВ Андрей**, кандидат экономических наук, доцент, Гродненский гос. аграрный университет, (Белоруссия);
- **ГРУДКИНА Татьяна**, кандидат экономических наук, доцент, Орловский гос. аграрный университет им. Н. В. Парахина (Россия);
- **ДУДОГЛО Татьяна**, доктор экономических наук, конференциар-университар, Комратский государственный университет (Молдова);
- **КАТАН Петр**, доктор хабилитат экономических наук, профессор Европейский университет в Молдове;
- **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**, кандидат экономических наук, доцент, Измаильский гос. гуманитарный университет (Украина);
- **НАВДАЕВА Светлана**, кандидат экономических наук, доцент, Нижегородская гос. Сельскохозяйственная академия (Россия);
- **ПОПИЛЬ Геннадий**, магистр педагогических наук, Комратский государственный университет;
- **СОЛКАН Анжела**, доктор экономических наук, конференциар-университар, Молдавская Экономическая Академия (Молдова);
- **ТКАЧ Каролина**, доктор экономических наук, конференциар-университар, Бельцкий государственный университет им. Алеко Руссо (Молдова);
- **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).

Сборник содержит материалы VII Международного конкурса студенческих научно-исследовательских работ по экономике, проводимого Научно-Исследовательским Центром «Прогресс» им. Д. М. Пармакли при Комратском государственном университете.

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

Секция 1. Экономика и менеджмент
Секция 2. Концепция развития экономики сельского хозяйства и АПК региона
Секция 3. Социально-экономическая политика государства
Секция 4. Маркетинг и логистика
Секция 5. Бухгалтерский учет, анализ и аудит
Секция 6. Инвестиционная и инновационная деятельность
Секция 7. Финансы, банки и налогообложение
Секция 8. Информатика и математика в образовании и бизнесе

DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAȚIONALE A CĂRȚII DIN REPUBLICA MOLDOVA
VII Международный конкурс студенческих научно-исследовательских работ по экономике : Сборник статей / главный редактор: Дудогло Татьяна. – Комрат : [Б. и.], 2026 (A&V Poligraf) – . – ISBN 978-9975-83-359-2.
T. 2. – 2026. – 451 p. : fig., tab. – Antetit.: Комратский государственный университет, Экономический факультет, Научно-исследовательский центр "Прогресс" им. Д. М. Пармакли. – Texte : lb. rom., engl., rusă. – Bibliogr. la sfârşitul art. – 6 ex. – ISBN 978-9975-83-361-5.
33(082)=135.1=111=161.1
C 285

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

DOI 10.5281/zenodo. 18755413

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

Tipografie A&V Poligraf SRL, 10086003321
or. Comrat str. Lenin 192/8,
079955020, avpoligraf@gmail.com tir. 6ex.

СОДЕРЖАНИЕ

СЕКЦИЯ 2. КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И АПК РЕГИОНА

CHYSLENKO Serhii
RELOCATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN UKRAINE: A NEED FOR TIME OR A DEVELOPMENT PROCESS 11

FEDOSEEV Maxim
IMPLEMENTATION OF THE KPI SYSTEM AS A TOOL FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE MANAGEMENT 15

KALYNOVYCH Ihor, AFANASIEV Viktor
CONCEPT FOR THE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL ECONOMY AND AGRIBUSINESS IN THE REGION 20

LIASKOVYCH Vladyslav
DIGITAL TRANSFORMATION OF THE AGRI-FOOD SECTOR AS A MECHANISM FOR ENHANCING FOOD SECURITY IN THE EU 24

MEDVEDENKO Valeriia, VOROBIOV Dmytro
CONCEPT OF DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL ECONOMY AND AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX OF THE REGION 32

TKACHUK Nika
AGRICULTURAL HOLDINGS IN UKRAINE: DEVELOPMENT STRATEGIES 37

TOKAR Viktoriia
ECONOMIC MECHANISMS FOR OPTIMIZING THE LAND-USE STRUCTURE BASED ON EARTH OBSERVATION DATA 42

TSVIETKOVA-POPSUIKO O. M., BRATINOVA V. G.
ZERO WASTE: SUNFLOWER RECYCLING 46

VASYLIEVA Anna, PATAI Oksana
AGRICULTURAL RISKS AND THE AGRICULTURAL INSURANCE SYSTEM IN UKRAINE 52

ВОЛКОВА Дарья
СОВЕРШЕНСВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ В ОТРАСЛИ ЖИВОТНОВОДСТВА 56

ГЕОРГИЕВА Екатерина
СУБСИДИИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМ ИЗ БЮДЖЕТА АТО ГАГАУЗИЯ: АНАЛИЗ СИТУАЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ 60

ГЛИНСКАЯ Елизавета, БОЛДЫРЕВА Инна
ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ НА ПРИМЕРЕ КУП «МИНСКАЯ ОВОЩНАЯ ФАБРИКА» 66

ЕРМАКОВА Вероника
КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОГО ТУРИЗМА КАК ФАКТОР ДИВЕРСИФИКАЦИИ ЭКОНОМИКИ СЕЛЬСКИХ РАЙОНОВ 69

ЖАДОВЦЕВА Анастасия
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В БЕЛОРУССКОМ АПК 72

ЖИЗНЕВСКАЯ Александра
СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ **76**

МАМЕТЬЕВ Павел
ЭКСПОРТНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРОДУКЦИИ АПК РЕГИОНА И СТРАТЕГИЯ ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ **79**

ПАРХИМОВИЧ Виктория
ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА ОРГАНИЧЕСКОЙ ПРОДУКЦИИ В БЕЛАРУСИ **82**

САВЧИК Виктория
АНАЛИЗ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА КПСУП «ГРОДНЕНСКАЯ ПТИЦЕФАБРИКА» **84**

САВЧИК Виктория
ПРОИЗВОДСТВО ПРОДУКЦИИ ВЫРАЩИВАНИЯ И ОТКОРМА КРУПНОГО РОГАТОГО СКОТА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ **89**

СЕЙТКАЛИЕВА Жулдыз, СУЛЕЙМЕНОВА Гульнар
ЦИФРОВИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА КАЗАХСТАНА: ТЕНДЕНЦИИ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ **93**

СЕКОРСКАЯ Инна
БИОЭКОНОМИКА КАК ЭКОНОМИКА БУДУЩЕГО: ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ **98**

ТАРЕЛКО Илья
РОЛЬ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ КАК УЧАСТНИКА РЫНКА ЦЕННЫХ БУМАГ **101**

ШМЫКОВА Виктория, БЕЛОУСОВА Полина
ИННОВАЦИОННЫЙ ВЕКТОР РАЗВИТИЯ: ОТ АГРАРНОГО РЕЗЕРВА К ЦИФРОВОМУ АГРАХАБУ РЕГИОНА **106**

СЕКЦИЯ 3.
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА ГОСУДАРСТВА

PĂDURE Cosmin
ROLUL DIGITALIZĂRII ÎN PROCESUL DE STANDARDIZARE **111**

POCOTILO Olivia
STANDARDIZAREA ŞI SUSTENABILITATEA: PILONII MODERNIZĂRII INDUSTRIEI AUTO **114**

CHUHUI Kira
SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND MACROECONOMIC POLICY: DIRECTIONS FOR OVERCOMING POVERTY IN UKRAINE **118**

DROMYNA Anastasiia, TOLSTOI Serhii
STATE POLICY TO PROMOTE NATIONAL COMPETITIVENESS **121**

KUCHEREVSKYI Anton, MELNYK Darya
SYSTEM OF STATE CONTROL IN THE IMPLEMENTATION OF THE CRITICAL INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT STRATEGY OF TERRITORIES **128**

KVASHENKO Vladyslava
PUBLIC ADMINISTRATION IN THE AREA OF GENDER EQUALITY IN THE CONDITIONS OF WAR AND MODERN CHALLENGES OF THE RECONSTRUCTION OF UKRAINE 135

KYLIUSHYK Elyzaveta
SOCIO-ECONOMIC DETERMINANTS OF DEMOGRAPHIC PROCESSES IN UKRAINE: ASSESSMENT OF STATE POLICY DURING THE WAR PERIOD 139

MAKARTETSKA Valentina, HAVRYSH Alina
DIGITALIZATION OF STATE SOCIAL SERVICES UNDER MARTIAL LAW 143

MALIARCHUK Vladyslav, SHYKIR Oleh
THE CRISIS OF UKRAINE'S PENSION SYSTEM: MACROECONOMIC CHALLENGES AND REFORM DIRECTIONS 149

MARKEVYCH Yelyzaveta
HARMONIZATION OF UKRAINE'S PUBLIC PROCUREMENT SYSTEM WITH EU LAW: CURRENT STATE, CHALLENGES, AND PROSPECTS 156

MELNYK Alina
STRATEGIC GUIDELINES OF THE POLICY OF DIGITAL TRANSFORMATION OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE PROCESS OF RECONSTRUCTION OF UKRAINE 160

MYKULETS Mykola, MATIICHUK Nadiia
DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL AS A BASIC FACTOR FOR ENHANCING MANAGEMENT EFFICIENCY IN THE KNOWLEDGE ECONOMY 164

PASICHNIUK Vitaliy
INTERNATIONAL AND NATIONAL STANDARDS, POLICIES AND MODELS OF CYBERSECURITY REGULATION IN UKRAINE 167

ROHOZHA Arina
THE IMPORTANCE OF COMBATING STEREOTYPES REGARDING WOMEN'S OPPORTUNITIES AND PARTICIPATION IN SECURITY AND DEFENCE SECTOR UKRAINE 172

SAVONIK Diana, PERZHYNSKA Anastasiia
STATE SOCIAL POLICY AND PUBLIC SUPPORT FOR THE POPULATION OF UKRAINE DURING THE WAR 177

АХРЕМЕНКО Вероника
ФИНАНСИРОВАНИЕ БЮДЖЕТНОГО ДЕФИЦИТА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ 183

БЕЛЯЕВА Ника
ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА И НОВЫЕ ВЫЗОВЫ ДЛЯ МОДЕЛИ РАЦИОНАЛЬНОГО ВЫБОРА 185

ГАЛЬЧУК Альбина
ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА 188

ГУЛЯКЕВИЧ Анастасия
БИЗНЕС-МОДЕЛИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ: ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ 191

ДЕЧЕВА Елена
БЕЗРАБОТИЦА СРЕДИ МОЛОДЕЖИ: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ И ПУТИ РЕШЕНИЯ 195

КАРА Константин
ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ СОВРЕМЕННОЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ 199

КОЗЛОВСКАЯ Арина
НАЛОГИ, ИХ ПРИНЦИПЫ, ВИДЫ И ФУНКЦИИ 203

КУЛИНОВИЧ Мария
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕНЕЖНО–КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ В ЯПОНИИ И КАНАДЕ 206

МИРОНОВИЧ Артем
ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ТРАНСФОРМАЦИЮ ПРОЦЕССОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ 208

РУДАЯ Анастасия
АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНСТРУМЕНТОВ ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ НАЦБАНКА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ В УСЛОВИЯХ ВНЕШНЕЙ ТУРБУЛЕНТНОСТИ 213

СТЕПАНЮК Вероника
ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНАЯ ПОЛИТИКА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ 215

СЮЙ Юньжань
МОДЕЛЬ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В РАМКАХ ИНИЦИАТИВЫ «ОДИН ПОЯС ОДИН ПУТЬ» И ПЕРСПЕКТИВЫ ЕГО РАЗВИТИЯ 219

ТИМОНИНА Алёна
УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ 222

ХВОСТОВА Елизавета, КОСТЕРИНА Анна
ИНСТРУМЕНТЫ ВЫРАВНИВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ В КОНТЕКСТЕ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ: ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ 225

ШАПИЕВ Бибарс
ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА КАЗАХСТАНА В ОБЛАСТИ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЁРСТВА 229

ШИНКЕВИЧ Арина
ВОЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ 235

ШУТКИН Никита
СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ 238

ЯКУШЕВСЬКИЙ Артем
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПУТЬ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ 242

СЕКЦИЯ 4.
МАРКЕТИНГ И ЛОГИСТИКА

BALIKA Yevelina
MARKETINGUL VERDE ŞI INFLUENŢA LUI ASUPRA ALEGERII CONSUMATORILOR ÎN SEGMENTUL FMCG 248

HONCHAROVA Kseniia
EFICIENȚA ECONOMICĂ A SISTEMELOR LOGISTICE ÎN CONDIȚIILE DIGITALIZĂRII 251

PASCALUȚA Maria
UTILIZAREA REȚELELOR SOCIALE CA INSTRUMENT DE MARKETING ÎN COMPANIE ȘI CREȘTEREA INTERACȚIUNII CU PUBLICUL ȚINTĂ 256

VULPE Laura
LOIALITATE VS SWITCHING COST: CUM INFLUENȚEAZĂ BRANDINGUL DECIZIILE CONSUMATORILOR ÎN FAȚA CONCURENȚEI 260

AKULINKINA Olena
MAERSK'S MARKETING STRATEGY IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPEMENT: BUILDING A GREEN BRAND IN GLOBAL LOGISTICS 263

BANARIUC Bianca
CONSUMERISM IN THE XXI CENTURY 267

BOSTAN Victoria, CHUBENKO Nikolay
TECHNOLOGICAL INNOVATIONS IN MARITIME LOGISTICS 272

BURIAK Bohdan, TSYTSIURSKYI Illia
METHODOLOGICAL ASPECTS OF THE PLACEMENT OF LOGISTICS CENTERS OF COURIER AND POSTAL SERVICES 277

GALUZA Karina, ORLENKO Anastasia
GREEN LOGISTICS AS A PROMISING DIRECTION IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT 282

HRYBOVSKA Tetiana, KARA Valentyn
THE IMPACT OF INTERNATIONAL LOGISTICS ON THE FORMATION OF MARKETING STRATEGIES OF UKRAINIAN ENTERPRISES 288

IONAȘCO Alina
THE IMPACT OF E-COMMERCE ON CONSUMER PURCHASE BEHAVIOR 292

LEVCHENKO Dmytro, KRAVCHENKO Illia
ANALYSIS OF THE E-COMMERCE MARKET IN UKRAINE: MODERN MARKETING STRATEGIES AND LOGISTICS CHALLENGES 295

LIUBIMENKO Ksenia
MARKETING STRATEGIES IN ELECTRONIC COMMERCE: THE ROLE OF FAST DELIVERY IN FORMING CUSTOMER LOYALTY 299

PILEVA Nina, RYABUKHA Maria
NEGATIVE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON THE EFFICIENCY OF INTERACTION WITH THE END CONSUMER 303

SKRYPNYK Anna
DIGITAL MARKETING IN TOURISM AND THE HOSPITALITY INDUSTRY 307

АНДРИЕНКО Анастасия
АКТУАЛЬНОСТЬ И ПРИМЕНЕНИЕ СОДЕРЖАТЕЛЬНЫХ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ (Ф. ГЕРЦБЕРГА И SDT) ДЛЯ СНИЖЕНИЯ ВЫСОКОЙ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ 310

АНИСЕНКО Ульяна
ИНТЕГРАЦИЯ МАРКЕТИНГА И ЛОГИСТИКИ В ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕННОСТИ ДЛЯ КЛИЕНТА 313

БАЛАБАЕВ Иван
ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ 317

БАРГАН Надежда
ПРИНЦИПЫ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ НА РЫНКЕ B2C 321

ВИЛОВЧИК Анастасия
ОПТИМИЗАЦИЯ МАРШРУТОВ «ПОСЛЕДНЕЙ МИЛИ» С ЦЕЛЬЮ СНИЖЕНИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО СЛЕДА В ГОРОДСКОЙ СРЕДЕ 325

ГЕРМЕК-ЧОЛАК Виктория
УПРАВЛЕНИЕ РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ТУРИЗМЕ 328

ГЛАДЫШЕВ Антон
УНИКАЛЬНОЕ ТОРГОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ КОМПАНИИ В СФЕРЕ УСЛУГ 332

ЗИРОВ Семён
СИНЕРГИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ И ГИБКИХ ЦЕПОЧЕК ПОСТАВОК В УПРАВЛЕНИИ ПИКОВЫМ СПРОСОМ 336

ИОРДАНОВ Алла
ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА 340

КАЛУГЕР Валерия
КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ И ДОВЕРИЕ: РЕПУТАЦИЯ КАК ГЛАВНЫЙ АКТИВ БРЕНДА 345

КАПСОМУН Олег
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ 349

КИШКА Анна
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЛЕНДИНГА В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ 355

КОЛЕСНИКОВ Александр
СУЩНОСТЬ BTL-МАРКЕТИНГА И ЕГО РОЛЬ В ПРОДВИЖЕНИИ ТОВАРОВ И УСЛУГ 359

КОСТРИЧ Анастасия, МАРКОВА Жасмина
ВЛИЯНИЕ ДИЗАЙНА НА ВОСПРИЯТИЕ БРЕНДА И ЕГО УСПЕХ НА РЫНКЕ 364

ЛАЗАРЕВА Анна
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГА В СИСТЕМЕ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ 369

МАЗНИК Дарья
КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ КАК ИСТОЧНИК КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ 372

МАНЗЮК Екатерина, БОГОС Корина
МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ В БЬЮТИ-ИНДУСТРИИ: ОТ ТРАДИЦИОННЫХ МЕТОДОВ К SMM 377

МАРУСЯК (ДАНИЛЕСКУ) Таисия
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БРЕНДА НА БАЗЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ 381

НОВИКОВА Яна
ЭХО ЛОГИСТИКИ В МАРКЕТИНГОВОМ ЛАНДШАФТЕ: ОТ НЕВИДИМОГО ПОТОКА К ОСЯЗАЕМОМУ БРЕНДУ **385**

ОСТАПЕНКО Лилия
ОСОБЕННОСТИ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ **391**

РАКОВА Валерия
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ КОНЦЕПЦИИ ВИРАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА **395**

РЫБАЛЬЧЕНКО Майя
ЭКСПРЕСС-ТУРЫ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ: ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОДУКТ И УНИКАЛЬНЫЙ ТУРИСТИЧЕСКИЙ ОПЫТ ЧЕРЕЗ КВЕСТ-ЭЛЕМЕНТЫ **401**

САЛЕЦКАЯ Александра
ПСИХОЛОГИЯ ВОСПРИЯТИЯ ЦЕННОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЯМИ **405**

САЛИДИН Альфараби
ПРИМЕНЕНИЕ МАТРИЦЫ КОНКУРЕНТНОГО ПРОФИЛЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ **409**

САПУНЖИ Владимир
ЭКСПОРТ ЦИФРОВЫХ ПРОДУКТОВ МОЛДОВЫ: БАРЬЕРЫ И ПОТЕНЦИАЛ РАЗВИТИЯ МОБИЛЬНЫХ ИГР КАК ИНСТРУМЕНТА ПРОДВИЖЕНИЯ СТРАНЫ **414**

САЧЕК Татьяна
МАРКЕТИНГ ЭМОЦИЙ И ВПЕЧАТЛЕНИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ **418**

СОСИНОВА Екатерина
МЕХАНИЗМ МЕЖСЕНСОРНОГО ВОСПРИЯТИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕМ РЕКЛАМЫ **421**

СУЛТАН Вита
ОТ ПРОДУКТА К ОНЛАЙН-БИЗНЕСУ: СОЗДАНИЕ ОНЛАЙН-МАГАЗИНА ВОКРУГ ОДНОГО ТОВАРА **427**

ТАМПИЗА Сергей. ГАЖИУ София
БЕНЧМАРКИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЦЕННОСТИ ПРОДУКТА **433**

ЧЕРНЕВ Евгений, КАНЦЕР София
ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ DIGITAL МАРКЕТИНГА В HORECA **438**

ШУМИЛИНА Елизавета
ВЛИЯНИЕ АУТЕНТИЧНОСТИ НА ВОСПРИЯТИЕ ЦИФРОВОГО БРЕНДА КОМПАНИИ **442**

ЩЕРБАН Никита
АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКИ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ МОЛДАВСКОГО ЭКСПОРТА **427**

СЕКЦИЯ 2.
КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И АПК РЕГИОНА

UDC 658.152:005.332.4

RELOCATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN UKRAINE: A NEED FOR TIME OR A DEVELOPMENT PROCESS

CHYSLENKO Serhii
Bila Tserkva National Agrarian University
Bila Tserkva, Ukraine,
Scientific supervisor:
GRYNCHUK Yulia
Doctor of Economics, Professor of Management Department
Bila Tserkva National Agrarian University
Bila Tserkva, Ukraine,
Grynchuk1979@icloud.com

Prolonged hybrid aggression has forced Ukrainian business to adapt to new challenges and conditions of conducting business in unpredictable and crisis circumstances. While previously the relocation of enterprises was mainly driven by economic reasons and the desire of businesses to gain greater benefits by moving closer to sources of supply or key markets, today companies are changing their location primarily due to security threats.

Relocation of enterprises is a phenomenon that has become an integral part of the economic and social life of Ukraine in recent years. It has transformed from an exceptional management practice into one of the key mechanisms for adapting the economy to crisis circumstances caused by a full-scale war, the destruction of industrial centers, and the transformation of logistics chains. Today, the issue of relocation goes far beyond the simple movement of production facilities. It encompasses a broad system of interdependent processes – from restoring economic activity and preserving jobs to forming new regional economies, rethinking the role of the state in managing development, and creating conditions for sustainable growth.

In the first months of the full-scale invasion, thousands of businesses were forced to suspend operations or relocate completely or partially. The state introduced special programs that provided organizational, logistical, and financial support to enterprises that decided to move production from combat zones to safer regions. Thus, relocation became not only a requirement of the time, but also a kind of survival mechanism for Ukrainian business. During this period, a new wave of economic mobility was formed, when management flexibility and decision-making speed became decisive factors for success.

Direct threats to life or property due to hostilities or occupation have forced a significant part of Ukraine's population to change their place of residence: about 4.1 million Ukrainians have temporary protection in EU countries, and about 4.7 million have been registered as internally displaced persons since 2014. The vast majority of population movements occurred during the period of the full-scale invasion, which caused the greatest destruction and loss of territory.

Significant migration both within and outside the country is a serious challenge for doing business, the existence of which depends primarily on the consumer base, the availability of suppliers and labor resources [1]. Ukrainian business is taking these trends into account and is also changing its location due to internal and external problems. Among the most significant obstacles for business are:

– about 65% consider interruptions in electricity, water or heating supply to be a significant factor;

– 63% recognize the impact of labor shortages due to migration;

– 46% consider Ukraine a dangerous place to work [1].

The impact of these problems significantly exceeds the average threat level for the country in the regions located directly near the front line. Accordingly, it is from these territories that significantly more businesses are leaving due to forced circumstances. As of March 2024, almost 19 thousand companies have changed their place of registration since 2022. Most often, entrepreneurs moved from Dnipropetrovsk region (9.6%), Odessa region (6.3%), Donetsk region (5.4%), and Kharkiv region (5.2%), which are located near the hostilities [2]. These regions are at increased risk of shelling and infrastructure destruction, as well as the risk of approaching front lines, which poses a long-term threat. This combination of factors gives businesses time to weigh the risks, make a decision to relocate, and implement it.

On the other hand, the largest volume of business relocation falls on the Kyiv region (8.5%) and Kyiv (33.2%), which contrasts with the expected indicators, which should have changed due to the war [2]. However, Kyiv and the region remain a powerful economic center, generating about 30% of Ukraine's GDP, so a significant number of enterprises are concentrated here, which are relocating for various reasons.

At the same time, the relocation of enterprises also has a strategic dimension, as it contributes to the redistribution of economic potential between the regions of Ukraine. Traditionally, industrial zones, such as Donetsk, Luhansk, Kharkiv, or Dnipropetrovsk regions, concentrated the country's main production capacities. However, the war radically changed this geography. Some industrial enterprises moved to the central and western regions - Lviv, Ternopil, Ivano-Frankivsk, Khmelnytskyi regions, which had not previously been major industrial centers. This process not only preserved existing production chains, but also activated the development of local infrastructure, created the prerequisites for the emergence of new industrial clusters, and stimulated employment and the development of local communities.

Relocation acted as a catalyst for regional economic integration, as new businesses relocated to safer areas established partnerships with local suppliers, educational institutions, and government agencies, creating a new form of synergy between business, government, and the public. This became an example of how crisis phenomena can generate long-term opportunities for development. At the same time, the relocation process has also highlighted a number of problems, including infrastructure deficiencies, labor shortages in the host regions, lack of sufficient warehouse and production facilities, and logistical difficulties. However, it is precisely the awareness of these problems that allows us to outline the vectors of further reforms and strategic decisions in the field of economic management.

From an economic perspective, relocation has become a way to diversify risks. For many companies, moving production meant the ability to preserve supply chains, avoid production process disruptions, and lose markets. In particular, relocated enterprises in new regions often faced the need to optimize their business model, introduce digital technologies, automation, and new forms of labor organization. This contributed to the modernization of production processes, increased efficiency, and reduced dependence on old industrial structures. Thus, relocation is not only a forced step in a crisis situation, but also a tool for modernizing the economy, which accelerates the transition to a new development model - more flexible, innovative, and resilient to external challenges.

Popular destinations for company relocation are actually the same regions from which the business is moving: Kyiv (27.9%), Kyiv region (10.3%), Dnipropetrovsk region (8.3%), Kharkiv region (8.2%), Odesa region (7.5%), and Lviv region (6.9%) [2]. Thus, the war has caused a cycle of business relocations in Ukraine for various reasons, with movement from less safe or promising regions to more secure and stable territories. At the same time, the largest number of movements occurs precisely between economically developed regions, which have advantages in the form of developed infrastructure, resource base, and high demand for products.

In terms of economic sectors, the largest share of movements is occupied by wholesale and retail companies, which often follow demand, that is, the population, and account for almost 40% of all movements. Next are construction (6%) and real estate (4.4%), which may move for similar reasons [2]. Other sectors account for a smaller share, as their movement is complicated by physical attachment to a specific location – for example, port or logistics infrastructure, mineral deposits, land, a company's suppliers or partners, as well as the difficulty of transporting assets and personnel.

The social aspect of relocation is also significant. Relocation of enterprises means not only a change in their geography, but also a transformation of the socio-economic environment.

Thousands of workers were forced to either leave the war zone with their employers or look for new jobs in the receiving regions. This led to the redistribution of labor resources, the emergence of new employment centers, but at the same time created problems of adaptation, social integration, and housing provision. On the one hand, relocation contributes to the preservation of human capital, and on the other hand, it requires additional efforts from the state and local communities to create a favorable social environment for workers and their families. Successful relocation of enterprises becomes possible only when accompanied by appropriate social support and human resources measures.

It is worth noting that the relocation process also has a psychological dimension, as it involves changing not only the territory, but also the corporate culture, management approaches, and style of interaction between employees. Enterprise managers are forced to combine crisis management with anti-crisis motivation of the team, maintain team spirit, and promote rapid adaptation of employees to new conditions. At the same time, in many cases, relocation has led to the formation of a new management culture based on the principles of trust, flexibility, and team responsibility. This demonstrates that even in extraordinary conditions, businesses can not only remain viable, but also develop new organizational approaches.

The relocation of enterprises also became a test for state economic policy. At the initial stage of the war, the state was faced with an unprecedented task - to create mechanisms for the rapid relocation of enterprises and ensure their further development. The state relocation program, initiated by the Ministry of Economy, provided for coordination between regions, provision of transportation assistance, search for new production areas, and provision of logistics. This experience has shown that the state is able to respond quickly to challenges, but it has also revealed the need to create a long-term business support system focused not only on survival, but also on strategic development.

It is worth noting that measuring the absolute movement of enterprises in Ukraine is not a complete indicator that characterizes this phenomenon, since:

1) a significant proportion of enterprises could have closed and been opened as other businesses in Ukraine or abroad;

2) some businesses from areas close to the combat zone could have left after 2014 and not been included in these statistics;

3) some companies may want to leave, but cannot due to certain limitations in capabilities or resources;

4) a significant share of the business may have disappeared due to occupation or the consequences of hostilities;

5) there may be indirect movement through the opening or strengthening of subsidiaries of the main business;

6) a significant portion of businesses could remain in the shadows or move unofficially [3].

Although relocation is mostly forced and its real scale is difficult to assess, the statistics presented show clear trends in the Ukrainian economy, which are expressed in the uneven development of regions. Companies primarily gravitate towards areas that provide them with competitive advantages in the form of cost reduction or increased sales. Relocation has become a test of the Ukrainian economy's viability, as it allows us to identify the weaknesses and strengths of a business, as well as determine the ability of individual industries to adapt to new conditions.

The phenomenon of business relocation allowed a significant part of the Ukrainian economy and jobs to be preserved, which weakened the impact of the war, revived activity in some regions,

and contributed to their stabilization. Although most relocations are concentrated in one sector and a few regions, the relocation of enterprises to regions where there were previously no developed representatives of certain industries can stimulate the formation of new economic clusters, economic diversification, and balanced development.

Gradually, relocation began to be viewed not only as an anti-crisis measure, but also as a structural development process. It stimulated the formation of new economic centers, strengthened the role of small and medium-sized businesses, and facilitated the integration of enterprises into European production chains. In this sense, relocation has become a kind of platform for restoring the economic geography of Ukraine, where growth centers are distributed more evenly, and regional policy is based on the principles of balance and competitiveness. Such a reformatting of the economic space not only increases national stability, but also creates conditions for the further development of the post-war economy.

At the same time, it should be realized that successful relocation is impossible without a systemic approach. Clear state programs are needed to support investments, simplify administrative procedures, and develop infrastructure and innovation hubs. It is important not to allow relocation to remain a temporary phenomenon caused only by military circumstances. It should become the basis of a new economic policy aimed at increasing the competitiveness of Ukrainian enterprises in the global context.

Attacks on infrastructure have particularly highlighted the need for changes in planning, as centralization of logistics and energy becomes risky due to the potential impact of attacks. Accordingly, diversification is becoming more relevant, both by economic sector and geographically, which reduces potential risks to access to key services. In addition, the concepts of a circular economy and the formation of closed supply chains are now gaining popularity as important tools for achieving sustainable development goals. Building such an economy requires changing current structures, which is happening, in particular, through the relocation of enterprises.

Therefore, this phenomenon can be considered as an advantage in the process of building an economy based on sustainable development and flexibility to new challenges that long-term aggression may create. Currently, the state provides support for relocated businesses, the process of which is coordinated by the Ministry of Economy. The government identifies priority companies for relocation and provides them with support in the form of plots for placement from the state fund, assists with the physical relocation and its registration, facilitates the search for new employees, and provides consultations. Supporting the relocation process is not only an important tool for preserving the economy, but also allows the state to direct this movement in rational directions for the country [4].

Accordingly, the relocation of enterprises in Ukraine is a complex phenomenon that combines elements of a forced response to the crisis and opportunities for structural modernization of the economy. It has become a response to the challenges of the war, but at the same time stimulates deeper renewal processes that are shaping a new industrial map of the country. If at the beginning of full-scale aggression, relocation was more of a requirement of the time, now it is increasingly turning into a process of development and formation of a sustainable, adaptive, and innovative economy. Its successful implementation depends on effective interaction between the state, business, and local communities, as well as on the ability to perceive challenges not only as threats, but also as opportunities for future growth.

Given the experience of recent years, it can be argued that relocation in Ukraine is turning into a development process that not only responds to the challenges of the time, but also forms a new economic paradigm. It has become an indicator of the ability of Ukrainian business to self-regulate, be mobile, and innovative, as well as evidence of the strength of society, which finds ways to maintain economic activity in the most difficult conditions. This is its main value: relocation is not just a forced movement, but a process of profound transformation that determines the future of the state.

Thus, to understand the economic consequences and future prospects of displaced businesses in Ukraine, it is necessary to conduct a comprehensive and comprehensive study of these processes,

which will allow assessing the key trends and challenges faced by Ukrainian relocated companies during the war [5].

Thus, the relocation of enterprises in Ukraine is both a requirement of the time and a process of development. It reflects the desire to survive in crisis conditions, but at the same time opens up new horizons for modernization and sustainable economic growth. Its success depends on the coordinated actions of business, the state, and society, on the ability of each party to see opportunities in challenges and points of growth in crises. It is through this process that a new economic map of Ukraine is being formed, based on the principles of flexibility, sustainability, and innovative thinking, which will determine the development of the state in the post-war period.

References:

1. Escape from war or deliberate departure. How has migration from Ukraine changed and what will be its consequences. *BBC News.* URL: https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c93px84133jo
2. Where do Ukrainian businesses most often move to? *Opendatabot.* URL: https://www.ukr.net/news/details/economics/103586942.html
3. Relocation becomes part of the development strategy of Ukrainian enterprises. *Interfax Ukraine.* URL: https://interfax.com.ua/news/economic/1096033.html
4. Yakovets O.V. Relocation of enterprises in Ukraine under martial law. *Problems and prospects for business development in Ukraine:* materials of the 3rd International Scientific and Practical Conference of Young Scientists and Students. Lviv. Lviv University of Trade and Economics. 2023. C. 313-317. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/2023/2023.03.02_Materiali_III_Mizhnarodna_npk_molodikh_vchenikh_i_studentiv.pdf
5. Kornyliuk, R. (2024). Displaced business in Ukraine under the influence of war risks: a sectoral and regional overview. *Economy and society*, (66). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-102

UDC 330.131.5:658.15

IMPLEMENTATION OF THE KPI SYSTEM AS A TOOL FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE MANAGEMENT

FEDOSEEV Maxim
Bila Tserkva National Agrarian University
Bila Tserkva, Ukraine,
maksf842@gmail.com
Scientific supervisor:
KOVAL Nadia
Bila Tserkva National Agrarian University
Ph.D. in Economics, associate professor of Management department
Bila Tserkva, Ukraine
nadiakoval@gmail.com

A modern enterprise management system requires the use of tools that provide not only control over results, but also a deep understanding of the processes that shape these results. One of such tools is the system of key performance indicators (KPI), which allows you to assess the degree of achievement of strategic and operational goals of the enterprise. KPI is a set of quantitative or qualitative indicators that reflect the effectiveness of the organization, its divisions or individual employees in the context of defined goals.

The implementation of KPIs is a phased and systematic process that encompasses several logically sequential steps:

1) determining the strategic goals of the enterprise;
2) identifying critical success factors (CSFs) that influence the achievement of these goals;
3) development of a list of KPIs for each area of activity;
4) setting target values and measurement methods;
5) monitoring and analysis of results with subsequent correction of management actions.

As noted by I. Kolos (2018), the KPI system should be integrated into the concept of lean management, which is based on eliminating losses and increasing value for the consumer. KPI, according to the author, provides an information basis for lean management technologies, allowing to assess productivity, quality, resource efficiency and the degree of implementation of internal standards [1, p. 169]. I. Kolos emphasizes that the main advantage of KPI is the ability to combine financial and non-financial indicators, which form a holistic picture of the enterprise's activities.

The KPI classification is shown in Fig. 1.

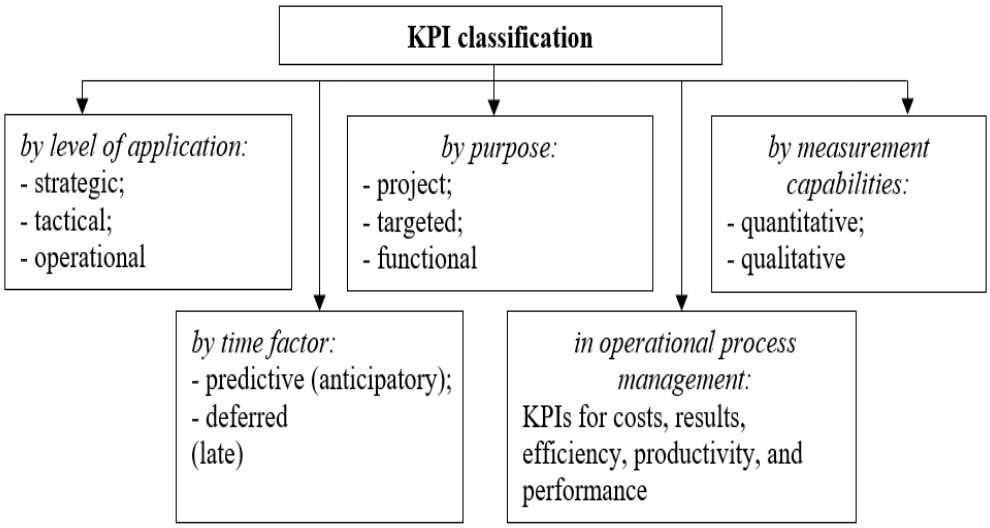


Fig. 1. KPI classification
Source: built by the author

In their work, V. Lesnikova and S. Stepurina (2024) note that the effectiveness of the implementation of the KPI system is determined by the interaction of external and internal factors. External factors include economic stability, the level of business digitalization, state policy in the field of reporting and management, while internal ones include organizational culture, motivation system, management's readiness for innovation, and technical capabilities for data recording [2, p. 252]. The authors emphasize that only with effective internal communications and a transparent accountability system can KPIs become an effective management tool, rather than a formal procedure.

For practical implementation of KPI, it is important to ensure the unity of methodology and compliance of indicators with the goals of the enterprise. The main principles of building a KPI system include:

- SMART principles (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) – each indicator should be specific, measurable, achievable, relevant and time-bound;
- transparency and clarity for all levels of staff;
- regularity of updating indicators in accordance with changes in the external environment;
- integration with the motivation system, which provides incentives to achieve target values.

Modern practice shows that KPI can perform both a control function and a motivational one, contributing to increasing labor productivity and developing corporate culture. The effectiveness of the KPI system depends on how deeply the indicator system is integrated into the processes of planning, control and management decision-making.

Let's analyze the activities of BIOVET COMPANY LLC and the possibility of implementing a KPI system in order to increase the efficiency of enterprise management, which directly depends on the ability of management to timely measure performance results and respond to market changes. BIOVET COMPANY LLC was founded in 2019 and is a representative of small businesses in the field of wholesale trade in pharmaceutical products. The company operates in a narrow market segment, where the main clients are veterinary clinics (about 70% of sales) and farms (about 30%). That is why the company's activities largely depend on the stability of the agricultural sector, currency fluctuations and the level of solvency of veterinary institutions.

The analysis of the dynamics of the company's financial results is reflected in Table 1. The first years of the company's operation fell on the period of the COVID-19 pandemic and the beginning of Russia's full-scale invasion of Ukraine with general economic instability, disruptions in logistics and a decrease in demand. However, already in 2023, when the market began to gradually recover, BIOVET COMPANY LLC demonstrated a significant increase in financial indicators: revenue increased to UAH 43.3 million, net profit to UAH 2.2 million. It is important to note that this growth is not a consequence of the rapid development of the company, but rather the result of the market returning to greater activity after the crisis. 2023 was characterized by the expansion of the company's client base, entry into new market segments. In 2024, the volume of revenue decreased slightly - to UAH 37.4 million or by 13.51%, which is due to internal organizational difficulties associated with rapid growth; increased competition in the pharmaceutical market; general deterioration of the economic situation. At the same time, the company's profit decreased by only 0.37%, which indicates that the company's management managed to maintain effective control over costs. In general, we can conclude that the company's activities have stabilized and its gradual adaptation to the changing market situation has occurred. As for the profitability of sales, we see that over the past three years it has fluctuated within 5.0-5.7%. It should be noted that the average profitability of distributors of veterinary drugs on the world market ranges from 15% to 25% [4], which is influenced by the following factors: types of products distributed; operating costs; competition in the market and the distributor's business model. This indicates the need to further improve the strategic management system of BIOVET COMPANY LLC and implement more effective business process control tools.

Table 1. – Dynamics of financial results of BIOVET COMPANY LLC for 2020–2024

Indicator	2020	2021	2022	2023	2024	2024 to 2020 (times)	Rate of change, %
Revenue, thousand UAH	9942	7354	9899	43290	37443	3.77	+276.61
Net profit, thousand UAH	194	293	531	2155	2147	11.07	+1006.70
Sales profitability, %	2.0	4.0	5.4	5.0	5.7	2.85	+185.00

Source: constructed and calculated based on data from [3].

Diagnostics of the management system of BIOVET COMPANY LLC allowed us to identify a number of key aspects that require improvement to ensure the sustainable development of the enterprise (Table 2).

Significant problems are associated with staff motivation. Employee bonuses are based on the subjective assessment of management, rather than on objective performance indicators. An internal employee survey showed that only 35% of staff consider the remuneration system fair, while 40% do not see a direct connection between work results and financial incentives. About 25% noted that the assessment criteria are not communicated to the team at all. This situation reduces employee motivation and leads to a loss of initiative, passivity in decision-making and an increased risk of staff turnover. Due to the lack of clear quantitative guidelines, management is unable to identify specific reasons for reduced performance, as well as timely identify potential for improving efficiency.

Table 2. – The main shortcomings of the management system and their impact on activities BIOVET COMPANY LLC

Problem	Impact on activities	Example of manifestation
Lack of a formalized KPI system	Subjectivity in management decision-making, inefficient use of resources	The difference in productivity of managers is up to 40%
Lack of clear criteria for evaluating personnel	Low staff engagement	"Performer Effect"
Partial use of CRM SEND PULS	Incomplete use of the analytical potential of the system	Lack of demand forecast
Manual data collection	High time costs for reporting	30% of working time for administration
Lack of connection between operational indicators and the company's strategic goals	Lack of a holistic vision of development, limited strategic planning capabilities	Inconsistency of goals of individual units

Source: developed by the author based on interviewing management and analysis of management reporting of BIOVET COMPANY LLC.

The lack of KPIs also negatively affects the organizational culture of the company. Employees do not have a clear understanding of the company's strategic goals and their contribution to achieving them. This creates the so-called "performer effect", when the majority of staff is focused only on completing individual tasks without understanding the overall goal.

The analysis of the operational activities of BIOVET COMPANY LLC revealed significant reserves for increasing the efficiency of key business processes, in particular, in the areas of logistics and sales (Table 3).

Table 3. – Logistics and sales efficiency indicators of BIOVET COMPANY LLC

Indicator	Value	Best practices	Deviation	Reason
Order processing time	3.5 days	≤ 2 days	+1.5 days	Lack of an automated warehouse management system and manual method of processing applications.
% of errors in shipment	4.2 %	≤ 1.5 %	+2.7 %	Control mechanisms are not effective enough, as 65% of errors are related to the human factor.
Meeting delivery deadlines	78 %	≥ 95 %	-17 %	Instability of logistics routes due to military operations, lack of demand forecast.
Lead conversion	22 %	30-35 %	-(8-13) %	Lack of a unified product knowledge base for managers; insufficient individualization of commercial offers; lack of a system for analyzing the reasons for customer rejections.
Making repeat purchases	35 %	50-60 %	-(15-25) %	Lack of a loyalty program and imperfect after-sales support.

Source: developed by the author based on data from the logistics department of BIOVET COMPANY LLC, Industry standards and best practices in the industry.

The analysis shows that the main direction of optimization should be the development of a comprehensive KPI system that would cover the key business processes of the enterprise. We propose to define KPIs in three areas: sales (control of sales volume and customer base); service (efficiency and quality of customer service); management (financial results and staff satisfaction) (Table 4).

Table 4. – KPI system for BIOVET COMPANY LLC

Direction	Indicator	Formula / technique	Target value	Periodicity
Sales	Sales volume	Σ realizations per month	≥ 3 million UAH/month	Monthly
Sales	Share of repeat customers	Repeat transactions / all transactions ×100%	≥ 40 %	Quarter
Service	Average response time	Total time / number of applications	≤ 24 hours	Monthly
Service	Service plan execution	Fact / plan ×100%	≥ 95 %	Monthly
Management	Sales profitability	Profit / Revenue ×100%	≥ 6 %	Quarter
Management	Staff satisfaction level	Employee survey	≥ 70 %	Annually

Source: developed by the author based on methodological approaches to forming a KPI system.

To collect and control data, you should create a shared Google spreadsheet., which will be automatically updated weekly. For ease of control, we recommend creating a Telegram bot that: 1) will send short summaries to the manager; 2) will notify if any indicator drops below 80% of the target level; 3) will allow the manager to independently review current KPIs. This will avoid paper reporting and make results control fast and mobile.

Every month, based on the assessment of the results of KPI achievement, staff incentives should be provided. If the indicators exceed the planned values, the employee will receive a bonus (10–15%). In case of deviation below 80%, a short analysis of the reasons and a corrective meeting should be held. Such a mechanism combines measurability, transparency and stimulates staff initiative.

We predict the expected effect of implementing the KPI system in BIOVET COMPANY LLC using the scenario method based on financial data for 2024 (Table 5).

So, even with a small increase in revenue of 10% and an increase in margin by only 1 percentage point (from 5.7% to 6.7%), the company's profit can increase by 28%. Thus, the implementation of KPI provides the greatest effect through optimization of management, increased staff productivity and process efficiency, and not only by increasing sales volumes.

Table 5. – Predicted effect of implementing the KPI system at BIOVET COMPANY LLC

Scenario	Conditions	Revenue, UAH million	Profitability, %	Profit, UAH million	Profit growth
Conservative	+10% revenue, no change in margin	41.14	5.7	2.34	+ 8.84 %
Realistic	+10% revenue, margin ↑ to 6.8%	41.14	6.7	2.76	+ 28.37 %
Optimistic	+12% revenue, margin ↑ to 7.0%	41.89	7.2	3.02	+ 40.47 %

Source: developed by the author

The KPI system for BIOVET COMPANY LLC can become a real tool for managing efficiency. A simple information collection mechanism, automated notification of management, and a clear connection between results and rewards create the prerequisites for increasing the profitability of the enterprise.

References:

1. Kolos, I. (2018). Formation of the key performance indicators system for lean management of enterprises. Technology Audit and Production Reserves, 5(4(43), 15–19. DOI:https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.146342
2. Liesnikova, V. & Stepurina, S. (2024). Factors influencing the implementation of the KPI system at the enterprise.
3. URL:https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f3af5fa3-8e91-44ee-b277-b90676fc0fde/content
4. YouControl – analytical system for compliance, market analysis, business intelligence and investigations.URL:https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43056863/
5. Veterinary Distributors and Distribution Models. Animal Health Consulting. URL: https://surli.cc/fuszyy

UDC 631.1:332.1

CONCEPT FOR THE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL ECONOMY AND AGRIBUSINESS IN THE REGION

KALYNOVYCH Ihor
Odesa Polytechnic National University
Odessa, Ukraine,
farmafaq@gmail.com
AFANASIEV Viktor
Odesa Polytechnic National University
Odessa, Ukraine,
afanasiev.viktor.2002@gmail.com
Scientific supervisor:
NIKOLAIEV Dmytro
assistant of the Department of Economics
Odesa Polytechnic National University
Odessa, Ukraine,
nikolaevdmytro0504@gmail.com

The modern regional economy, in both national and international contexts, depends on the rational development of entire industries and inter-industry complexes, in particular agriculture and the agro-industrial complex, which have become relevant today due to global processes such as environmental change, rapid population growth, migration, etc.

A significant contribution to the study and development of modern concepts for the development of regional agriculture and the agro-industrial complex was made by such scientists and practicing specialists as: O. V. Kopteva [1], O. Novikov, Y. Pasichnyk [2], V. Bulgakov, J. Gadzalo, V. Adamchuk, A. Demidenko, V. Velichko, J. Novak, S. Ivanovs [3].

The purpose of this article is to develop a concept for the development of agriculture and the agro-industrial complex in Ukraine and Europe as a whole, using various components. The article draws on the following sources: articles, a dissertation, and electronic resources.

Agriculture is the determining link in the agro-industrial complex (hereinafter referred to as the AIC), since other elements of the AIC system depend on the nature of the activities of states and their associations in the agricultural sector (in the areas of mechanical engineering, chemical industry, etc.), therefore, development concepts should be considered starting with approaches to the development of agriculture and other necessary non-agrarian raw material base to meet the needs of other subsystems of the agro-industrial complex [1; 2].

The most rational approach to the development of agriculture and the agro-industrial complex as a whole is a systemic (also complex) one, since it takes into account various aspects - forecasting

the state of the agro-industrial complex system through modeling, institutional influence on the activities of entities, positive economics (finances, material resources, etc.), the general methodology of regional planning, and the state of the environment.

The prognostic component consists of accumulating the necessary statistical data to determine the indicators of the efficiency of using the means and objects of labor: soil fertility, harvesting speed, yield per hectare, output per unit of labor, the coefficient of mechanization and automation, fertilizer and seed consumption, soil cultivation time, etc. A striking example of its application is the dynamic indicator of the yield of black soil in tons per 1 hectare of area in Fig. 1, which shows the increase in yield with proper operation and the introduction of technologies from approximately 5 to 6.5 tons of grain per hectare. Such information allows us to understand: qualitative changes in the soil over time, the importance of environmental protection at the institutional level for maintaining soil quality, the amount of energy resources required for harvesting and processing the crop, and the pricing policy for marketing products in accordance with market conditions [3; 4].

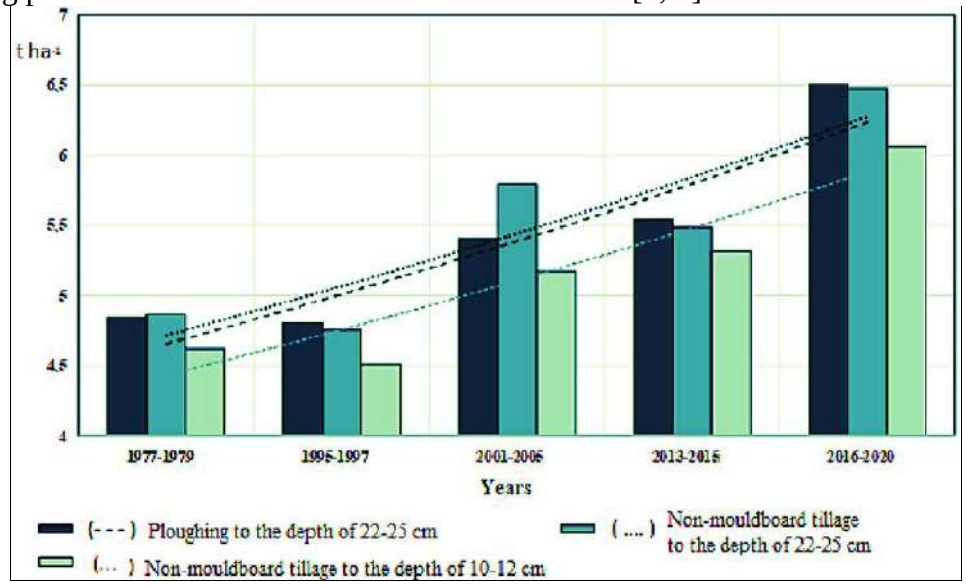


Figure 1. – Chernozem yield during monitoring periods (tons/hectare).
Compiled by the authors [3].

Institutional influence should be viewed as the set of conditions, rules, and constraints that shape the behavior of agricultural producers and determine the sector's development potential. This includes: legal and regulatory frameworks, financial and credit support, the subsidy system, land policy, product quality requirements, fiscal measures, and coordination between government agencies and agricultural enterprises. The institutional environment is a key factor in stabilizing agricultural production: it determines how effectively farms can upgrade equipment, utilize modern technologies, access markets, insurance, and investment, as well as the profitability of such production [1].

Positive economics is a key component of a systems approach to the development of agriculture and the agro-industrial complex, as it considers financial and material resources as factors that directly influence farms' ability to modernize production, implement innovative technologies, and improve resource efficiency. This systems approach analyzes investment flows, capital allocation, financial support opportunities, and the rational use of raw materials, enabling forecasting the economic sustainability of enterprises and the region as a whole. Thus, positive economics is integrated into the overall model of agro-industrial complex development, linking economic indicators with institutional and environmental aspects and ensuring comprehensive resource planning and management [1; 2].

General regional planning within a state or a group of territories is a mechanism for prioritizing resource allocation to those economic regions where balanced growth and long-term sustainability are possible. To ensure sustainable development of the agro-industrial complex, economic, social, and environmental aspects are integrated, minimizing the risks of excessive production concentration and the degradation of natural resources. Priority in resource allocation is

given to regions capable of implementing modern technologies and digital solutions, as the use of automation, digitalization, and innovative management methods increases the efficiency of the agro-industrial complex and makes these regions particularly attractive for investment. Resource allocation also depends on the institutional environment: the availability of government support programs, tax incentives, subsidies, and financing mechanisms influences the efficiency of the agro-industrial complex and promotes cooperation between agricultural producers and government agencies. Effective resource allocation requires the application of long-term strategies, medium-term programs, and short-term tactical plans, which allows for flexible prioritization of investments and infrastructure projects, ensuring a balance between the strategic goals of the state and the operational needs of the regions. An important goal of regional planning is to ensure food security and sustainable employment in rural areas, so resources are directed to those regions where production can be diversified and the volume of agricultural products can be increased, which increases the sustainability of the regional economy and reduces the risk of food shortages [2].

The most important factors in determining the location of agricultural and agro-industrial enterprises in a given region should be considered natural, environmental, transport, and technical factors. This is due to the following:

1. Natural factors include climatic, hydrogeological, and orographic conditions, as well as the quality of natural resources, which directly determine agricultural productivity: without the necessary temperature conditions, air quality, unfavorable soil conditions, insufficient precipitation, or without the necessary conditions, it is impossible to establish highly efficient agricultural production facilities or individual components of agricultural machinery. Figure 2 shows one such key natural factor: the availability of the necessary, highly fertile soil, of which Ukraine, Moldova, Romania, and Bulgaria possess sufficient areas (26.6 million hectares, 2.5 million hectares, 4.2 million hectares, and 2.25 million hectares, respectively).

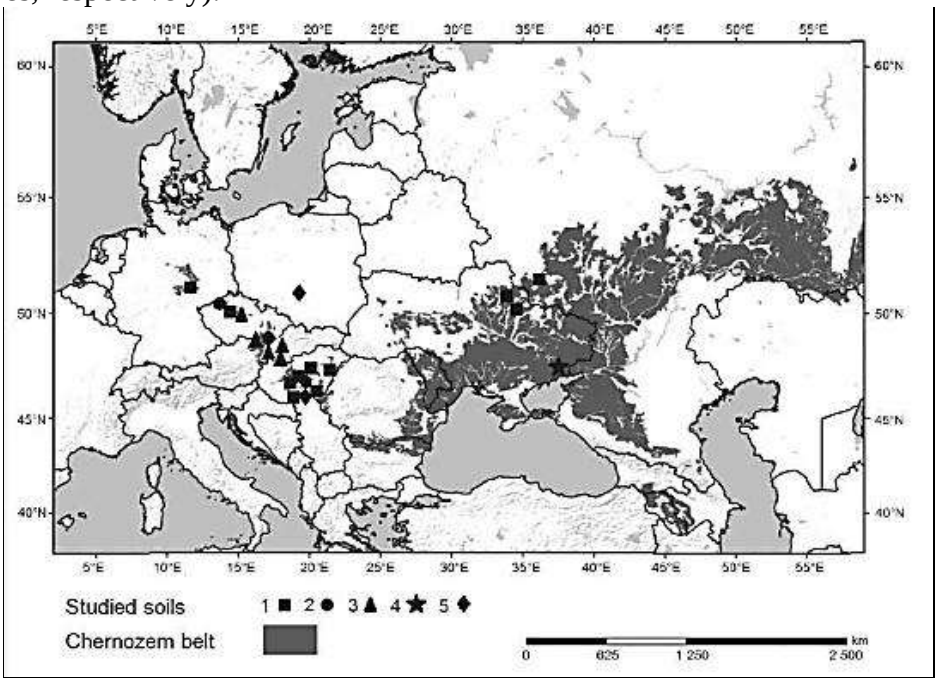


Figure 2. – Map of black soil distribution.

Compiled by the authors [5].

Environmental factors: influence the sustainability of agriculture and the agro-industrial complex in a region by ensuring the rational use of natural resources and preventing land degradation. These factors include the protection of soil, water, and biological resources, as well as compliance with pollution minimization standards. Taking these aspects into account improves product quality and supports the long-term stability of agricultural production.

2. The technical component of a region's agriculture and agro-industrial complex includes the level of mechanization, processing and storage technologies for agricultural products, and fuel and energy supplies. The availability of modern energy resources directly impacts production intensity,

equipment performance, and the efficiency of agricultural enterprises, which can be studied using economic geography relevant to this sector (Figure 3). Enhancing mechanization and adopting advanced processing and storage systems allow agricultural enterprises to use resources more efficiently and minimize production losses. Reliable access to energy supports the operation of machinery, irrigation, and storage infrastructure while enabling the integration of digital and automated technologies. Modern farming practices, such as precision fertilizer application and soil moisture management, rely on consistent energy supply and effective equipment use, contributing to long-term sustainability and soil fertility. For example: in Poland, farms that adopted modernization and digital tools saw their profitability triple over 13 years, while technologies like VRT boosted yields by up to 62% and cut fertilizer use by around 60%, showing clear gains from automation and precision agriculture.

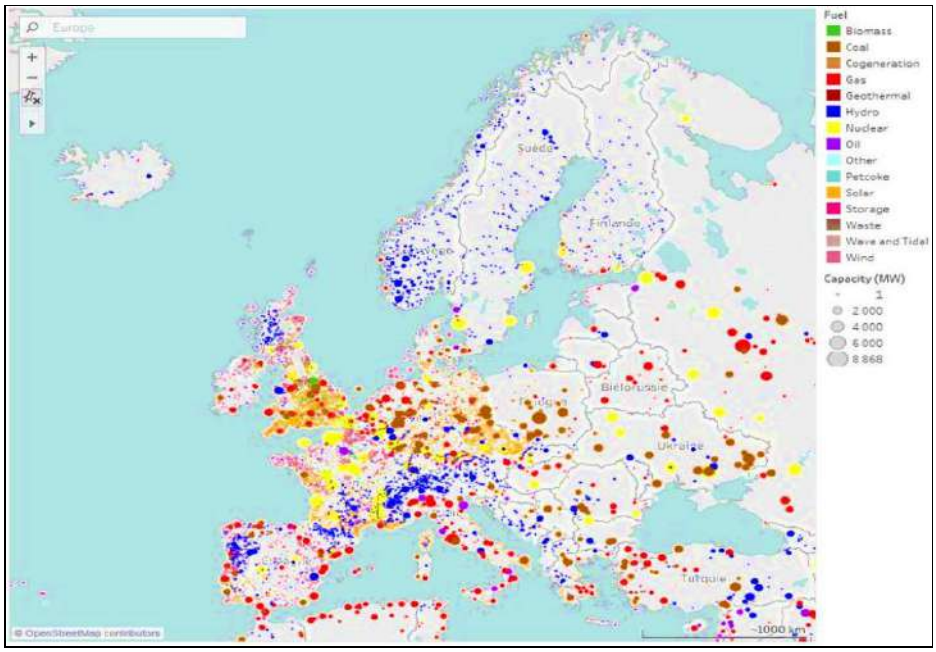


Figure 3. – Economic geography of the fuel and energy complex (energy).
Compiled by the authors [6].

To summarize, the concept of developing agriculture and the entire agro-industrial complex in the region presupposes the unification of all necessary areas of activity and factors in a harmonious sequence:

1. To launch the activity, it is necessary to initially study the actual resource and environmental situation in the regions, while collecting statistical data in dynamics to understand the distribution of fertile soil resources, minerals, annual precipitation, as well as the quality of air and water;

2. Next, it is necessary to know the situation in the energy sector in order to locate enterprises close enough: agricultural engineering, production of agricultural chemicals, processing agricultural raw materials and producing finished products;

3. Using optimization models and adding the influence of the transport factor as a final one, simulate a sustainable system of enterprise placement in which the costs of deployment and further operation of the agro-industrial complex will be optimal, and the damage to the environment in the long term will be minimized in order to maintain productivity indicators of both natural resources due to minimal pollution, as well as personnel and due to the quality of labor;

4. Using institutional influence at the regional, national, and international levels, develop mutually beneficial laws to promote agricultural and agro-industrial activities in specific regions through tax liberalization and the reduction of bureaucracy through digital document management, as well as to attract investment through high rentability compared to other regions.

5. To remain competitive, automation should be increased through advanced technologies such as unmanned vehicles, automated irrigation systems, soil and plant health sensors, satellite crop

monitoring, robotic harvesting systems, digital farm management systems, and AI analytics for yield forecasting. These technologies not only reduce labor costs and minimize human error but also optimize resource use, improve crop quality, enhance decision-making through real-time data analysis, and enable predictive maintenance of equipment, ultimately increasing overall farm efficiency and profitability.

References:

1. Organizational and economic mechanism of tax stimulation of innovative activities of agricultural enterprises: dissertation / O. V. Kopteva. 2023. – 27 p.
2. Model of the post-war development of the agro-industrial complex of Ukraine: Prognostic and financial concept: article / O. Novikov, Yu. Pasichnyk. - Mykolaiv National Agrarian University. 2024. – 74 p.
3. Dynamics of the Humus Content under Different Chernozem Treatment Conditions: A Study / V. Bulgakov, J. Gadzalo, V. Adamchuk, A. Demidenko, V. Velichko, J. Novak, S. Ivanovs. Journal of Ecological Engineering. 2021. – 25-26 p.
4. Oeconomus economic research foundation: website. URL: https://www.oeconomus.hu/en/analyses/digitalisation-in-agriculture-results-in-domestic-and-international-agriculture/
5. OpenEdition Journals: Electronic resource (website). URL: https://journals.openedition.org/quaternaire/12101
6. ResearchGate: website. URL: https://www.researchgate.net/figure/Power-plants-in-Europe-according-to-their-fuel-and-capacities-in-MW-in-2018-129-130_fig7_331800595

UDK: 338.43:004.9:502.131.1(4)

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE AGRI-FOOD SECTOR AS A MECHANISM FOR ENHANCING FOOD SECURITY IN THE EU

LIASKOVYCH Vladyslav
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
Kyiv, Ukraine,
liaskovychvo@gmail.com
Scientific supervisor: :
STEZHKO Nadiia,
professor, Doctor of Economics,
Academician of Academy of Economic Sciences of Ukraine, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman Kyiv, Ukraine, nadijastezhko@gmail.com
HRABARIEV Andrii,
associate Professor,
Candidate of Economic Sciences (PhD),
Academician of Academy of Economic Sciences of Ukraine, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman Kyiv, Ukraine, andr.grab@gmail.com

The growing scale of climate threats, geopolitical risks, and structural imbalances in food systems highlights the urgent need for innovative approaches to their management. Traditional mechanisms for ensuring food security are increasingly giving way to adaptive and technology-oriented solutions capable of maintaining the stability and resilience of supply chains.

In this context, digital technologies serve as a key instrument for enhancing the efficiency of agricultural production, forecasting risks, and ensuring market transparency. Their integration into food systems enables the optimization of resource use, reduces vulnerability to external shocks, and strengthens the adaptive capacity of economies.

The development of an appropriate institutional, regulatory, and technological environment has become a decisive factor in improving food security amid the structural transformations of the global economy and the transition to a sustainable development model.

The spread of digital technologies in the European Union demonstrates significant growth, while also revealing regional disparities—particularly between urban and rural areas—which is of critical importance for the agri-food sector.

According to Eurostat, in 2024 approximately 94% of households in the EU had access to the Internet, a substantial increase compared to several years earlier (for instance, around 80% in 2014) [1]. In 2023, 93% of households had Internet access at home, although coverage varied depending on the type of network (Table 1) [2].

Table 1. Spread of Digital Technologies Across EU Member States (2024) [2]

Country	Internet Access, % (Households)	VHCN Access in Rural Areas, %	Basic Digital Skills of the Population, %
Germany	97	76	62
France	96	72	60
Spain	95	69	58
Italy	93	65	55
Poland	92	58	50
Netherlands	98	85	67
Romania	88	45	37
Sweden	99	88	74
Greece	90	53	44
Hungary	89	50	42

For Next Generation Access (NGA) technologies, coverage reaches 93% of households, including 79% of rural households [3]. However, Very High Capacity Networks (VHCN) — including FTTP and upgraded cable networks — cover 79% of all households, but only 56% of rural households [3].

The highest levels of VHCN coverage are observed in Sweden (88%), the Netherlands (85%), and Germany (76%), while the lowest are recorded in Romania (45%) and Hungary (50%). Basic digital skills among the population also vary significantly — from 74% in Sweden to 37% in Romania.

These disparities highlight the need for a targeted EU digital policy aimed at addressing the “digital divide” both between Member States and between urban and rural areas.

In 2023, 95% of households in urban areas had Internet access, compared with 93% in suburban areas and 91% in rural areas [4]. This indicates that although the overall level of Internet access is high, rural areas continue to lag behind.

Furthermore, a skills-based digital divide is also evident: in 2021, only 20% of rural residents aged 16–74 reported having “above basic” digital skills, compared to 33% in cities [5]. This suggests that even when advanced digital infrastructure is available, the capacity to use more complex digital tools may remain limited.

The European Commission recognizes that the agricultural sector is actively using digital applications — including sensors, drones, satellite imagery, and analytical platforms — to collect data on soil, crops, climate, and technical resources [6]. The Horizon 2020 programme allocated more than €200 million to research and innovation in the field of agricultural digitalization, including support for testbeds, pilot systems, and digital farming platforms [7].

Although most households are already covered by basic broadband, a significant share of rural areas still lack access to Very High Capacity Networks (VHCN). In 2022, more than 60% of rural households were not served by VHCN, which stands in sharp contrast to urbanized areas [8].

Climate change (droughts, floods, heat stress) and geopolitical disruptions (interruptions in fertilizer supply chains, import shocks, pressure on global prices) can seriously undermine food security. Digital transformations provide tools to adapt to these shocks.

First, through climate monitoring systems (satellite data and remote sensing), agricultural actors receive early warnings of potential threats. This enables them to adjust sowing schedules, modify agronomic practices, or reallocate resources. European policymakers acknowledge that digitalization and remote sensing technologies can significantly enhance resilience to climate risks [9].

Second, in the event of geopolitical disruptions, digital data and analytics platforms can support rapid analysis of supply alternatives, stock levels, and logistics routes. For example, in crisis situations, it becomes possible to quickly forecast which regions will face shortages and redirect resources accordingly.

Third, digital systems enhance the flexibility of agricultural value chains, enabling rapid responses to external shocks (for example, changes in fertilizer prices) through adaptive algorithms or automated planning adjustment modules.

In addition, EU strategic documents emphasize that the “twin transition” — digital and green — will be central to the future of the agricultural sector: technologies are expected to help reduce environmental impacts while ensuring greater resilience to external shocks [10].

Data are becoming the core of food security systems. Through digital platforms, big data, and advanced analytics, it is possible to build risk models, forecast shortages, generate early warnings, and make preventive decisions.

A key role is played by EU initiatives aimed at creating common agricultural data spaces, which ensure interoperable exchange of production, climate, market, and environmental data. For example, Common European Agricultural Data Space (CEADS) is designed to make data accessible to farmers, analysts, and regulators in a standardized format, thereby increasing the accuracy and speed of decision-making.

Digital transformation and data do not merely support the agricultural sector — they enable the creation of new food security models based on forecasting, adaptability, and proactive risk management.

Taken together, these trends indicate that the digitalization of agriculture in the EU has already acquired a systemic character, although its spatial distribution remains uneven, particularly between urbanized and rural areas. While the high level of basic Internet coverage provides a foundation for the implementation of innovative solutions, the existence of a “digital divide” in terms of access to Very High Capacity Networks (VHCN) and digital skills leads to differentiated dynamics of digital transformation in the agricultural sector across Member States.

Under these conditions, empirical assessment of the relationship between the level of digitalization and agricultural productivity becomes particularly important, as productivity is a key element of food security. Analyzing actual data makes it possible to identify which technologies have the greatest potential impact on agricultural efficiency and which factors constrain this effect in EU countries.

To evaluate these interlinkages, statistical indicators were used to reflect the level of penetration of key digital technologies — including Artificial Intelligence (AI), Big Data analytics, the Internet of Things (IoT), and robotic technologies — combined with indicators of labor productivity in the agricultural sector of EU Member States.

Table 2 summarizes the corresponding data for 27 EU countries, which formed the basis for correlation and regression analysis and the construction of trend models describing the relationship between labor productivity and the level of digitalization in the agri-food sector.

Table 2. Indicators of Digitalization and Agricultural Productivity in EU Countries [11-18]

Country	Share of Enterprises Using Artificial Intelligence, %	Share of Enterprises Analyzing Big Data, %	Share of Enterprises Using IoT, %	Use of Robots, %	Labour Productivity (€/Annual Work Unit)
Belgium	10,50	21,90	28,20	10,20	74271,86
Germany	7,60	16,60	35,60	5,20	66880,26
Netherlands	10,70	25,90	20,70	6,20	82375,02
Denmark	13,00	23,70	20,00	11,60	57050,42
France	4,00	19,50	22,00	7,30	55906,98
Italy	3,00	7,40	32,30	8,70	40245,65
Spain	6,60	6,50	27,50	8,60	40767,07
Sweden	7,90	13,00	40,30	6,80	39047,59
Austria	6,00	7,00	50,80	5,40	36575,91
Luxembourg	8,20	16,80	22,20	4,60	47395,89
Ireland	5,30	22,40	34,00	3,50	23996,75
Slovakia	5,10	4,60	27,40	6,70	23566,08
Czech Republic	3,90	9,10	31,40	5,90	24915,47
Finland	12,20	19,20	40,50	8,90	28541,14
Greece	2,70	12,20	22,80	1,90	22069,77
Portugal	5,40	10,20	23,10	7,60	20437,14
Cyprus	3,40	2,70	33,30	1,70	18735,21
Poland	2,80	7,90	18,60	4,30	8530,87
Slovenia	5,70	5,10	49,50	6,60	7834,57
Croatia	5,80	13,00	23,20	4,30	9742,79
Romania	1,00	4,30	10,50	2,50	10463,40
Latvia	3,70	7,40	28,40	5,10	9276,99
Bulgaria	2,20	5,70	15,00	3,30	14706,35
Hungary	2,80	6,40	22,30	3,80	14809,40
Estonia	2,90	8,00	17,40	5,60	16154,92
Lithuania	3,80	8,70	28,40	4,80	12647,29
Malta	8,00	28,70	28,00	7,20	10257,94

The constructed linear regression model illustrates the relationship between the share of enterprises adopting artificial intelligence (AI) technologies and the level of labour productivity in the agricultural sector of the European Union Member States (Figure 1).

Figure 1 presents 27 observations, each corresponding to a specific EU country. The equation of the trend line is as follows:

$$y = 4321.8x+5584.4,$$

where x represents the share of enterprises using AI (%), and y is the level of labour productivity, expressed in euros per Annual Work Unit (€/AWU).

The coefficient of determination R2=0.4031 indicates that approximately 40.3% of the variation in labour productivity is explained by the level of AI technology adoption. This value reflects a statistically significant relationship of moderate strength, which is typical for multifactorial socio-economic processes.

The positive slope of the trend line confirms the existence of a direct relationship: as the share of enterprises adopting artificial intelligence technologies increases, labour productivity rises. The slope coefficient (4321.8) can be interpreted as an average increase in labour productivity of €4.32 thousand per worker per year for each 1 percentage point increase in the share of enterprises using AI.

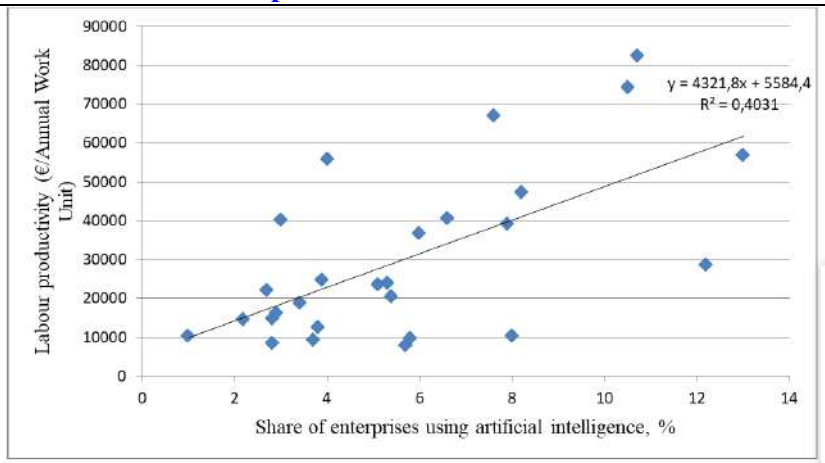


Fig. 1 – Relationship Between the Share of Enterprises Using Artificial Intelligence Technologies and Labour Productivity in the EU Agricultural Sector

Developed by the author based on data from Table 1.

The slight variation of actual observations around the trend line is due to structural differences between national agricultural sectors. However, the overall positive trend confirms the impact of digital technologies on improving the efficiency of agricultural production, which is crucial for enhancing EU competitiveness and food security.

The results of the empirical analysis demonstrate the existence of a statistically significant and economically meaningful direct relationship between the level of AI adoption and labour productivity in the agricultural sector of EU Member States. The identified level of the coefficient of determination indicates that technological digitalization, particularly the use of AI, is one of the key drivers of increased agricultural production efficiency.

An increase in the share of enterprises implementing AI contributes to optimizing production processes, improving planning accuracy, reducing resource losses, and supporting more effective management decisions. In turn, this leads to higher labour productivity, strengthens the resilience of the agricultural sector to external shocks, and reinforces food security.

Thus, the digital transformation of agricultural production, particularly through the implementation of AI solutions, should be viewed as a strategic instrument for enhancing the economic efficiency and competitiveness of the EU's agri-food sector.

The constructed linear regression model illustrates the relationship between the share of enterprises using Big Data analytics and the level of labour productivity in the agricultural sector of 27 European Union Member States (Figure 2).

Each point on the scatter plot corresponds to an individual EU country. The equation of the trend line is as follows:

$$y = 1625.9x + 10159,$$

where x represents the share of enterprises analyzing Big Data (%), and y is labour productivity, expressed in euros per Annual Work Unit (€/AWU).

The coefficient of determination R2=0.3163 indicates that approximately 31.6% of the variation in labour productivity is explained by the level of Big Data analytics adoption. This reflects a statistically meaningful relationship of notable strength, which has practical significance for assessing the impact of digitalization on the efficiency of the agricultural sector.

The positive slope of the trend line confirms a direct relationship: as the share of enterprises applying Big Data analytics increases, labour productivity also rises. The slope coefficient (1625.9) suggests that an increase of 1 percentage point in the share of enterprises using Big Data analytics is associated with an increase in labour productivity of approximately €1.63 thousand per worker per year.

The identified relationship demonstrates the positive effect of digital technologies in agriculture, particularly the use of Big Data to enhance managerial decision-making, optimize resource use, and improve the economic performance of agricultural production.

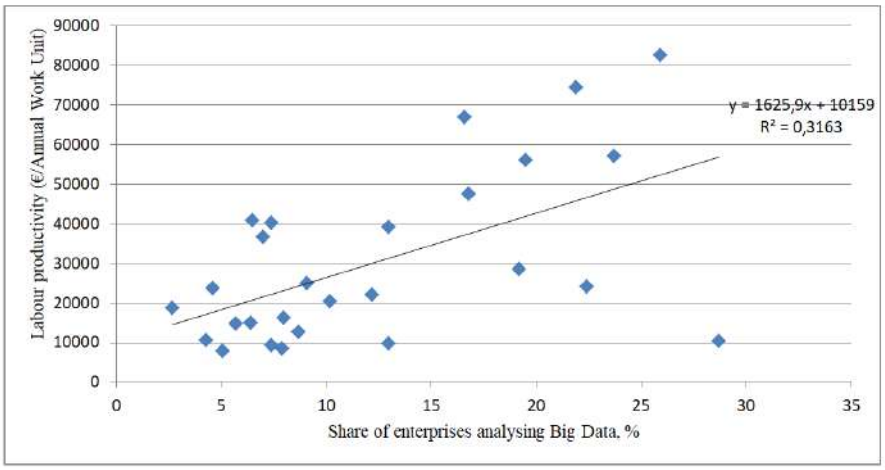


Fig. 2 – Relationship Between the Share of Enterprises Analyzing Big Data and Labour Productivity in the EU Agricultural Sector

Developed by the author based on data from Table 1.

Figure 3 presents the results of a linear regression analysis of the relationship between the share of enterprises adopting Internet of Things (IoT) technologies and the level of labour productivity in the agricultural sector of 27 European Union Member States.

Each point on the scatter plot corresponds to a single national indicator. The equation of the trend line is as follows:

$$y=114.72x+27066,$$

where x represents the share of enterprises using IoT (%), and y is labour productivity, expressed in euros per Annual Work Unit (€/AWU).

The coefficient of determination R2=0.0026 indicates an extremely weak statistical relationship between the level of IoT use and labour productivity. This value shows that less than 1% of the variation in labour productivity is explained by the adoption of Internet of Things technologies, which is not statistically significant in terms of the factor's impact.

The positive but nearly flat slope of the trend line reflects the absence of a pronounced relationship: as the share of enterprises adopting IoT increases, changes in labour productivity remain minimal. This may be explained by the fact that, at the current stage of digital transformation of the EU's agricultural sector, IoT technologies are primarily used as a supporting tool — for monitoring and control — rather than as a key driver of production efficiency.

Overall, the results indicate the limited impact of IoT adoption on labour productivity in EU agriculture, highlighting the need for further development of integrated digital solutions that combine IoT with other innovative technologies such as Big Data, AI, and robotics.

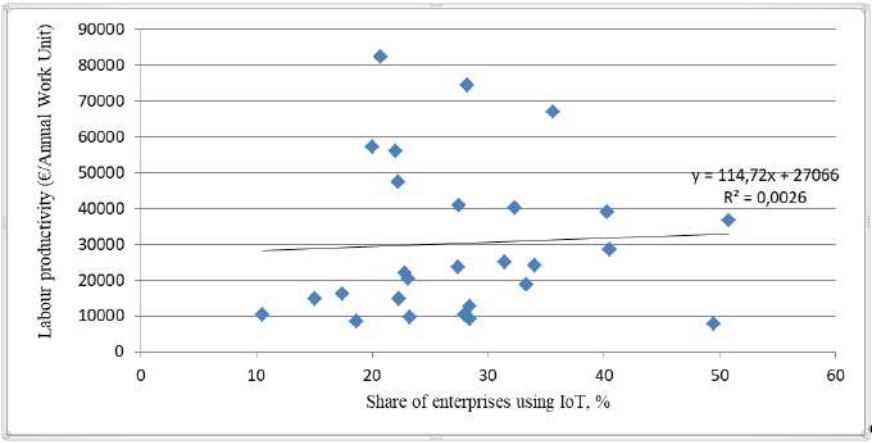


Fig. 3 – Relationship Between the Share of Enterprises Using IoT and Labour Productivity in the EU Agricultural Sector

Developed by the author based on data from Table 1.

Figure 4 presents the results of a linear regression analysis of the relationship between the share of enterprises adopting robotics technologies and the level of labour productivity in the agricultural sector of 27 European Union Member States.

Each point represents a national indicator. The equation of the trend line is as follows:

$$y=4393.4x+4508,2,$$

where x represents the share of enterprises using robotic technologies (%), and y is labour productivity, expressed in euros per Annual Work Unit (€/AWU).

The coefficient of determination R2=0.2493 indicates a moderate statistical relationship between the indicators: approximately 24.9% of the variation in labour productivity is explained by the level of robotics adoption. This suggests that the factor has a notable, though not decisive, impact.

The positive slope of the trend line confirms a direct relationship: as the share of enterprises using robots increases, labour productivity also rises. The slope coefficient (4393.4) indicates that a 1 percentage point increase in the share of such enterprises is associated with an average increase in productivity of approximately €4.39 thousand per worker per year.

Despite some dispersion of data points around the trend line, the overall trend is clearly upward. This demonstrates that the adoption of robotic technologies contributes to enhancing production efficiency, reducing labour intensity, and optimizing production processes in agriculture. Such dynamics are consistent with the current trends in the digital transformation of the EU agri-food sector.

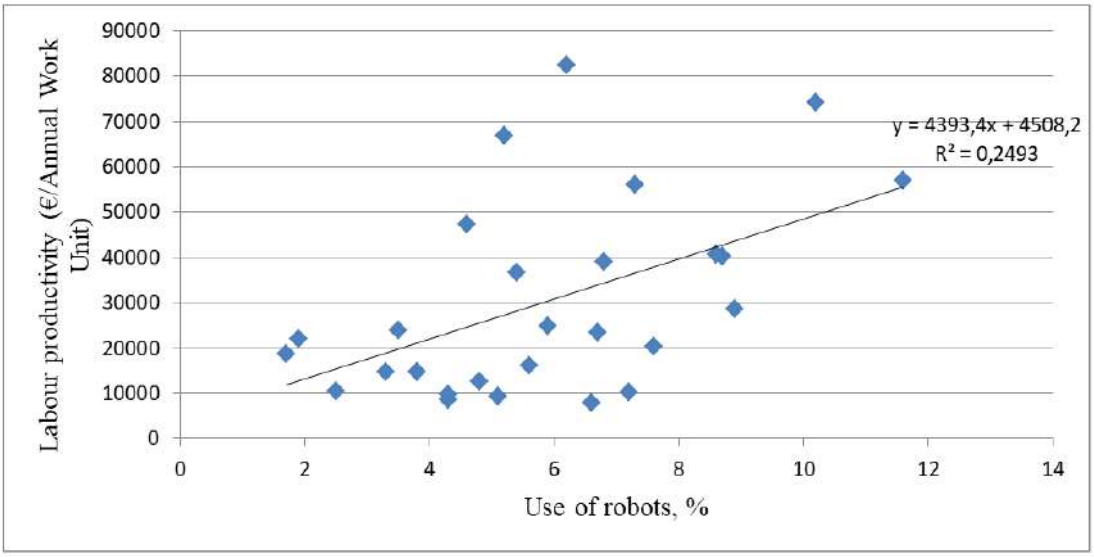


Fig. 4 – Relationship Between the Use of Robots and Labour Productivity in the EU Agricultural Sector

Developed by the author based on data from Table 1.

The conducted research demonstrates that the digitalization of the EU agri-food sector is becoming a key driver of its efficiency and resilience in the face of growing climate and geopolitical challenges. The analysis of statistical indicators reveals a clear relationship between the adoption of digital solutions and the growth of labour productivity.

The most significant effects are associated with the use of artificial intelligence technologies and Big Data analytics, while robotization exerts a moderate influence, and IoT plays a supporting role. These results reflect the phased nature of digital transformation: technologies that provide analytical support and automation of management processes already yield tangible economic benefits, whereas infrastructural solutions primarily play a complementary function.

The development of a unified digital space, the expansion of high-capacity network infrastructure, and the strengthening of digital skills among the population are essential prerequisites for enhancing food security and competitiveness in the EU agricultural sector.

References:

1. Digital economy and society statistics - households and individuals. Available online: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_households_and_individuals
2. Towards Digital Decade targets for Europe. Available online: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?stable=1&title=Towards_Digital_Decade_targets_for_Europe&utm
3. Towards Digital Decade targets for Europe. Available online:https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?stable=1&title=Towards_Digital_Decade_targets_for_Europe&utm
4. Access to internet in urban and rural areas in 2023. Available online: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20241122-1?utm
5. EU digital skills divide: cities outpace rural areas. Available online: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20230320-2?utm
6. Digitalising the EU agricultural sector. Available online: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digitalisation-agriculture
7. Digitalising the EU agricultural sector under Horizon 2020. Available online: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digitalisation-agriculture-horizon-2020
8. Analysing DESI 2022: deployment of rural Very High-Capacity Networks must accelerate. Available online: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/analysing-desi-2022-deployment-rural-very-high-capacity-networks-must-accelerate
9. How developing technology can transform agriculture, forestry and rural areas. Available online:https://agriculture.ec.europa.eu/overview-vision-agriculture-food/research-innovation-knowledge-exchange/digital-transition_en
10. Council of the European Union. General Secretariat. From screens to fields: how digitalisation is transforming agriculture. 2025. Available online: https://www.consilium.europa.eu/media/31jkkbxi/2024_971-art-agriculture-02.pdf?utm_campaign=ART+-+Forward+look&utm_id=6343&utm_medium=email
11. Eurostat. Buy Cloud Computing Services Used Over the Internet. Available online: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_cicce_use__custom_10063435/default/table?lang=en
12. Eurostat. Analyse Big Data Internally from Any Data Source. Available online: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ISOC_EB_BD/default/table?lang=en&category=isoc.isoc_e.isoc_eb
13. Eurostat. Use Industrial or Service Robots. Available online: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_eb_p3d__custom_10063349/default/table?lang=en
14. Eurostat. Enterprises Use IoT (Interconnected Devices or Systems That Can Be Monitored or Remotely Controlled via the Internet). Available online: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_eb_iot__custom_10063445/default/table?lang=en
15. Eurostat. Utilised Agricultural Area. Available online: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ef_m_farmleg__custom_10068522/default/table?lang=en
16. Eurostat. Agricultural Output. Available online: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/aact_eaa07__custom_10069545/default/table?lang=en
17. Eurostat. Total Labour Force Input. Available online: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/aact_ali01/default/table?lang=en&category=agr.aact.aact_ali

18. Eurostat. Gross Value Added at Basic Prices. Available online: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tag00056__custom_10064411/default/table?lang=en

UDC 631.1:332.1

CONCEPT OF DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL ECONOMY AND AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX OF THE REGION

MEDVEDENKO Valeriia
Odesa Polytechnic National University
Odesa, Ukraine
medvedenko070806@gmail.com
VOROBIOV Dmytro
Odesa Polytechnic National University
Odesa, Ukraine
dimavorobyov8@gmail.com
Scientific supervisor:
NIKOLAIEV Dmytro
assistant of the Department of Economics
Odesa Polytechnic National University
Odesa, Ukraine
nikolaevdmytro0504@gmail.com

The economic development of any region largely depends on the efficiency of its agro-industrial complex (AIC). The AIC is not only a source of food and raw materials, but also an important employer and driver of export potential [1].

The concept of development of the agricultural economy and agro-industrial complex of the region is aimed at ensuring food security, increasing the competitiveness of agricultural products in the domestic and foreign markets, and achieving sustainable development of rural areas.

The strategic goal is to form a high-tech, innovative, environmentally responsible agricultural sector capable of generating high added value and ensuring a decent standard of living for the population.

Profile of the Region:

The practical implementation of this Concept focuses on the Odesa region, which serves as a key agro-industrial hub in Southern Ukraine with a distinct specialization. The region possesses the country's largest agricultural land bank, covering approximately 2.6 million hectares, of which 2.1 million hectares are arable land. Agriculture is a fundamental pillar of the regional economy, generating a significant share of the Gross Regional Product (GRP) and providing employment for the rural population. The region's production structure is dominated by grain and oilseed crops, specifically winter wheat, barley, and sunflower, which utilize the majority of sown areas. Furthermore, the region holds a strategic advantage in high-margin sectors, accounting for nearly 50% of Ukraine’s total vineyard area, making it the national leader in viticulture and winemaking. However, situated in a zone of risky agriculture with insufficient natural moisture, the region’s further efficiency is strictly dependent on the restoration of irrigation systems on an area of over 220,000 hectares and the transition to drought-resistant technologies.

Structure of agro-industrial territorial systems: To understand and effectively manage the development of the agro-industrial complex of the region, it is important to take into account its territorial structure [2]. The classification of agro-industrial territorial systems begins with their division into Agro-industrial territorial systems, which include Elementary, Stage and Zonal/District systems. These systems, in turn, are detailed into Areal APCs (zonal, district, specialized), Regional APCs (APCs of the country, economic regions, administrative regions, the Autonomous Republic of

Crimea and administrative districts), as well as Suburban APCs [2], [5]. Zonal systems are divided into Agro-industrial zones (APZ) and Agro-industrial regions (APR), which can be specialized.

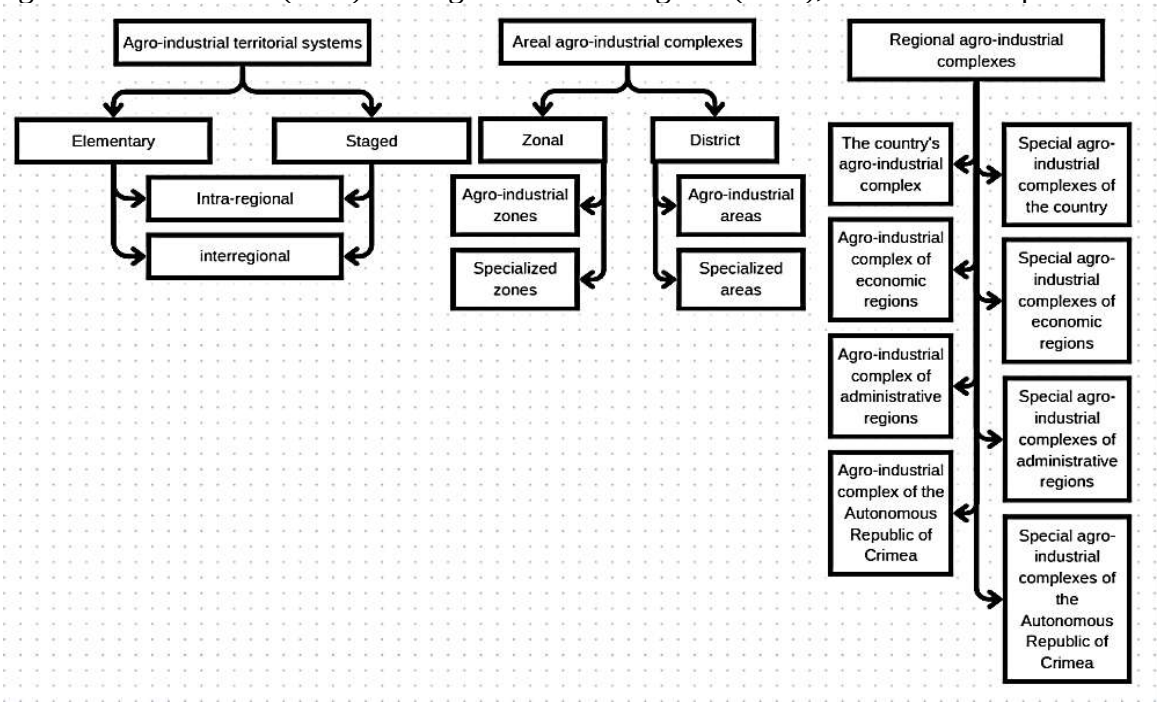


Figure 1. – Structure and territorial features of the agro-industrial complex.

Compiled by the authors.

The stages of implementing the strategy for the economic development of the agro-industrial complex include several key blocks, each of which has its own main tasks [4]. At the stage of Goals, the mission of the strategy for the economic development of the agro-industrial complex, goals are defined, a plan is developed and a mission is formed. The strategic analysis of the economic development of the regional agro-industrial complex includes an analysis of the external environment and an analysis of the initial conditions for the development of the region [4]. The stage of the Concept of the economic development of the agro-industrial complex region involves the development of a strategic plan for the development of the region, agrarian policy, strategies for the development of important areas, industries and specialized types of agro-industrial complex activities, as well as the development of a general strategy for the development of the agro-industrial complex of the region. Finally, the implementation of the strategy for the economic development of the agro-industrial complex of the region requires coordination of the action program and control over the implementation of the strategy.

Key directions and mechanisms for implementing the Concept:

1. Increasing the efficiency of land resource use and intensification of production:

The primary element of the concept is to increase the efficiency of agricultural land use [3]. Land resources are the main production factor, therefore their rational use involves:

- introduction of modern agricultural technologies (No-Till, Mini-Till, organic farming);
- adherence to scientifically based crop rotations;
- restoration and preservation of soil fertility;
- transition to environmentally sustainable production.

Optimization of the structure of arable land includes adapting crops to the specialization of the region, profitability of cultivation, and export demand. High-profit areas may be prioritized: viticulture, horticulture, vegetable growing, etc.

Land reclamation and irrigation are key to sustainable yields in the face of climate change. The development of irrigation minimizes the risks of drought and expands the range of crops grown.

2. Modernization of the material and technical base and digitalization of the agricultural sector:

Agriculture is a technically dependent industry, therefore important tasks of the concept are:

- renewal of the machinery and tractor fleet;
- automation of production processes;
- introduction of precision farming technologies (GPS navigation, agricultural drones, satellite monitoring);
- development of digital platforms for production management, yield forecasting and resource monitoring.

Table 1. – Goals and objectives of implementing the strategy for the economic development of the agricultural complex

Stages of the agricultural economic development strategy	Main tasks
Goals, mission of the agricultural economic development strategy	• defining goals; • development of the idea; • mission formation
Strategic analysis of the economic development of the regional agro-industrial complex	• analysis of the external environment; • analysis of the initial conditions for the development of the region
The concept of economic development of the agro-industrial complex region	• strategic plan for the development of the region; • agricultural policy; • strategies for the development of important areas, industries and specialized types of agro-industrial complex activities; • development of a general strategy for the development of the agro-industrial complex of the region
Implementation of the strategy for the economic development of the agro-industrial complex of the region	• coordination of the action program; • control of the implementation of the strategy for the economic development of the agricultural complex

Source: systematized by the authors.

Modern agricultural technologies contribute to increasing productivity, reducing costs and resource costs [3]. It is advisable to form regional service centers, leasing programs and technology parks that will provide farmers with access to innovative equipment.

3. Development of the processing industry and the formation of added value:

The development of processing enterprises is a way to complete the production cycle and create added value within the region [3], [5]. The main areas include the creation of agro-industrial clusters (wine, oil and fat, dairy, grain), the development of cooperation between small and medium-sized producers, the development of logistics centers and cold storage facilities, as well as the integration of farmers into unified agro-food chains. Support for the processing industry ensures the growth of investment, employment and export potential, reducing dependence on imports of finished products. Innovative development of the agro-industrial complex includes the introduction of biotechnology and high-yielding varieties, the use of modern plant protection products, the development of digital planning platforms, as well as support for organic production as a competitive advantage in world markets.

Financial and investment policy and human capital development

1. Investment promotion and financial support:

Effective implementation of the Concept is impossible without financial support instruments [5]:

- compensation of interest rates on loans for machinery and equipment;

- partial compensation for investments in irrigation and construction of processing enterprises;
- tax incentives for investors;
- development of public-private partnerships (PPPs) in the infrastructure sector.

2. Human capital development and scientific support

This direction involves the modernization of the agricultural education system, regular training and seminars for farmers, the development of research centers, as well as the implementation of agricultural consulting and technology transfer.

Socio-ecological block and sustainable development of territories

1. Environmental sustainability and organic production [2]:

- control of the use of agrochemicals;
- implementation of environmental technologies;
- support for the organic sector;
- creation of an environmental certification system.

2. Development of rural areas

It envisages economic diversification through agritourism, crafts and the green economy, the development of social infrastructure, including medicine, education, roads and the Internet, as well as improving the quality of life and retaining youth in villages.

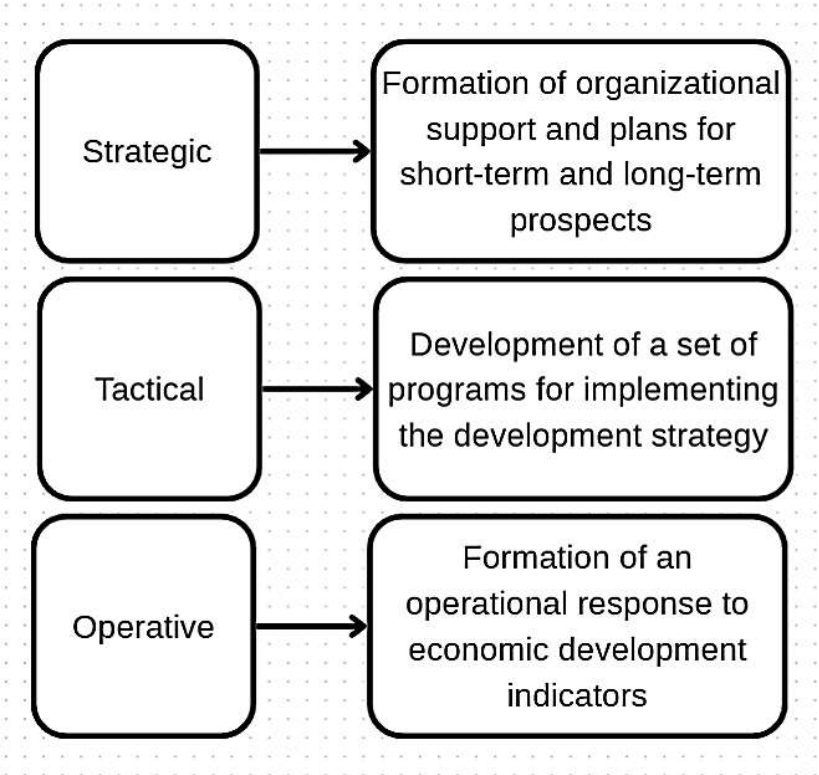


Figure 2. – Levels of management of the agro-industrial complex development strategy.

Compiled by the authors.

Innovative approaches to the development of the agricultural complex:

Innovative approaches are becoming a key factor in increasing the efficiency of agricultural production. They include the introduction of smart technologies, digital monitoring systems, the use of artificial intelligence for yield forecasting, risk management and cost optimization. An important role is also played by the development of biotechnology, which ensures the creation of high-yielding crops that are resistant to pests and climate change.

Key trends include vertical farming, automated greenhouse complexes, the development of drone logistics, and the introduction of blockchain technologies to ensure transparency in agri-food

chains. The introduction of these innovations will contribute to increasing the competitiveness of the regional agri-industrial complex and its integration into the global economic space.

Problems and challenges of the development of the agro-industrial complex of the region:

Despite the significant potential of the agro-industrial complex, the development of the agro-industrial complex faces a number of systemic problems that hinder the efficiency of the industry. One of the key ones is the wear and tear of the material and technical base. Most agricultural machinery in the regions of Ukraine is operated beyond the standard term, which reduces productivity and increases production costs. An additional challenge is the instability of the market situation, dependence on world prices for grain and oilseeds, which creates risks for the financial stability of agricultural enterprises.

Soil degradation, caused by intensive land use, crop rotation violations, and insufficient application of organic fertilizers, remains a serious problem. Climate change exacerbates these processes: frequent droughts, sharp temperature fluctuations, and moisture deficits negatively affect crop yields. In the southern regions, the problem of lack of high-quality water for irrigation is particularly acute.

Social problems also have a significant impact on the development of the agro-industrial complex. There is an outflow of young people from rural areas due to low wages, insufficient development of social infrastructure and limited opportunities for career growth. The shortage of qualified personnel in the processing, agronomy and livestock sectors creates additional obstacles to the modernization of production.

To effectively minimize the systemic challenges facing the regional agro-industrial complex, a comprehensive strategy focusing on modernization, diversification, and sustainability is essential. The critical issue of the worn-out material and technical base can be mitigated by leveraging state support programs for machinery upgrades and establishing regional service centers that provide farmers with access to high-tech equipment through leasing models. To reduce financial vulnerability stemming from market instability and global price fluctuations for raw materials, the region must prioritize the development of the processing industry and logistics infrastructure; this shift towards creating added value within the region will ensure greater economic resilience. Furthermore, the growing threats of soil degradation and climate change require the urgent adoption of adaptive agricultural practices, including precision farming, scientifically grounded crop rotations, and the restoration of irrigation systems, which are vital for minimizing drought risks and preserving soil fertility. Finally, the social crisis and labor shortage in rural areas should be addressed through a dual approach of automating production processes to reduce labor dependency and simultaneously investing in social infrastructure and education to improve the quality of life and retain youth in the sector

The role of state policy in the development of the agro-industrial complex:

Effective state policy plays an important role in ensuring the stable development of the agro-industrial complex. Among the key areas of state support, it is worth highlighting programs for partial compensation for the cost of agricultural machinery, state loans and grant programs aimed at increasing the innovativeness of farms. An important tool for stimulating the development of the processing industry is tax incentives for investors and public-private partnership mechanisms that allow the implementation of large-scale infrastructure projects [1,5].

Land reform, which involves the formation of a transparent land market, also affects the development of the agricultural sector. It ensures more efficient use of land plots, promotes investment, and increases the responsibility of owners for the quality of agriculture. The state also plays a key role in the development of the irrigation system and the restoration of land reclamation infrastructure, which is critically important for regions with risky agriculture.

The implementation of this Concept will ensure the systematic and balanced development of the agricultural economy and the agro-industrial complex of the region. The expected results include the growth of the region's GDP due to an increase in production and processing volumes, increasing the competitiveness of agricultural products and increasing exports, creating new jobs and reducing unemployment in rural areas, improving the socio-economic situation in rural areas and ensuring food

security in the region. Thus, the Concept lays the foundation for an innovative breakthrough in the agricultural sector, transforming it into a highly profitable, environmentally friendly and socially oriented sector of the regional economy.

References:

1. Goncharov S.M., Kushnir N.B. (2009) Interpretatyvnyi slovnyk ekonomista [Interpretative dictionary of the economist]. Kyiv: Centre of educational literature. (in Ukrainian).
2. Kondratenko N.O. (2010) Startehiia resursozberezhennia rehionalnykh ekonomichnykh system [The resource-saving strategy of the regional rconomic systems]. Kharkiv: NTM. (in Ukrainian).
3. Ambrosov V.Y. (2013) Rynok i stratehiia rozvytku silskohospodarskykh pidpryiemstv [The market and the strategy of development of agricultural enterprises]. Ekonomika APK, vol. 10, pp. 72–79.
4. Mazaraki A.A. (2014) Osnovu menedzmentu: a textbook for students of higher educational institutions / A.A. Mazaraki, O.Y. Kuzmin, O.G. Melnik and others; for order. A.A. Mazaraki. Kharkiv: Folio. (in Ukrainian).
5. Yerokhin S.A. (2002) Strukturna transformatsiia natsionalnoi ekonomiky (teoretyko-metodolohichnyi aspekt) [The structural transformation of national economy (theoretical and methodological aspect)]. Kyiv: Svit Znan. (in Ukrainian).

UDC 631.1(477)

AGRICULTURAL HOLDINGS IN UKRAINE: DEVELOPMENT STRATEGIES

TKACHUK Nika,
State University of Trade and Economics,
Kyiv, Ukraine
n.tkachuk_femp_2_23_b_d@knute.edu.ua
Scientific supervisor:
TANKLEVSKA Nataliya
Doctor of Science in Economics, Professor
State University of Trade and Economics
Kyiv, Ukraine
ntanklevska@gmail.com

The agricultural sector in Ukraine has traditionally played a leading role in the country's economy, accounting for a significant share of exports and ensuring food security. Modern conditions of globalization and international competition necessitate that agribusiness be innovative, efficient, and environmentally responsible. These are the characteristics of Ukraine's largest agricultural holdings, which have become drivers of economic growth and symbols of national success. The purpose of this work is to analyze the activities of Ukraine's key agricultural holdings and identify the factors of their success, which not only strengthen the country's economy but also shape its international image.

The agricultural sector plays a crucial role in Ukraine’s economy, serving as a significant contributor to the country's national GDP and export revenues. Due to the country’s fertile soils and favorable climatic conditions, Ukraine has become one of the world’s leading producers of grains and oilseeds. The sector also supports a significant share of the labor force, particularly in rural regions, where agriculture remains a primary source of employment. Moreover, agricultural production stimulates the development of related industries, including food processing, logistics, and agricultural machinery. In recent years, structural reforms and technological modernization have further strengthened the sector’s productivity and international competitiveness. Overall, agriculture remains a key driver of economic stability and growth in Ukraine. The role of the agricultural sector in

Ukraine's economy remains significant, as evidenced by the March 2025 export results, when the country shipped 5.4 million tons of agricultural products worth US$2.1 billion [1].

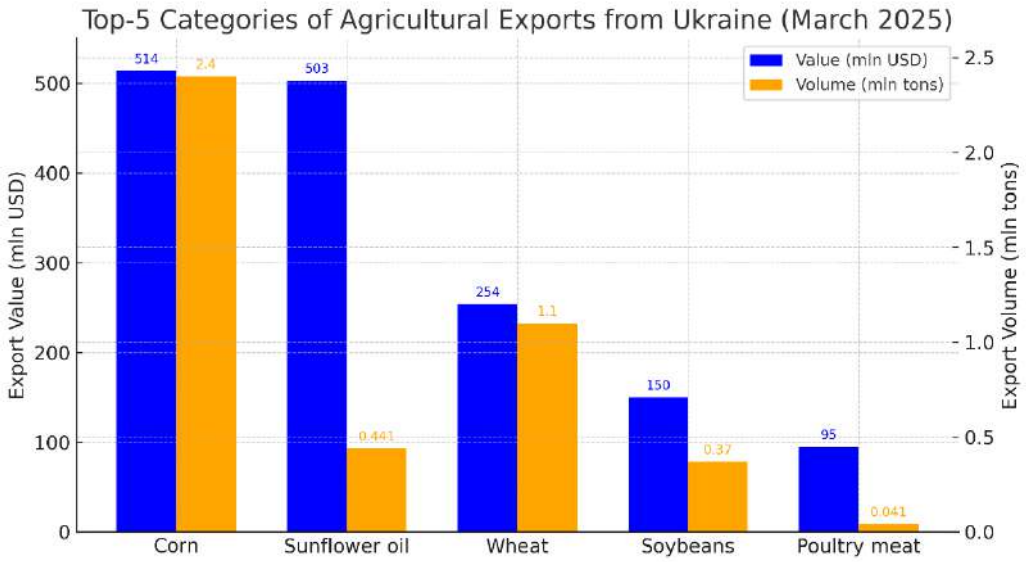


Figure 1. Top-5 categories of agricultural exports of Ukraine (March 2025)

With total exports of US$3.6 billion, agricultural products accounted for 58% of the country's exports. Corn and sunflower oil occupy key positions. Compared to March 2024, the value of exports increased by US$87 million (+4%). This was made possible by maintaining strong positions for more marginal goods — sunflower oil, soybeans, and poultry meat — as well as by the overall increase in world prices for agricultural products [1].

Some of the largest agricultural holdings in Ukraine include Kernel Holding, UkrLandFarming, MHP (Myronivsky Hliboproduct), Agroprosperis (NCH Capital), and Astarta-Kyiv, which will be analyzed in more detail below.

Kernel Holding is one of Ukraine's largest and best-known agro-industrial holdings, specializing in the production and export of oil and fat products, grain crops, and providing logistics services. In 2024, the company exported sunflower oil, corn, and wheat to 64 countries worldwide, generating a total of more than $3.7 billion, which enabled it to maintain its position as Ukraine's largest exporter [2]. A notable achievement for Kernel was its significant contribution to promoting the Made in Ukraine brand. Its products are represented not only in the markets of the European Union, but also in Asia, the Middle East, Africa, and Latin America. This contributes to increasing the recognition of Ukrainian products worldwide and shapes a positive image of Ukraine as a leading producer of high-quality agricultural products. In 2024, Ukraine's agricultural sector as a whole accounted for the largest volume of exports – US$20.7 billion (36.7% of the country's total exports), and Kernel made a significant contribution to this result. The company controls significant land resources, has its own elevator facilities, oil extraction plants, and a developed infrastructure for grain storage and transportation. This allows the Kernel to operate on the principle of vertical integration, which reduces costs and increases competitiveness [2].

The company's investments in logistics infrastructure should be noted separately. Kernel owns its own transshipment terminals and transport, which minimizes dependence on external carriers and ensures export stability even in crisis conditions. Another strength of Kernel is its focus on innovative technologies and environmental responsibility. The company implements modern digital agricultural management systems and applies precision farming practices, which increase yields while minimizing the negative environmental impact. Thus, Kernel Holding is not only a major player in the Ukrainian market but also a strategic partner in global food security. Its activities demonstrate how Ukrainian agricultural holdings can combine traditional agriculture with high technology, shaping the modern image of Ukraine's agribusiness.

MHP (Myronivsky Hliboproduct) is the largest chicken producer in Ukraine and one of the leading exporters of agricultural products. The company has developed a unique model of full vertical integration, encompassing all stages of production: from growing grain and manufacturing feed to raising and fattening poultry, processing meat, producing finished products, and selling them both domestically and internationally. This approach ensures high product quality, cost control, and independence from external suppliers. MHP is known for its popular brands, including Nasha Ryaba, the most recognizable chicken brand in Ukraine, and Bashchynsky, which specializes in meat delicacies. These brands have a significant impact on the Ukrainian food market and build consumer trust through consistent quality [3].

The company is actively developing renewable energy. By launching biogas complexes that convert organic waste into green energy, MHP significantly reduces the environmental impact of production, cuts energy costs, and promotes the transition of agribusiness to a more sustainable path of development. This example demonstrates that Ukrainian agricultural holdings can combine large-scale industrial production with innovations in energy and ecology. Internationally, MHP exports its products to more than 60 countries, including the Middle East, Africa, Asia, and Europe. This makes the company one of Ukraine's best-known exporters and shapes Ukraine's reputation as a reliable supplier of high-quality food products.[3]

In addition to its economic contribution, MHP plays an important social role. The company is one of the largest employers in Ukraine's agricultural sector, employing approximately 30,000 people. It actively invests in the development of local communities, supporting educational, social, and infrastructure projects, thereby making it an important element of regional development. Thus, MHP is not only a powerful chicken producer but also an example of a modern agribusiness that combines economic efficiency, environmental responsibility, and social activism. Its success proves that Ukrainian companies can compete on a global level while ensuring the country's sustainable development.

Astarta-Kyiv is one of Ukraine's largest and most successful agro-industrial holdings, combining traditional areas of agricultural production with innovative solutions and modern business models. The company's main areas of activity include sugar production, grain farming, and dairy farming. However, it is Astarta's ability to integrate traditional agriculture with the latest digital technologies that has allowed it to occupy a unique niche in the agricultural sector. One of the company's key achievements is the development of its own IT platform, AgriChain. This is a modern management system that covers all stages of agribusiness: from land bank monitoring and crop rotation management to logistics, warehouse accounting, and financial control. AgriChain ensures transparency of processes, reduces the risks of inefficient management, and allows management to make strategic decisions quickly. This level of digitalization in agribusiness places Astarta on par with the world's leading corporations in the field of smart farming.

The company actively attracts international investment, which demonstrates the confidence of global financial institutions in its strategy. In 2023, Astarta received $30 million in financing from the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) and an additional $9 million loan from the Clean Technology Fund. The funds raised were used to implement projects in the areas of sustainable development, modernization of production facilities, and reduction of the carbon footprint. This underscores the company's commitment to ESG (Environmental, Social, Governance) principles, which are becoming increasingly important in the global market.[4]

Astarta's financial results demonstrate steady growth, with 2024 revenue reaching €612 million, showcasing the effectiveness of its business model and its ability to adapt to market challenges. It is important to note that the company is not only focused on profitability but also emphasizes long-term sustainability. It implements energy efficiency practices, invests in reducing its environmental impact, and supports social initiatives in the regions where its operations are located [4]. Astarta is an example of how Ukrainian agribusiness is gradually transforming from traditional production to a high-tech sector capable of competing internationally. Its experience shows that the future of the agricultural sector depends on the integration of digital technologies, environmental responsibility, and active cooperation with international institutions. Thus, Astarta-Kyiv not only

contributes to Ukraine's economic growth but also sets new standards for the development of agribusiness, focusing on global trends and challenges. This makes the company an important player not only in the national but also in the international food market.

Nibulon stands out as a prime example of innovation in the Ukrainian agribusiness sector. The company has not only concentrated on traditional grain production but has also developed its own logistics infrastructure. This strategy has enabled it to carve out a distinctive position among domestic agricultural holdings. A key feature of the company's activities is the use of river transport for the transportation of grain crops.

Fleet size and composition:

• The company's fleet consists of 75-80 vessels (non-self-propelled vessels, tugs, etc.). In particular, there are non-self-propelled barges of the B5000 and NBL-91 designs, with a carrying capacity of up to ~5,000 tons (Table 1) ([6]).

• There are POSS-115 project tugs (6 units), which are used to transport barges and convoys between the Dnieper River and the Bug-Dnieper-Liman Canal [7].

Table 1. Characteristics of some types of vessels

Type/project	Length	Draft/depth or other dimensions	Cargo capacity and features
B5000 (non-self-propelled barge project) [6]	≈ 100 m	draft data is not always disclosed, but this is a large type of barge	~5,000 tons of cargo each.
NBL-91[6]	~90 m	width ≈ 16 draft ≈ 2.7 m	cargo capacity ~3,000 tons, holds ~5,050 cubic meters. Used for bulk and general cargo, can operate in icy conditions.
POSS-115 tugs[7]	37,2 m	draft ~2,54 м	Power ≈ : approximately 1,320 kW, with a maximum speed of up to 11 knots. Task — towing non-self-propelled barges and escorting convoys.
Nibulon MAX [8]	140 m (floating crane ship)	—	Has two cranes, two holds, and the ability to significantly increase transit cargo flows.

Through the utilization of its own fleet and an extensive network of grain terminals along the Dnieper River, Nibulon is capable of transporting up to 2 million tons of grain each year. This operational model not only mitigates reliance on seaports, which are susceptible to blockage or congestion, but also facilitates logistics optimization, reduces operational costs, and enhances the stability and predictability of Ukrainian agricultural exports [5]. Having its own fleet of dozens of vessels of various classes ensures the company's flexibility and independence from external carriers. River transport, in turn, has significant environmental benefits, as it reduces carbon dioxide emissions and reduces the load on the country's motorways. Thus, Nibulon's activities align with the principles of sustainable development and contribute to environmental protection [5].

The company is of particular importance for the regional development of Ukraine. The development of infrastructure on the Dnieper River creates jobs, promotes the development of port cities and towns, and stimulates small and medium-sized businesses in the fields of logistics, transport, and services. Thanks to this, Nibulon fulfills not only an economic but also a social function, supporting the development of communities. Overall, the company's activities are of strategic importance to the national economy. In conditions where maritime infrastructure may be limited due to military or political factors, the availability of an internal alternative, such as river transport, becomes critically important for ensuring stable exports of Ukrainian agricultural products.

Thus, Nibulon is not just an agricultural enterprise, but a symbol of Ukraine's independence in infrastructure. Its operating model demonstrates that successful agribusiness in the 21st century must go beyond mere production and encompass logistics, ecology, and regional development. It is

thanks to companies like this that Ukraine's agricultural sector remains competitive in the global market, even under challenging conditions.

Successful agricultural holdings in Ukraine exhibit several key factors that significantly contribute to their long-term competitiveness and growth. One of the most critical elements is vertical integration, which allows these companies to maintain control over the entire production cycle—from seed selection and cultivation to processing and distribution. This control helps to streamline operations and reduce costs, ultimately enhancing profitability. Additionally, substantial investments in logistics infrastructure play a pivotal role in their success. Many holdings have developed proprietary terminals and invested in advanced transport fleets that facilitate efficient supply chain management. This infrastructure not only ensures the timely delivery of products but also minimizes logistical bottlenecks, thereby enhancing overall operational efficiency. Moreover, the systematic implementation of environmental practices and adherence to Environmental, Social, and Governance (ESG) principles have become increasingly important. Leading agricultural firms are actively adopting sustainable farming practices that reduce their carbon footprints and promote biodiversity. This commitment to environmental stewardship not only complies with international standards but also aligns with global trends that favor sustainable investment, thereby attracting environmentally conscious investors.

Furthermore, the active incorporation of digital technologies and innovative management platforms is transforming the agricultural landscape in Ukraine. Utilizing precision agriculture tools, data analytics, and crop management software enables these holdings to optimize yields, monitor resource usage, and respond swiftly to market demands. This technological edge not only fosters operational excellence but also positions Ukrainian agricultural firms as attractive options for international investment. Together, these factors not only enhance operational efficiency but also contribute to cultivating a positive image of Ukraine as a robust player in the global agricultural market, ultimately fostering stronger international partnerships and investments.

Ukrainian agricultural holdings play a crucial role in the nation's economic development, contributing significantly to export revenues, generating numerous job opportunities, and driving technological innovation across the sector. Leading companies such as Kernel, MHP (Myronivsky Hliboproduct), Astarta-Kyiv, and Nibulon have established themselves as key players on the global agribusiness stage. For instance, Kernel is recognized as one of the world’s largest producers and exporters of sunflower oil, while MHP has pioneered poultry production and processing in Ukraine. These firms prioritize profitability while committing to sustainability through initiatives such as precision farming and sustainable land management. Future development of these agricultural holdings relies on key factors, including enhanced digitalization that utilizes data analytics and smart technology for improved crop management. Additionally, the expansion of green energy initiatives, such as biofuel production and solar energy utilization, will further bolster their environmental commitments. Finally, deepening integration into international value chains will enable Ukrainian agricultural products to compete more effectively in global markets, ultimately contributing to the resilience and growth of the national economy.

References:

1. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. Vitaliy Koval: Ukrainian agricultural exports reached $2.1 billion in March. URL: https://minagro.gov.ua/news/vitalii-koval-eksport-ukrainskoi-ahroproduktsii-u-berezni-dosiah-21-mlrd-dolariv-ssha (accessed on 05.09.2025).
2. UkrAgroConsult. Kernel became Ukraine's largest exporter in 2024. URL: https://ukragroconsult.com/en/news/kernel-became-the-largest-exporter-of-ukraine-in-2024/ (accessed on 05.09.2025).
3. Myronivsky Hliboproduct (MHP). MHP Eco Energy. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/МХП_(company) (accessed on 05.09.2025).
4. Astarta Holding. Official Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Astarta_Holding (accessed on: 05.09.2025).

5. Nibulon. Official website of the company. URL: https://www.nibulon.com (accessed on: 05.09.2025).
6. NIBULON hits new records in 2020/21 marketing year. *PortNews.* 2020. Access mode: https://en.portnews.ru/news/300228 (date of access: 02.10.2025).
7. Nibulon Shipbuilding and Repair Yard launches POSS-115 Project tug. *PortNews.* 2020. Available at: https://portnews.ru/news/266312 (accessed on: 02.10.2025).
8. NIBULON launches new vessel. *DryCargoMag.* 2020. Access mode: https://www.drycargomag.com/nibulon-launches-new-vessel (date of access: 02.10.2025).

UDC 332.3:004.9:631.95

ECONOMIC MECHANISMS FOR OPTIMIZING THE LAND-USE STRUCTURE BASED ON EARTH OBSERVATION DATA

TOKAR Viktoriia
Sumy National Agrarian University
Sumy, Ukraine
vivitokar3@gmail.com
Scientific supervisor:
KAPINOS Nataliia
PhD in Economics, Associate Professor, Sumy National Agrarian University
Sumy, Ukraine
nataliia.kapinos@snau.edu.ua

Rational use of land resources is a fundamental prerequisite for economic stability and sustainable development of the agricultural sector. In the context of increasing anthropogenic load, changing climatic conditions and increasing requirements for production efficiency, there is a need to transition from traditional approaches to land management to innovative models based on digital technologies and spatial data analysis. One of the most promising tools in this area is remote sensing (RS), which provides the possibility of systematic, multi-faceted and regular monitoring of the state of the land fund at different levels - from individual farms to regional and national scales.

Copernicus Sentinel-2, Landsat 8–9 and NASA MODIS satellite platforms form the basis of a modern land observation system, providing multispectral data with high spatial and temporal resolution. These data make it possible to assess the state of vegetation, land use structure, soil moisture level, erosion processes and other indicators that directly affect the economic productivity of agricultural lands. At the same time, remote sensing data allow creating models of degradation risk, forecasting productivity changes and determining optimal scenarios for land fund transformation.

The relevance of using satellite data in Ukraine is due to the specifics of the structure of the state's land fund: more than 53.9% of the territory is occupied by arable land, and the share of natural forage lands is only 6.6 **%,** which creates a high vulnerability of agricultural landscapes to degradation processes and reduces their ecological sustainability [2]. In addition, a significant part of soils demonstrates a progressive deterioration in bioproductivity: according to long-term MODIS data, a decrease in average NDVI values by 8–12% was recorded in the central and southern regions of Ukraine, which indicates a threat of deterioration in productivity and economic returns of lands [4].

Modern economic mechanisms for land use management require the integration of remote sensing data into the decision-making process. This allows for an objective assessment of land use efficiency, predicting the consequences of changes in the land structure and formulating scientifically based recommendations for their optimization. The use of satellite indices (NDVI, NDMI, NBR), productivity assessment models, land type classification and cartographic tools creates the

prerequisites for building an adaptive land use system that takes into account the natural, economic and spatial features of the territories.

The use of remote sensing (RS) data is one of the key tools of modern land management, as it provides reliable, timely and spatially detailed information on the state of agricultural landscapes. Unlike traditional assessment methods, satellite monitoring covers large areas, allowing for systematic monitoring of changes in land use structure, land productivity and degradation processes. Thanks to regular Sentinel-2 images with a frequency of 5 days and a spectral resolution of 10–20 m, as well as long-term MODIS data, it is possible to analyze vegetation dynamics and assess the stability of agricultural production [1; 4].

One of the key advantages of using remote sensing in agricultural production is the ability to assess the bioproductivity of land based on spectral indices - primarily NDVI, NDMI and NBR. NDVI values above 0.6 characterize highly productive areas, while values below 0.4 indicate low biomass and potential risks of degradation [3]. This information allows for economic zoning of territories, identifying areas with different levels of productivity and economic returns.

Comparative data obtained by combining satellite indicators with official yield statistics demonstrate significant differences between land plots of different quality (Table 1). Lands with high NDVI values provide wheat yields at the level of 5.7 t/ha, while in areas with low NDVI this figure does not exceed 3.1 t/ha [5]. In monetary terms, the difference in income can be more than 19 thousand UAH per hectare, which is a strong argument for optimizing the land use structure.

Table 1. – Comparative economic characteristics of lands of different productivity

Indicator	Highly productive lands	Low-yielding lands
Average NDVI	0.72	0.48
Average wheat yield, t/ha	5.7	3.1
Estimated income from 1 hectare, UAH	42,000	23,000
Economic efficiency, %	165	118

Sources: Sentinel-2; Ministry of Agrarian Policy [1; 5].

Along with assessing land productivity, an important task is to analyze the actual structure of the land fund. Statistical data show that in 2018–2023, the area of arable land in Ukraine remained stably high (over 32 million hectares), while the area of meadows and pastures steadily decreased (Table 2). The reduction in the area of natural forage lands, which perform important ecosystem functions, increases the vulnerability of agricultural landscapes to degradation changes and reduces the overall ecological sustainability of territories [2; 6].

Table 2. – Dynamics of the structure of agricultural land in Ukraine in 2018–2023.

Year	Arable land, million hectares	Meadows and pastures, million hectares	Perennial plantations, million hectares	Fallow lands, million hectares
2018	32.54	5.37	0.89	0.32
2019	32.46	5.35	0.89	0.30
2020	32.35	5.31	0.88	0.28
2021	32.25	5.29	0.88	0.27
2022	32.18	5.28	0.87	0.26
2023	32.10	5.26	0.87	0.25

Sources: State Geocadastre; Ministry of Agrarian Policy [2; 5].

Satellite data also allow us to determine the spatial differentiation of bioproductivity. Analysis of NDVI by natural zones of Ukraine in 2019–2022 shows significant differences (Table 3). The highest indicators are characteristic of Polissya, where the average NDVI is 0.675, while the steppe zone has the lowest average NDVI value of 0.520, which indicates an increase in the risks of degradation and a decrease in the potential for yield [3; 4].

Table 3. Average NDVI values in natural zones of Ukraine (2019–2022)

Natural zone	NDVI 2019	NDVI 2020	NDVI 2021	NDVI 2022	Average NDVI
Polissya	0.69	0.68	0.67	0.66	0.675
Forest-steppe	0.64	0.63	0.62	0.60	0.622
Steppe	0.55	0.53	0.52	0.48	0.520

Sources: NASA MODIS; Sentinel-2 [3; 4].

Comparison of statistical and satellite data shows that economic mechanisms for optimizing the structure of land use should be based on real spatial indicators of productivity and ecological state of lands. Remote sensing allows identifying areas for which the use of alternative types of land use is justified - grassland, afforestation, growing perennial or energy crops. This increases the overall efficiency of land use, reduces anthropogenic load and contributes to the restoration of soil fertility.

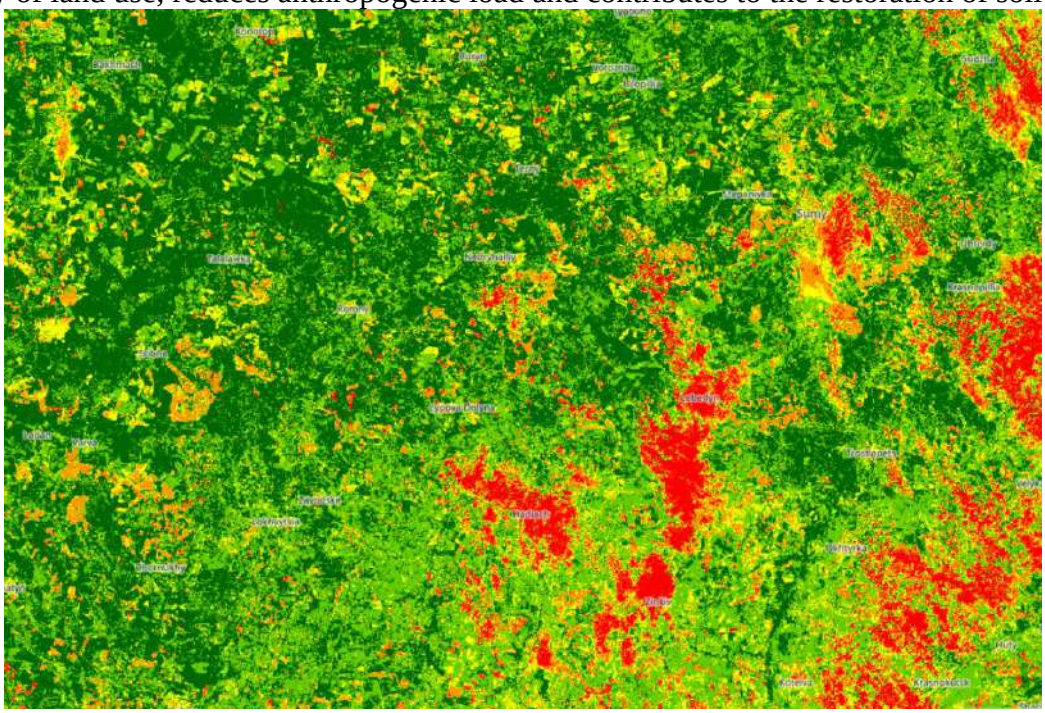


Figure 1. NDVI classification map of the Sumy region according to Sentinel -2 L 2 A (Copernicus data Browser)

NDVI classification map of the Sumy region, generated based on Sentinel -2 L 2 A satellite data for 09.07.2025 in the Copernicus environment Browser , displays the spatial distribution of the vegetation index within the region. The map has a classification of NDVI in the range from 0 to 1 in five intervals, characterizing different states of vegetation cover: from minimal bioproductivity (0.0–0.2) to highly developed dense vegetation (0.8–1.0).

In the central and northern parts of the region, values of 0.4–0.6 prevail, indicating a satisfactory state of crops and natural vegetation of agro-landscapes typical of the Forest-Steppe. Increased NDVI values (0.6–0.8) are recorded in areas with a higher percentage of forests and perennial plantations. In contrast, decreased values (0.2–0.4 and <0.2), mainly in the southeastern part of Sumy region, reflect areas with weakened vegetation, which may be due to arid conditions, intensive agriculture, logging, or local degradation processes.

The data obtained allow us to identify areas with stable plant communities and areas at risk of degradation, which is an important element for further analysis of the land use structure, assessment of the state of agricultural landscapes, and justification of measures to increase the environmental and economic efficiency of land use.

The integration of satellite data into spatial planning of communities and farms allows creating maps of land suitability, classifying lands by level of economic return, determining optimal crop rotations, and predicting the effectiveness of various agricultural technologies. Such approaches form

the basis of an adaptive land resources management system that takes into account both the natural features of the territories and the economic parameters of profitability.

The results of the study show that the integration of remote sensing data into the land management system is one of the most effective tools for optimizing the land use structure in Ukraine. The Sentinel-2, Landsat and MODIS satellite platforms provide regular and objective monitoring of the state of agricultural landscapes, which allows detecting degradation processes, assessing the level of bioproductivity of lands, classifying territories according to their economic suitability and predicting changes in productivity.

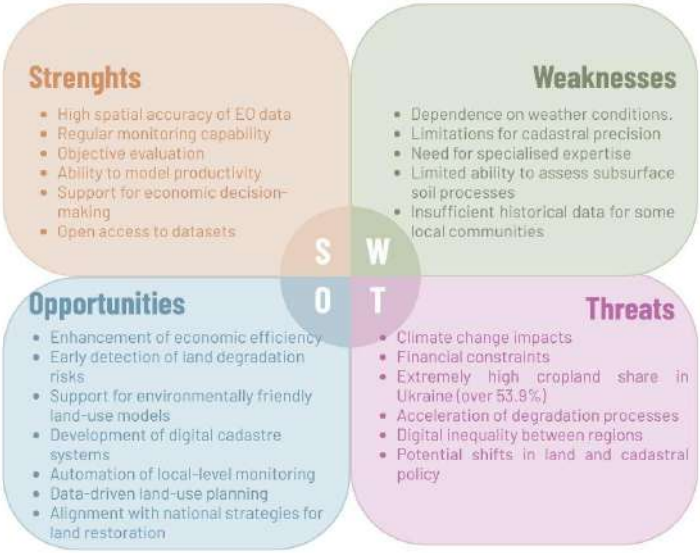


Figure 2. Structured **SWOT assessment of remote sensing applications**

The high share of arable land in the structure of the land fund of Ukraine (over 53.9%) combined with significant areas of degraded soils and a tendency to decrease the NDVI index in a number of regions emphasizes the need to transition to adaptive and scientifically based land use models. Remote sensing data allow not only to record the actual state of lands, but also to form economic scenarios for their optimization redistribution, identify areas with low economic return and propose options for their transformation.

Satellite data should become a systemic tool for making management decisions at the level of farms, communities and regions. The use of economic feasibility models, built on the basis of a comprehensive analysis of satellite indices, land structure and official statistics, contributes to the formation of a rational land use structure that ensures a balance of economic, environmental and social interests. The use of these approaches allows to increase the productivity of the agricultural sector, minimize the risks of degradation and ensure the long-term sustainability of agricultural production in Ukraine.

References:

1. Copernicus Open Access Hub. Sentinel-2 User Guide. URL: https://sentinels.copernicus.eu
2. State Geocadastre of Ukraine. Land Fund of Ukraine (2023). URL: https://land.gov.ua
3. European Space Agency (ESA). Vegetation Indices – NDVI and NDMI Documentation. URL: https://earth.esa.int
4. NASA MODIS Vegetation Index Time Series (2001–2022). URL: https://modis.gsfc.nasa.gov
5. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. Crop Yield 2018–2023. URL: https://minagro.gov.ua
6. Institute of Soil Science and Agrochemistry named after O.N. Sokolovsky. State of the Soil Cover of Ukraine. Analytical Report, 2022. URL: https://issar.naas.gov.ua

UDC: 633.85:628.473

ZERO WASTE: SUNFLOWER RECYCLING

TSVIETKOVA-POPSUIKO O. M.
Odesa State Agrarian University
Odesa, Ukraine
2nd year Master's student
olgatsviet@gmail.com
BRATINOVA V. G.
Odesa State Agrarian University
Odesa, Ukraine
2nd year student
bratinova16@gmail.com
Scientific supervisor:
SHEVCHENKO Alisa
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences
Odesa State Agrarian University
Odesa, Ukraine
alisochka1978@gmail.com

In the context of modern economic and social transformations, enterprises face numerous challenges that affect their ability to ensure a stable level of profitability. To effectively counter these challenges and increase profitability, it is necessary to identify a system of measures and tools that will ensure the competitiveness of the enterprise [3].

Stimulating investment in agribusiness aims to increase economic stability and development in the agricultural sector by intensifying the investment process and optimising the use of available resources. Active investment in sustainable agribusiness projects and the development of the necessary infrastructure are key to achieving these goals [1].

Just a few days ago, the world's population exceeded 8 billion — a milestone that, although expected, highlights several pressing global issues. These include natural resource scarcity, food and water shortages, health problems, and the alarming growth of waste generation worldwide. The short-sighted approach of many developing and even developed countries to environmental issues continues to fuel global concerns about carbon emissions, soil erosion, droughts and floods. One of the most alarming consequences of population growth is the enormous amount of waste produced every day around the world. Addressing this problem requires disciplined monitoring, collection, classification, separation and recycling of waste through robust and accelerated waste management strategies. Policymakers and researchers are now re-evaluating existing waste management protocols and updating both regional and international legislation. However, the gap between theoretical recommendations and practical implementation remains significant. Therefore, stakeholders in the field of waste management must play a decisive role — not only in promoting scientific understanding, but also in providing real, practical solutions to these problems.

The sustainable development of industrial enterprises includes several key aspects that help to increase their reliability and efficiency (Fig. 1).

These measures contribute not only to improving the reliability of industrial enterprises, but also to their long-term sustainability and competitiveness in the market.

Modern technologies, in particular automation and digitalisation, are radically transforming all industries, forcing them to adapt in order to remain competitive. The introduction of robotics and artificial intelligence has increased efficiency by automating routine tasks and causing job displacement, while stimulating staff retraining. Advances such as 3D printing are revolutionising manufacturing and distribution, reducing costs and facilitating global e-commerce. These changes are

enhancing the role of data and analytics in decision-making, fundamentally changing business models.

The concept of sustainable development is important and is currently undergoing significant development in the field of business transformation. This phenomenon has a significant impact on innovation. Scientists, industry experts and government officials generally recognise that innovation is a decisive factor in achieving sustainability. This is because sustainable development is an urgent issue that requires reform and immediate action on the part of business, governments and society as a whole. Achieving ambitious sustainable development goals requires significant changes in policy, technology and innovation paradigms.

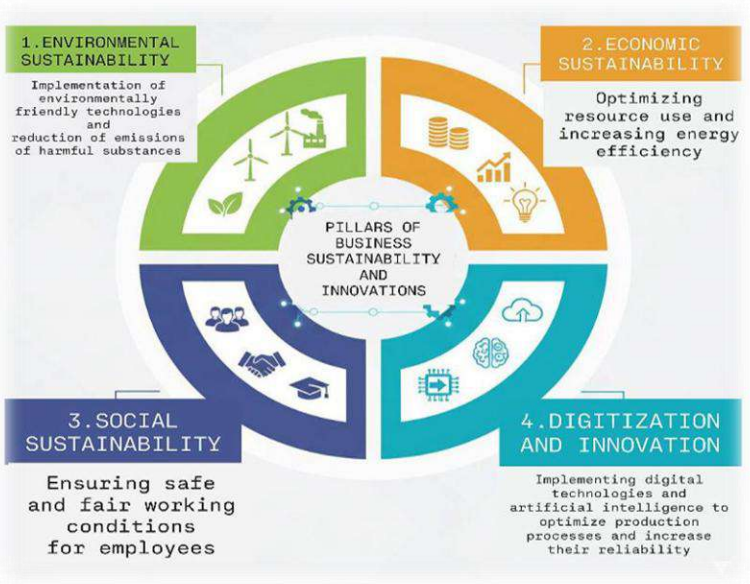


Fig. 1. Pillars of business stability and innovation

Achieving sustainability requires the implementation of fundamental, disruptive and systemic innovations. The World Business Council for Sustainable Development asserts that innovation plays a central role in creating a sustainable human society. Numerous studies have highlighted the importance of the link between innovation and the achievement of sustainable development goals.

The vector of our project is to strengthen the sustainable development of large agribusinesses through economic and social preconditions.

Delta Wilmar Ukraine LLC is one of the largest Ukrainian producers of oil and fat products, specialising in the processing of oilseeds (in particular, sunflower seeds) and the production of food ingredients. The company's transition to a ‘ZERO WASTE’ model will dramatically increase the economic and environmental sustainability of Delta Wilmar Ukraine by transforming all sunflower processing by-products into valuable resources. This strategy opens the way for the company to maximise profits by attracting new sources of income from the sale or internal use of secondary raw materials. Full integration of the raw material cycle will reduce operational risks by ensuring independence from external energy and resource prices. At the same time, this initiative will strengthen the company's competitiveness and ESG profile in international markets, cementing its reputation as an innovative and environmentally responsible leader.

In line with its commitment to business success and social progress, Delta Wilmar Ukraine LLC strives to play a key role in the food revolution.

Therefore, companies should transform their business models by focusing on maximising the use of raw materials, minimising costs and waste at all stages of the production cycle, and introducing circular technologies and environmentally friendly solutions that promote sustainable development and environmental protection.

Delta Wilmar Ukraine LLC already partially uses the principles of the circular economy model in the company, demonstrating the activation of economic advantages in the enterprise at the regional level in the direction of applying environmental practices.

Waste-free production at Delta Wilmar Ukraine LLC focuses on the reuse of resources, which reduces the cost of primary resources on the one hand and minimises production waste on the other. During the processing of sunflower seeds, two by-products are formed at the enterprise: husks and lecithin, which are used as raw materials for energy production after combustion. The company also uses the steam condensate obtained during oil production. As part of its waste-free production, the company uses raw sunflower husks to operate its boiler room.

Therefore, we propose to expand the scope of application of the principles and practices of waste-free production at Delta Wilmar Ukraine LLC in the future.

One of the key aspects of our proposed strategy is the use of residual by-products — ash formed as a result of burning sunflower husks at Delta Wilmar Ukraine LLC. Ash is characterised by a rich mineral composition, containing macro- and microelements necessary for healthy plant growth and development. Among the key elements present in ash from sunflower husks are potassium (K), phosphorus (P), calcium (Ca), magnesium (Mg), copper (Cu) and zinc (Zn). The mineral elements contained in the ash enrich the soil and increase its fertility.

This waste will be used for the production of bio-products, in particular fertilisers, which is a promising area in agriculture. This will not only minimise waste disposal costs, but also create new markets for products. Importantly, the implementation of the project will become an additional source of income for the enterprise in the future.

In particular, fertilisers are popular among farmers and agricultural enterprises that want to use environmentally friendly products to increase soil fertility. This is part of a sustainable development strategy that promotes higher environmental standards and improves the company's image as a responsible manufacturer.

The process of converting ash produced during the combustion of sunflower husks into fertiliser involves several key stages that ensure the conversion of waste into a useful bio-product (Fig. 2).

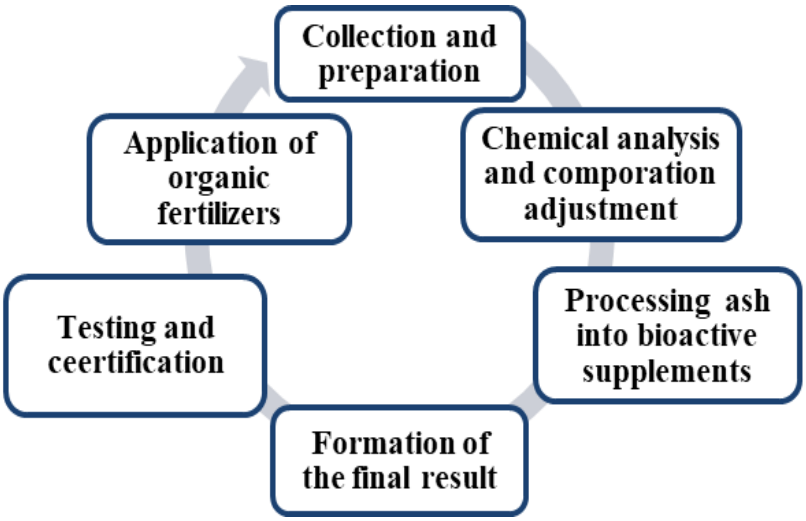


Fig. 2. Stages of converting ash into fertilizer

The process of converting sunflower husk ash into biofertiliser begins with its collection, drying and quality control to ensure there are no harmful impurities. Next, a chemical analysis is performed to assess the microelement content and, if necessary, adjust the pH, after which the ash undergoes composting or microbiological treatment to increase its effectiveness. The final product is granulated and packaged for ease of use, undergoes mandatory testing and environmental certification, allowing it to be used as a valuable organic fertiliser to improve soil quality.

The project to convert ash produced from the combustion of sunflower husks into fertiliser has both advantages and certain disadvantages.



Fig. 3. Advantages and disadvantages of project implementation at Delta Wilmar Ukraine LLC

Source: constructed by the authors

Thus, converting ash into fertiliser could become an important step in Delta Wilmar Ukraine LLC's resource efficiency strategy, contributing not only to economic benefits but also to the company's environmental sustainability.

The target audience for the project to produce organic fertilisers from sunflower husk ash is an important aspect that determines the success and economic efficiency of this initiative. In the case of Delta Wilmar Ukraine LLC, the main focus is on organic producers in Ukraine, as well as other agricultural enterprises. The raw materials for the production of sunflower oil and meal come from these agricultural producers, who operate in various regions of Ukraine.

The main consumers of fertiliser can be considered to be agricultural producers of sunflowers. Since the company has established relationships with sunflower producers and suppliers, they are potential consumers of the new product line.

In Ukraine, the production of fertilisers from sunflower husk ash is a promising area, but it is not yet widespread. Some enterprises and farms use ash from burning sunflower husks as organic fertiliser due to its rich mineral composition, which contains phosphorus, potassium, calcium, magnesium and other microelements [2].

In particular, the following products can be found on the Ukrainian market:

1. «PrimeEco» fertiliser based on sunflower ash, packaged in 1-tonne big bags and 2.5- to 40-kg polyethylene bags. It can be used on any soil, for all agricultural crops and in horticulture.
2. «Sunflower ash», manufactured by FOP Ostroverkhyi, in 1 kg packages;
3. «Sunflower ash», manufactured by Agro Svit, in 2 litre packages, as a universal organic-mineral fertiliser;
4. «Sunflower ash», manufacturer «Dom Sad Gorod», in 1 litre packages, as a universal organic-mineral fertiliser;
5. «Sunflower ash», «Sunflower ash + lime», manufacturer «Agroopt+», in 2 kg packages.

Ash obtained after biomass combustion is widely used as fertilizer in many countries, such as Austria, Denmark, Germany, Italy, the Netherlands, Sweden, Finland, and Canada.

To implement the project, it is necessary to plan all expenses correctly, taking into account the main budget items, such as the purchase of materials, labour costs, rental of equipment or premises, as well as possible unforeseen expenses. A thorough analysis of expenses will help to avoid exceeding the budget and ensure the efficient use of resources. Therefore, a detailed financial plan should be drawn up, taking into account the stages of project implementation.

An important component of the effective implementation of a new fertilizer production line is the purchase of all necessary equipment (Table 1).

Table 1 - Capital expenditure on equipment for the production of organic fertilisers, UAH

Type of Equipment	Total Costs
ISU-4 Crusher	300,000
Ash Sieve	100,000
Tongda Fertilizer Machine Sorting Line	500,000
Enrichment Unit	500,000
Packaging Line	200,000
Conveyors and Ventilation Systems	250,000
Europlast Ash Collection Container (1-ton capacity)	220,000
Equipment for Installation Operator	45,000
Warehouse Equipment	60,000
Laboratory Equipment	750,000
Total Costs	**2,925,000**

Source: compiled by the authors

The project will involve employees from various departments of the company, namely: a logistics specialist, sales department, marketing specialist, and process engineer. In addition, four production staff members, a laboratory assistant, and an installation operator will be hired. The total monthly wage bill, including taxes, is 278,400 UAH, and 3,340,800 UAH per year.

Table 2 - Main project costs per month with the introduction of a new product line

Expense Item	Amount per Month, UAH	Amount per Year, UAH
Premises Rent (workshop + warehouse)	175,000	2,100,000
Depreciation	24,375	292,500
Electricity, Water, and Fuel	141,783	1,701,396
Staff Salaries and Taxes	278,400	3,340,800
Protective Clothing	50,000	600,000
Marketing	100,000	1,200,000
Transportation Costs	50,000	600,000
Raw Materials (additives)	270,000	3,240,000
Packaging	75,000	900,000
Repairs and Maintenance	50,000	600,000
Lubricants	70,000	840,000
Tools	50,000	600,000
Other Expenses	20,000	240,000
Total	**1,354,558**	**16,254,696**

Source: calculated by the authors

The cost of fuel and electricity for fertilizer production per month, with a production volume of 75 tons per month, will be 141,783 UAH.

The main costs of the project implementation are presented in Table 2.

According to calculations, the main costs of the development project with the introduction of a new product line include: significant costs of electricity and fuel, raw materials and staff salaries. The largest monthly expenses are salaries, depreciation and rent for premises. The modernisation of equipment is a one-time investment that will increase the efficiency of production processes and the competitiveness of products. A comprehensive analysis of the financial condition of the enterprise and the planned investment needs for the development of a new product line (organic fertiliser) indicates the feasibility of using internal resources to finance the project.

The cost price of 1 tonne of organic fertiliser is 18,000 UAH. We will set the mark-up at 22% in order to cover additional production costs, ensure stable profits for the company, and take into account the market competitiveness of the price. Therefore, the price of 1 tonne of organic fertiliser from ash will be UAH 23,000. Table 3 shows the planned sales volume.

Table 3 - Project income and expenditure plan

Indicators	2025	2026	Total
Net Revenue from Sales, UAH	17,250,000	3,450,000	20,700,000.00
Cost of Goods Produced, UAH	13,545,580	2,709,116	16,254,696.00
Gross Profit, UAH	3,704,420	740,884	4,445,304.00
Income Tax, UAH	666,796	133,359	800,154.72
Net Profit, UAH	3,037,624	607,525	3,645,149.28

Source: calculated by the authors

The next step is to analyse the amount of investment required to implement the proposed project (Table 9).

Table 4 shows the financial plan and cash flow indicators for the project.

Table 4 - Assessment of key project performance indicators

	Indicators	Values
1.	Capital Investments, UAH	2,925,000
2.	Net Revenue from Sales, UAH	20,700,000
3.	Cost of Goods Sold, UAH	16,254,696
4.	Gross Profit, UAH	4,445,304
5.	Production Profitability, %	27.3
6.	Sales Profitability, %	21.5
7.	Net Profit, UAH	3,645,149.28
8.	Payback Period, years	0.8

Source: compiled by the authors

The project is profitable and has significant economic potential. Total capital investments amount to UAH 2,925,000, while revenue from product sales reaches UAH 20,700,000, which indicates the high profitability of the project. Gross profit is UAH 4,445,304, and net profit is UAH 3,645,149, which is a strong argument in favour of investment.

The profitability of production is 27.3%, meaning that every hryvnia invested in production brings 29 kopecks of profit. This is a sufficient indicator for assessing the efficiency of production processes. The sales profitability of 21.5% indicates that the business generates a stable net profit from each unit of product sold.

Particular attention should be paid to the payback period, which is 8 months. This is a short period, indicating a low level of risk and a quick return on investment. Thus, the project provides high financial efficiency, offers an optimal cost-profit ratio, and meets modern requirements for investment projects. Its implementation is feasible and economically justified.

In the long term, it would be advisable for the company to consider the idea of producing organic sunflower oil. This step would open up access to the premium market segment, meet the growing demand for environmentally friendly products, and contribute to increased profitability. Organic oil has the potential to become a strategic product in the company's portfolio, strengthening its competitiveness in both domestic and foreign markets.

References:

1. Zyuzina A.Yu., Shevchenko A.A. Development of the agricultural sector after the war: strategic approaches to sustainable growth. Materials from the international scientific and practical online conference ‘Entrepreneurship, Accounting and Finance: Current Status and Prospects for Post-War Revival’ (24 April 2024, Kherson – Kropyvnytskyi). Kherson State

Agrarian and Economic University. Kherson – Kropyvnytskyi. 2024. pp. 105–110. URL: http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5160/1/Тези_Зюзіна%20А.Ю.%2c%20Шевченко%20А.А..pdf
2. Kramar V.G. Justification of directions for the utilisation of ash from biomass combustion. Biomass ash as a fertiliser in agriculture. UABIO Analytical Note No. 27. 2020. URL: https://uabio.org/wp-content/uploads/2020/12/AZ_Kramar_Zastosuvannya-zoly-biomasy-yak-dobryva_fin_ukr2.pdf
3. Mikhailova Yu.S., Shevchenko A.A. Strategies for the adaptation of agricultural enterprises during the war. Development of the agro-industrial complex and rural areas during the war: collection of materials from the Scientific and Practical Forum, (29 May 2024, Odessa) Odessa State Agrarian University. Pp. 82-85. URL: URL:http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4809/1/Zbirnyk-NF-ROZVYTOK-AGRO-29052024.pdf#page=82
4. Petrenko O., Shevchenko A., Mikhailova Yu., Kushnirenko S. Challenges and prospects for the formation of profitability of Ukrainian enterprises in conditions of instability. Economic Herald of the Black Sea Region. 2025. No. (category C). pp. 94-108 URL: https://ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/issue/view/8/35
5. Recycling and Processing of Waste Materials

UDC 631.115:368(477)

AGRICULTURAL RISKS AND THE AGRICULTURAL INSURANCE SYSTEM IN UKRAINE

VASYLIEVA Anna
State University of Trade and Economics
Kyiv, Ukraine
a.vasylieva_femp_1m_25_m_d@knute.edu.ua
PATAI Oksana
State University of Trade and Economics
Kyiv, Ukraine
o.patay_femp_1m_25_m_d@knute.edu.ua
Scientific supervisor:
TANKLEVSKA Nataliya
Doctor of Science in Economics, Professor
State University of Trade and Economics
Kyiv, Ukraine
ntanklevska@gmail.com

Modern agricultural production faces a complex set of significant, often critical risks that seriously threaten its stability and financial sustainability. These threats range widely, from uncontrollable natural disasters such as droughts, frosts, and floods, which directly affect crop yields and productivity, to market instability caused by fluctuations in the prices of raw materials, finished products, and exchange rates, as well as technical problems such as equipment wear and tear or technological failures. This problem is particularly acute in the current conditions in Ukraine, where the impact of military and political factors has been added. This includes the destruction of infrastructure, complications in export opportunities, and disruptions in logistics processes. This multifaceted set of challenges creates an extremely complex environment that directly threatens food security and the economic stability of the agricultural sector as a critically important sector.

Given the scale and persistent nature of these challenges, effective risk management in agricultural production is of paramount strategic importance. Reducing the impact of threats is key to ensuring not only the survival of individual farms, but also the sustainable development of the entire

industry. In this context, the agricultural insurance system has proven to be one of the most effective and versatile tools for reducing financial risks. It enables agricultural producers to transfer a significant portion of their potential losses to insurance companies, which contributes to their resilience to crisis situations, creates a financial "safety cushion," and stimulates the attraction of investors and credit resources. This once again underscores the importance of in-depth analysis and further development of the agricultural insurance system.

The purpose of this article is to provide a comprehensive analysis of risk factors in agriculture and a detailed examination of the functional role of the agricultural insurance system as a tool for mitigating them, taking into account the specific characteristics of the Ukrainian environment. In view of this, the following tasks must be performed in order to achieve the set goal:

- develop a classification and structure of agricultural risks characteristic of modern agricultural production;
- study the regulatory and legal framework for agricultural insurance in Ukraine and analyze the basic principles of this system's functioning;
- assess the benefits of introducing agricultural insurance and identify the key factors limiting its effective development in the Ukrainian market;
- identify prospects and propose possible strategic directions for improving the agricultural insurance system in order to ensure the stability and sustainable development of the agricultural sector in the current conditions.

The research was conducted using general scientific methods of cognition, ensuring a systematic approach to analyzing the issues under study. In particular, the following methods were used in the work: theoretical generalization and systematic analysis, which made it possible to study the conceptual foundations, principles of functioning, and legal aspects of agricultural insurance regulation; classification and structuring methods aimed at organizing agricultural risks; comparative analysis, which made it possible to compare national experience in agricultural insurance with international practices and identify its main shortcomings; as well as methods of induction and deduction for formulating conclusions and determining strategic directions for the development of the relevant system. In addition, expert assessments and analyses of actual agricultural insurance market data provided an empirical basis, which served as the basis for substantiating the identified problem areas.

The study focuses on the process of agricultural risk management within the context of agricultural production in Ukraine. This area is characterized by considerable dynamism and a high degree of dependence on a wide range of natural, economic, and military-political factors.

The subject of this study is the agricultural insurance system, which is considered a crucial financial instrument for mitigating risks in the agricultural sector. The analysis encompasses its conceptual foundations, mechanisms of operation, features of legal regulation, as well as strategic approaches to optimization within the context of the Ukrainian agro-industrial complex's development.

Agriculture is one of the primary industries that serves as a strategic function, providing the population with food and supplying raw materials for industrial production. At the same time, unlike other sectors of the economy, its technological processes are closely linked to the natural environment, where land is the main and irreplaceable means of production [1]. Agriculture is traditionally characterized by a high degree of risk, due to both natural variability and the influence of numerous external factors. In the scientific literature and management practice, several key categories of risks inherent to the agricultural sector have been identified. The first, most unpredictable group includes natural (climatic) risks, such as frosts, droughts, hail, storms, and sudden temperature changes, which directly affect crop yields. In conditions of growing climate instability, especially in countries such as Ukraine, these risks become a significant factor affecting the financial stability of agricultural enterprises due to the difficulties in forecasting and managing them. The second significant group of risks is technical risks, which arise due to equipment wear and tear, the unsuitability of the agricultural technology used, or non-compliance with agricultural technologies. They have a negative impact on productivity, reducing the efficiency of production processes. The third category, market and price

risks, covers product price instability, changes in export requirements, and currency fluctuations, which can significantly affect income levels. Additionally, there are regulatory, political, and social risks, including changes in legislation, the consequences of military action, sanctions, and other external limitations. In the Ukrainian context, phenomena such as war and attacks on port infrastructure not only lead to the destruction of facilities and loss of products, but also complicate exports, increasing dependence on price fluctuations [2]. These risk groups are interrelated. For example, worsening climatic conditions can lead to a decline in crop yields, which in turn negatively impact the financial stability of producers and make them more vulnerable to price risks. Thus, the effective functioning of the agricultural sector requires a comprehensive analysis and management of this multifaceted range of threats.

Agricultural insurance is a key insurance protection mechanism that helps minimize financial risks in agriculture by transferring part of the potential losses to insurance companies. Its main goal is to establish a comprehensive financial compensation system that safeguards a wide range of threats and ensures stable income for agricultural producers in the event of adverse events. In Ukraine, the legal aspects of agricultural insurance are regulated by several regulatory and legal documents, including the Law of Ukraine “On Insurance” and specialized legislation governing state support for the agro-industrial sector. The creation of an effective legal environment is a prerequisite for the development of this system, as agricultural insurance serves as an important incentive for attracting investment and credit resources to the industry [3].

The effectiveness of the agricultural insurance system is based on adherence to fundamental principles. In particular, one of the key stages is the detailed definition of objects and insurance risks covering crops, farm animals, and agricultural equipment. It is also important to establish reasonable insurance amounts and premiums, taking into account the probability of risks and the results of an objective assessment of threats. A critical condition for the sustainable development of this sector is the introduction of state subsidies for insurance premiums or the creation of specialised funds to support farmers, as the significant costs of insurance policies often remain unaffordable for many farmers [4]. It is also crucial to conduct high-quality risk assessments, which encompass the analysis of agricultural conditions, weather patterns, and market factors. For example, leading companies such as INGO offer insurance services that are designed to protect crops and cover the costs of seeds, fuel and lubricants, fertilizers, and land leases. Despite the existence of a regulatory framework, the situation with agricultural insurance in Ukraine, although it has seen some progress, still remains at a low level, especially when compared to developed agricultural countries. One of the key barriers remains the insufficient level of state support. Although the creation of a subsidy fund for agricultural insurance was announced, it has not been implemented [6]. A positive step was the adoption of the Law of Ukraine “On the Specifics of Agricultural Insurance with State Support,” which establishes mechanisms for partial subsidization of insurance premiums. However, its effective implementation depends on adequate funding and coordinated actions by all parties involved. To continue improving the market, we need to expand the range of insurance risks, which will enable insurance companies to spread their obligations more efficiently and lower the cost of insurance products for end-users [4].

The agricultural insurance system offers significant benefits to both direct agricultural producers and the state as a whole, contributing to the overall strengthening of the agricultural sector. A key advantage is the reduction of the financial vulnerability of agricultural enterprises, which significantly increases their resilience to risks (droughts, floods, frosts, etc.). Additionally, the availability of insurance protection creates favorable conditions for obtaining loans and attracting investments, as it reduces credit risk for financial institutions. As a result, agricultural insurance supports the stable development of the agricultural sector, reducing the negative impact of external crisis factors on the country's economy. In particular, insurance enables the coverage of costs even in cases of significant losses caused by disasters [5].

Despite its obvious advantages, the agricultural insurance system in Ukraine faces significant challenges that hinder its effective functioning. One of the main problems is its low popularity among agricultural producers, as evidenced by a fivefold reduction in insurance volumes over the past three years. This trend is exacerbated by insufficient government support and a lack of adequate financial

incentives. In addition, there are significant difficulties in assessing agricultural risks, especially given the impact of climate change, which makes it much more difficult to accurately predict the insurance situation [4]. For many farms, especially small ones, insurance remains unaffordable due to high policy costs and large deductibles. The situation is exacerbated by farmers' limited awareness of the actual benefits of insurance, as well as the complexity and opacity of contract terms [7]. These factors hinder the system's development and limit its potential for scaling up.

To enhance the system's effectiveness in the near future, several comprehensive measures need to be implemented. It is critically important to analyze data from previous years to identify trends, which should form the basis for updating standard insurance products and revising the procedure for calculating tariffs. The capacity of the Ministry of Agrarian Policy to develop new products should be strengthened, and educational campaigns for agricultural producers should be organized in parallel. It is also necessary to focus on training emergency commissioners in the livestock sector and improving the qualifications of insurance companies to create index-linked products. At the same time, the risk of fraud in the use of state support and the need to involve actuaries to launch a full-fledged market should be taken into account. In addition, the lack of a clear concept of “insurance coverage” may lead to the proliferation of unprofitable products with deductibles, the application of which necessitates a thorough reevaluation. Finally, the procedure for distributing budget allocations must be developed with mandatory consideration of the timing of crop insurance. It is also important to introduce restrictions on the amount of state support for each agricultural producer [8].

The agricultural sector remains one of the most vulnerable components of the modern economy due to numerous multidirectional threats. These include not only natural, technical, and market risks, but also growing instability caused by regulatory and military-political factors. In this complex environment, agricultural insurance plays a crucial role in mitigating financial losses and laying the groundwork for the financial stability of agricultural producers. This tool helps attract investment, secure loans, and support the sustainable development of the industry in high-risk environments.

Despite the presence of existing regulatory frameworks, market analysis reveals substantial gaps in Ukraine's agricultural insurance system. One of the primary issues is the alarmingly low adoption rate of insurance products among farmers, predominantly due to a lack of sufficient state support, particularly in the form of subsidies for insurance premiums. This lack of financial assistance makes insurance policies prohibitively expensive for a significant portion of agricultural producers, especially smallholder farmers who often operate on tight margins. Furthermore, the challenges extend to the inadequacy of risk assessment frameworks, particularly in the face of increasing climate change threats. Many insurance companies struggle to accurately assess the risks associated with severe weather events, which can result in higher premiums and reduced coverage options. Compounding these issues are the complex and often opaque insurance procedures that can deter farmers from seeking coverage. Many farmers also report a significant lack of awareness regarding the advantages and protective benefits that insurance can offer against natural disasters and crop failures. All these factors combined critically hamper the growth and development of the agricultural insurance sector in Ukraine, leaving many producers vulnerable to financial losses and limiting the overall resilience of the agricultural economy.

Effective modernization of this system requires a comprehensive strategic approach. First and foremost, it is necessary to increase state funding for insurance premiums by developing a transparent mechanism for allocating budget funds and setting maximum support levels for individual producers. It is also important to introduce modern risk assessment methods, such as index insurance, which simplifies the process of compensating for losses. Expanding coverage and adapting insurance products to encompass a broader range of risks is also a pressing need. In particular, the issue of deductibles should be reconsidered. Additionally, educational efforts among farmers should be strengthened, and the competencies of insurance market players should be enhanced. Only comprehensive and coordinated measures to address existing shortcomings can form a stable economic foundation for the development of Ukraine's agricultural sector.

References:

1. Agriculture – Sustainable Development for Ukraine. Sustainable Development for Ukraine – Sustainable Development for Ukraine. URL: https://sd4ua.org/golovni-temi-stalogo-rozvitku/silske-gospodarstvo/
2. Grigorian R. Peculiarities of the manifes tation of risks in the activity of agricul tural enterprises in modern of conditions. *AIC Economics and Management.* 2023. № 1. PP. 111–123. URL:
3. https://econommeneg.btsau.edu.ua/sites/default/files/visnyky/economika/grygorian_econ_111-123.pdf
4. Agricultural insurance: a comprehensive risk management tool - Legal Newspaper– online version. URL: https://yur-gazeta.com/publications/practice/zemelne-agrarne-pravo/agrarne-strahuvannya-kompleksniy-instrument-upravlinnya-rizikami.html
5. Agricultural insurance in Ukraine - everything you need to know in 2025 - Blog | GlenDeal. Blog | GlenDeal. URL: https://glendeal.com/ua/blog/agrostrahuvannya-v-ukrayini-vse-shho-potribno-znaty-v-2025/
6. Shibaeva, N. and Baban, T. (2020). Institutionalization of agricultural insurance in Ukraine: impact factors and vectors of development. *Agricultural and Resource Economics,* vol.6, no.2, pp.174–190.URL: https://are-journal.com/are/article/view/306/246
7. Царенко Д. Г., Халін С. В. Страхування як інструмент ризик-менеджменту в агробізнесі. J*ournal of economic problems*. 2025. №1 (63). С. 254-260. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2025-1_0-pages-254_260.pdf
8. Agricultural insurance – potential for sustainable development of agricultural companies: current status and prospects for development in Ukraine. Home - APD Ukraine. URL: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/Bericht_APD_Agrarversicherung_UKR.pdf
9. Tanklevska, N., & Yarmolenko, V. (2020). Prospects for adapting foreign experience in agricultural insurance in Ukraine. *Food Industry Economics,* 12(1). https://doi.org/10.15673/fie.v12i1.1669

УДК 637.5:658.562(476)

СОВЕРШЕНСВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ В ОТРАСЛИ ЖИВОТНОВОДСТВА

ВОЛКОВА Дарья
УО «БГСХА», экономический факультет,
г. Горки, Республика Беларусь,
volkovadasha333@mail.ru
Научный руководитель:
НЕДЮХИНА Оксана
кандидат экономических наук, доцент,
УО «БГСХА», кафедра управления,
экономический факультет,
г. Горки, Республика Беларусь,
aksana-gorki@yandex.by

Животноводство является стратегически важной отраслью агропромышленного комплекса Республики Беларусь, обеспечивающей продовольственную безопасность, экспортный потенциал и занятость сельского населения. В условиях усиления конкуренции на внутреннем и внешнем рынках особое значение приобретает управление качеством продукции животноводства, которое становится ключевым фактором устойчивого развития отрасли.

В условиях перехода к рыночной экономике успешное развитие производства зависит от потребительского спроса. Поэтому продукция, предлагаемая на рынок, должна быть конкурентоспособной, а значит качественной. Наличие конкурентной среды обязывает каждое предприятие уделять все большее внимание проблемам качества. Повышение конкурентоспособности отечественных продуктов питания, усиление контроля качества и безопасности продовольствия названы в числе первоочередных мер государственной политики оздоровления питания. В этой связи организация действенного механизма управления качеством сельскохозяйственной продукции является одной из актуальнейших на сегодня задач предприятий агропромышленного комплекса.

Объектом исследования является ОАО «Черневка Агро».

Целью научной работы является анализ и разработка путей совершенствования управления качеством продукции в отрасли животноводства.

Предметом исследования является управление качеством продукции в отрасли животноводства.

Производственные мощности ОАО «Черневка Агро» в сфере животноводства представлены пятью производственными участками для содержания КРС: МТФ «Белая», МТФ «Черневка», ферма по доращиванию КРС «Заборье», ферма по доращиванию КРС «Углы», ферма по доращиванию КРС «Белая».

Для управления качеством продукции и его повышением необходимо оценить уровень качества. Область деятельности, связанная с количественной оценкой качества продукции, называется квалиметрией

Оценка уровня качества продукции является основой для выработки необходимых управляющих воздействий в системе управления качеством продукции.

В ОАО «Черневка Агро» есть четко отлаженный механизм контроля соответсвия-несоответсвия продукции животноводства определенному ГОСТу.

Для этого ведется статистический учет и контроль качества. Он включает регистрацию данных выходного контроля продукции животноводства. За ней следует стадия статистического учета производства и технологии: регистрация данных контроля процесса производства животноводства; повседневная информация применяемых операциях при производстве продукции животноводства; сбыт продукции животноводства.

Сведения о доплатах за качество продукции работников животноводства закреплены в «Положении об оплате труда работников животноводства». Мероприятия направлены на повышение ответственности работников животноводства за качество своего труда, за добросовестное отношение к своей работе, когда за повышение качества получаемой продукции работники получают больше, чем работники животноводства, халатно относящиеся к своим должностным обязанностям, закреплены в «Положении об оплате труда работников животноводства». Работники животноводства, которые получают более качественную продукцию лучше относятся к вверенному им поголовью коров, а те, у которых качество продукции значительно ниже, возможно нарушают технологию кормления, похищают концентрированные корма, не соблюдают технологию производства и за эти нарушения их наказывают в материальном плане.

Проведённый анализ системы качества и функционирования животноводческой отрасли ОАО «Черневка Агро» показал, что, несмотря на наличие отлаженного механизма контроля соответствия продукции требованиям ГОСТ, полноценная система менеджмента качества, основанная на современных принципах квалиметрии и интегрированного управления, в хозяйстве отсутствует. Контроль качества сосредоточен преимущественно на фиксации соответствия установленным нормативам, в то время как система комплексного управления качеством, включающая профилактические и стимулирующие меры, требует доработки. Анализ качества молочной продукции выявил положительную динамику: доля молока «экстра» сорта за 2022-2024 гг. возросла до 59,2%, что свидетельствует о повышении технологической дисциплины и усилении контроля на молочно-товарных фермах. Одновременно сократилась доля молока первого сорта, что соответствует ориентирам по

улучшению структуры качества. В мясном скотоводстве отмечена негативная тенденция: значительно увеличилась доля животных низших категорий, при снижении удельного веса «удовлетворительных» и «хороших» туш.

Это приводит к падению средней цены реализации и снижению рентабельности мясного направления. Финансовые результаты отрасли показали противоречивость: молочное производство остаётся ключевым источником дохода и обеспечивает прибыль, тогда как реализация КРС на мясо остаётся убыточной, что в целом формирует отрицательный результат по животноводству. Это требует корректировки стратегии, направленной на улучшение качества мясного поголовья, снижение себестоимости и поиск более выгодных каналов сбыта. В целом, для повышения эффективности животноводства ОАО «Черневка Агро» требуется комплекс мероприятий: укрепление кормовой базы, улучшение породного состава стада, внедрение прогрессивных методов зоотехнической и ветеринарной работы, а также ужесточение контроля за качеством выполнения технологических операций. Улучшение качества продукции напрямую связано с повышением её конкурентоспособности, снижением издержек и ростом финансовой устойчивости предприятия.

Бригадиры производственной бригады в животноводстве ОАО «Черневка Агро» выполняют следующие основные функции: руководят всей деятельностью животноводческого объекта; участвуют в разработке планов животноводческих объектов; составляют или принимают участие в составлении кормовых рационов. В их основные обязанности входит внедрение передовой технологии производства, рост производительности труда и снижение себестоимости продукции. Разработка и внедрение прогрессивных форм организации труда и управления производством, контроль за качеством продукции отрасли, работы коллективов, организация хозрасчетов деятельности отрасли и ее подразделений, повышение квалификации кадров — также неотъемлемая часть их работы. Бригадиры молочно-товарного комплекса и молочно-товарной фермы организовывают работу в соответствии с главной задачей: обеспечивать увеличение производства и реализации животноводческой продукции, а также повышать его качество.

Для проведения зооветеринарной работы в ОАО «Черневка Агро» созданы зоотехническая и ветеринарная службы. Основная их цель - повышение эффективности производства, выполнение планов производства и реализации продукции.

Рассмотрим функции работников зооинженерной и ветеринарной служб ОАО «Черневка Агро» в обеспечении качества продукции животноводства. Главный зоотехник ОАО «Черневка Агро» осуществляет технологическое и организационное руководство отрасли животноводства в ОАО «Черневка Агро». Главная стоящая перед ним задача — увеличить объем производства и повышение качества продукции отрасли животноводства.

Для обеспечения этих целей главный зоотехник ОАО «Черневка Агро» разрабатывает рационы кормления для всех групп животных, осуществляет мероприятия по укреплению кормовой базы животноводства, организовывает племенную работу, обеспечивает воспроизводство стада, участвует в разработке и внедрении прогрессивных форм организации труда работников отрасли животноводства. Главный зоотехник дает указания работников отрасли животноводства по вопросам соблюдения технологии производства, соблюдения нормативов и условий кормления скота.

Главный ветеринарный врач ОАО «Черневка Агро» выдает ветеринарные свидетельства и справки о состоянии здоровья скота, имеющегося в ОАО «Черневка Агро». Хорошее состояние здоровья животных, особенно продуктивных, залог получения от них качественной продукции.

Зоотехник ОАО «Черневка Агро» организует приготовление, доставку кормов, а также контролирует их эффективное использование. Он осуществляет работу в соответствии с главной своей задачей — своевременное обеспечение отрасли животноводства кормами в соответствии с планами, графиками и рационами кормления.

Ветеринарный фельдшер в ОАО «Черневка Агро» организует и приводит ветеринарно-профилактические и лечебные мероприятия по предупреждению и лечению заболеваний животных, подготовку и отработку проб в лабораторию на исследование.

Все вышеперечисленных функции работников зооинженерной и ветеринарной служб закреплены в соответствующих должностных инструкциях. Должностные инструкции, используемые в ОАО «Черневка Агро» разработаны в соответствии с требованиями действующего законодательства.

Сравним фактическую численность работников зооинженерной и ветеринарной служб ОАО «Черневка Агро» с нормативной на основании Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 15 марта 2023 г. № 35 «Отраслевые нормы численности служащих, занятых и в сельском хозяйстве» (таблица 1).

Таблица 1. — Расчет нормативной численности работников зооинженерной и ветеринарной служб ОАО «Черневка Агро»

Наименование должностей	Нормативы и условия для введения должностей	Фактические условия для введения должности	Количество работников по норме	Количество работников по факту
Организация и управление производством в животноводстве				
Главный зоотехник	Один на хозяйство		1,0	1,0
Зоотехник	Одна должность на каждые 1200 условных голов скота	Условных голов скота 3143	3,0	3,0
Бригадир производственного подразделения в животноводстве	Одна единица на структурное подразделение	5 структурных подразделений	5,0	5,0
Ветеринарная деятельность				
Главный ветеринарный врач	Один на хозяйство		1,0	1,0
Ветеринарный врач	Один на каждый 850 условных голов скота	Условных голов скота 3143	4,0	4,0
Итого			14,0	14,0

Источник: собственная разработка на основе данных организации

Согласно нормативам, численность работников зооинженерной и ветеринарной служб должна напрямую зависеть от поголовья скота и организационной структуры предприятия. При фактическом поголовье 3143 условных голов и наличии 5 структурный подразделений нормативная численность специалистов полностью совпадает с фактической — 14 человек.

Управление качеством продукции представляет собой систему мероприятий, направленных на обеспечение стабильных показателей безопасности, пищевой ценности, технологической пригодности и соответствия требованиям потребителей. Методы управления качеством — это совокупность управленческих воздействий на производственный процесс, обеспечивающих достижение и поддержание заданных параметров продукции [1].

Для повышения эффективности управления качеством продукции животноводства в ОАО «Черневка Агро» целесообразно внедрение современных систем менеджмента качества, таких как ISO 9001 и HACCP, адаптированных к условиям сельскохозяйственного производства. Эти системы позволят перейти от контроля соответствия продукции стандартам к управлению качеством на всех этапах производственного процесса — от кормления и содержания животных до переработки и реализации продукции.

Одним из перспективных направлений является цифровизация процессов контроля качества. Внедрение автоматизированных систем мониторинга, электронных журналов учета, биометрических идентификаторов животных и GPS-контроля позволяет повысить точность и оперативность управленческих решений, снизить потери и обеспечить прозрачность

производственного цикла. Такие технологии уже успешно применяются на ряде белорусских предприятий, что подтверждается данными Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь [2].

Также важным элементом является мотивация персонала. Как показал анализ положения об оплате труда в ОАО «Черневка Агро», наличие доплат за качество продукции стимулирует работников к добросовестному выполнению своих обязанностей. Однако для повышения эффективности мотивации необходимо дополнить систему оплаты труда показателями, отражающими не только соответствие продукции ГОСТу, но и её биологическую полноценность, санитарную безопасность и технологическую пригодность.

Кроме того, следует усилить взаимодействие с научными учреждениями, такими как УО «БГСХА», для внедрения научно обоснованных подходов к управлению качеством, проведения квалиметрических исследований и разработки методик оценки качества продукции с учётом современных требований рынка [3].

Таким образом, совершенствование управления качеством продукции в отрасли животноводства требует комплексного подхода, включающего внедрение систем менеджмента качества, цифровизации процессов, развитие мотивационных механизмов и научное сопровождение. На примере ОАО «Черневка Агро» видно, что при наличии отлаженного контроля соответствия продукции стандартам, отсутствует полноценная система управления качеством, ориентированная на устойчивое развитие и рыночную адаптацию. Внедрение современных подходов в правлении качеством продукции в отрасли животноводства позволит повысить конкурентоспособность животноводческой продукции, снизить производственные потери и обеспечить устойчивость животноводческих предприятий в условиях рыночной экономики.

Список литературы:

1. Подрез В.Н., Шамич Ю.В. Методы управления качеством продукции. — Витебская государственная академия ветеринарной медицины, 2023.
2. Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь. Отчет о внедрении цифровых технологий в АПК. — Минск, 2024.
3. Недюхина О. М., Кольчевская О.П., Пашкевич О.А. Организация, нормирования и оплата труда. — БГСХА, 2022.

УДК 338.434:658(478-29)

СУБСИДИИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМ ИЗ БЮДЖЕТА АТО ГАГАУЗИЯ: АНАЛИЗ СИТУАЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

ГЕОРГИЕВА Екатерина,
Лиценциат Комратский Государственный Университет,
Комрат, Молдова,
gheorgieva.ecaterina666@mail.ru
Научный руководитель:
КЮРКЧУ Виталий,
Комратский Государственный Университет, Комрат, Молдова,
kyurkchu@gmail.com

Закон РМ №344-XIII от 23 декабря 1994 года наделил Гагаузию статусом территориальной автономии в составе Молдовы [1]. Это означает, что Гагаузия самостоятельно управляет своим внутренним развитием, руководствуясь Конституцией РМ [2] и упомянутым законом [1]. Для этого в Гагаузии действуют собственные законодательные

(Народное Собрание Гагаузии) и исполнительные (Исполнительный комитет Гагаузии) органы. Они отвечают за такие сферы, как экономика, сельское хозяйство, экология, трудовые отношения и социальная защита, включая принятие законов о бюджете и поддержке сельского хозяйства. Бюджет автономии, согласно статье 18 закона №344-XIII [1], формируется из всех платежей, установленных законодательством Республики Молдова (РМ) и местными нормативными актами, что позволяет Гагаузии разрабатывать целевые программы поддержки аграрного сектора**,** учитывая специфику региона.

Начиная с 01.01.2018 года АТО Гагаузия целенаправленно начала развивать сельское хозяйство и оказывать поддержку аграрному сектору [3]. В рамках этой стратегии были приняты важные законодательные акты и внедрены меры для предоставления субсидий сельскохозяйственным производителям:

1. Закон АТО Гагаузия «О принципах субсидирования сельскохозяйственных производителей АТО Гагаузия» от 08 декабря 2017г.

2. Закон АТО Гагаузия о внесении изменений в Закон АТО Гагаузии №19/2017 «О принципах субсидирования сельскохозяйственных производителей АТО Гагаузия» на 25.08.2023

Нормативные акты АТО Гагаузия определили следующие меры для субсидирования:

Мера 1. Стимулирование инвестиций в производство свежей сельскохозяйственной продукции с закрытом грунте (теплицы, парники, тоннели), осуществленных на территории АТО Гагаузия.

Мера 2. Стимулирование инвестиций в закладку многолетних насаждений/трав, осуществленных на территории АТО Гагаузия.

Мера 3. Стимулирование инвестиций в приобретении сельскохозяйственной техники, произведенной и/или собираемой на территории АТО Гагаузия.

Мера 4. Стимулирование инвестиций в оснащение технологическим оборудованием животноводческих ферм, осуществлённых на территории АТО Гагаузия.

Мера 5. Стимулирование инвестиций в приобретение племенных животных и элитных репродукций семенного материала, произведенных на территории АТО Гагаузия.

Мера 6. Стимулирование инвестиций в развитие инфраструктуры послеуборочной обработки и переработки сельскохозяйственной продукции на территории АТО Гагаузия.

Мера 7. Стимулирование инвестиций в приобретении оборудования для орошения сельскохозяйственных культур на территории АТО Гагаузия.

Мера 8. Стимулирование инвестиций в развитие экологического сельского хозяйства на территории АТО Гагаузия.

Мера 9. Стимулирование инвестиций для внедрения новых технологий в производство сельскохозяйственной продукции на территории АТО Гагаузия.

Исследование актуально из-за значимости сельского хозяйства для экономики Гагаузии и ограниченности регионального бюджета, что требует точного распределения средств и оценки эффективности механизмов поддержки.

Цель статьи заключается в проведение комплексного анализа динамики, структуры и результативности субсидий из бюджета АТО Гагаузия за весь период их предоставления и сформулировать рекомендации по повышению эффективности бюджетной поддержки аграрного сектора.

В соответствии с целью определены следующие задачи:

- рассмотреть термин «субсидия» в законодательстве РМ и с точки зрения разных авторов.

- провести анализ действующей системы субсидий в АТО Гагаузия, включая правила, условия предоставления и механизмы распределения средств.

- собрать и проанализировать статистические данные по субсидиям из бюджета АТО Гагаузия сельскому хозяйству за период с 2018 по 2023 год.

- выявить и изучить ключевые проблемы, связанные с эффективностью и адресностью субсидирования, а также оценить перспективы дальнейшего развития системы субсидирования в АТО Гагаузия.

Государство активно поддерживает аграрный сектор через субсидии, которые служат важным инструментом для его стабильности и роста. Эти средства помогают фермерам покрыть часть расходов, мотивируют к инвестициям в обновление производства и способствуют увеличению урожайности и общей устойчивости агропредприятий. Для регионов, где сельское хозяйство является основой экономики, как, например, АТО Гагаузия, субсидии имеют стратегическое значение. Они не только защищают сельскохозяйственных производителей от неблагоприятных погодных условий и экономических трудностей, но и закладывают основу для будущего развития, наращивания объемов производства и внедрения передовых технологий.

Таблица 1. Определение субсидий в трактовке различных авторов

Автор	Источник	Определение
Закон АТО Гагаузия №19/2017 «О принципах субсидирования сельскохозяйственных производителей АТО Гагаузия» с изм. и доп.	[4]	под *субсидией* понимают – безвозмездную и не облагаемую налогом финансовую поддержку, предоставляемою из Фонда субсидирования сельскохозяйственных производителей АТО Гагаузия для поддержки инвестиций в сельскохозяйственное производство и развитие сельской инфраструктуры, соответствующих критериям приемлемости.
Закон РМ № 71 от 31.03.2023 О субсидиях в сельском хозяйстве и сельской среде	[7]	*субсидируемая мера/подмера* – основное направление в агропромышленном секторе или в сельской местности, финансово поддерживаемое государством, которое способствует достижению одной или нескольких целей политики развития сельского хозяйства и сельских территорий.
Йозеф Стиглиц	[8]	субсидии – это инструмент государственной политики**,** который направлен на поощрение определённых видов деятельности, имеющих высокую общественную значимость, акцентирует внимание на том, что они часто используются для поддержания сельского хозяйства, инфраструктурных проектов и инноваций.
Маркина Е. В., Юткина Т. Ф.	[9]	субсидии – целевые трансферты из бюджета, направленные на частичное финансирование затрат предприятий и организаций.
Поляк Г. Б., Романовский М. В.	[10]	субсидия – безвозмездная и безвозвратная бюджетная выплата, предоставляемая юридическим или физическим лицам на определённые цели, преимущественно в сфере производства или социальной поддержки.

Источник: разработано автором по [4; 7-10;]

Сельскохозяйственные субсидии в Гагаузии стали ключевым фактором, способствующим развитию регионального аграрного сектора. Эти финансовые инструменты не только помогают фермерам преодолевать производственные трудности и снижать затраты, но и направляют отрасль к инновациям, модернизации и более ответственному использованию ресурсов. Однако, как и любое государственное вмешательство в экономику, субсидии несут в себе, как и положительный эффект, так и негативный.

Таблица 2. Положительный и негативный эффект субсидирования в АТО Гагаузии

Положительный эффект	Негативный эффект
1.Стимулируют инвестиции сельскохозяйственных производителей региона	1.Ограниченность бюджета сокращает количество получателей субсидий
2. Модернизация аграрной инфраструктуры и технологий	2. Риск концентрации помощи на крупных предприятиях
3. Поддержка молодых предпринимателей и обновление кадров	3. Возможная зависимость сельскохозяйственных производителей от субсидий
4. Снижение производственных рисков и повышение устойчивости	4. Не всегда обеспечена долгосрочная эффективность вложений

Источник: разработано автором

Для поддержания развития сельского хозяйства в АТО Гагаузи,я Главным управлением агропромышленного комплекса (АПК) были приняты ряд мер. Приведенная ниже таблица систематизирует информацию относительно мер поддержки, их объемов и фактического исполнения, что обеспечивает возможность для проведения комплексного анализа динамики субсидирования и оценки эффективности реализации региональной политики в АПК региона.

Таблица 3. Меры поддержки сельскохозяйственных производителей АТО Гагаузия и их выполнение (2018–2023)

Мера	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год
Мера 1. субсидии, леев	-	-	790 551	-	-	400 000
инвестиции, леев	-	-	3 296 486	-	-	400 000
проекты, единиц	-	-	3	-	-	1
площадь, кв. м	-	-	-	-	-	3 024
Мера 2. субсидии, леев	2 698 755	2 514 120	2 170 301	2 284 846	1 111 465	455 070
инвестиции, леев	48 187 000	33 650 054	24 309 747	21 239 560	14 843 348	-
проекты, единиц	-	24	-	-	10	4
культуры, площадь:						
виноградники, га:	163	101,84	85,22	27,4	12,37	17,11
- технические сорта, га	93	68,06	–	–	7,55	17,11
- столовые сорта, га	70	33,78	–	–	4,82	–
сады, га:	44	39,3	45,17	133,1	64,01	16,268
- персик, га	–	–	–	–	3,11	–
- абрикос, га	14	–	–	–	12,78	2,678
- слива, га	11	–	–	–	2,01	–
- черешня, га	5	–	–	–	8,4	4,58
- вишня, га	–	–	–	–	10,31	–
- грецкий орех, га	14	–	–	–	27,4	–
Мера 3. субсидии, леев	533 835	441 230	–	76 600	136 800	–
инвестиции, леев	2 540 660	2 179 450	–	394 000	684 000	–
проекты, единиц:						
- трактор BELARUS- 622,ед.	4	–	–	1	–	–
- трактор BELARUS-921, ед.	–	–	–	–	2	–
- трактор Т-180, ед.	2	–	–	–	–	–
- трактор ПМТ-450, ед.	–	–	–	1	–	–
- другие тракторы, ед.	–	6	–	–	–	–
- культиватор, ед.	–	1	–	–	–	–
Мера 4. субсидии, леев	182 598	1 203 882	–	–	2 666	–
инвестиции, леев	829 990	5 788 233	–	–	16 000	–
проекты, единиц (доильное оборудование)	1	2	–	–	1	–
Мера 5. субсидии, леев	213 267	387 274	135 309	81 134	137 198	49 351
инвестиции, леев	1 231 082	1 412 064	584 532	352 600	577 000	–
племенные животные (нетели КРС), голов	14	37	3	–	5	–
элитный семенной материал, тн:						
- озимая пшеница, тн	64	3,0	71,93	49	34,3	–
- ячмень, тн	23	3,085	–	–	–	–
Мера 6. субсидии, леев	88 056	181 809	3 425 139	–	–	–
инвестиции, леев	440 283	1 500 000	26 416 901	–	–	–
проекты, единиц:						
оборудование для переработки молока	1	–	–	–	–	–
холодильное оборудование для хранилищ фруктов и овощей	–	1	–	–	–	–
Мера 7. субсидии, леев	–	77 847	139 544	1 609 930	183 120	447 978
инвестиции, леев	–	331 339	515 622	4 762 437	550 567	–
проекты, единиц						
- системы капельного орошения	–	1	3	4	–	2 (17,8 га)
- резервуар	–	–	–	3	1	1 (4500м³)
Мера 8. субсидии, леев	–	–	–	–	–	923 490
единиц (солнечные панели + GPS)						10
ИТОГО субсидий, леев	**3 793 671**	**4 806 162**	**6 660 844**	**4 052 510**	**1 571 249**	**2 330 192**

Источник: разработано автором

На основе представленных данных по мерам поддержки сельхозпроизводителей АТО Гагаузия можно сделать следующие выводы:

Производство овощей и фруктов в закрытом грунте. Реализовывалась данная мера только в 2020 и 2023 гг.: в 2020 г. профинансированы 3 тепличных модуля с инвестициями 3 296 486 леев и субсидиями 790 551 леев, а в 2023 г. поддержано 1 дело с теплицей площадью 3 024 кв. м при инвестициях 400 000 леев и аналогичном объёме субсидий, что указывает на разовый и точечный характер данной меры.

Закладка многолетних насаждений/трав. Является самой масштабной: субсидии составили 2 698 755 леев в 2018 г., 2 514 120 леев в 2019 г., 2 170 301 леев в 2020 г., 2 284 846 леев в 2021 г., далее наблюдается спад до 1 111 465 леев в 2022 г. и 455 070 леев в 2023 г., что свидетельствует о постепенном снижении интенсивности развития садов и виноградников.

Приобретение сельхозтехники. Характеризуется нестабильностью: объём субсидий сократился с 533 835 леев в 2018 г. до 441 230 леев в 2019 г., в 2020 г. финансирование отсутствовало, в 2021 г. составило всего 76 600 леев, в 2022 г. – 136 800 леев, а в 2023 г. помощь не предоставлялась.

Оснащение и технологическое переоборудование животноводческих ферм. Имеет минимальные показатели: субсидии составили 182 598 леев в 2018 г., выросли до 1 203 882 леев в 2019 г., затем полностью отсутствовали в 2020–2021 гг., и снизились до 2 666 леев в 2022 г., в 2023 г. финансирование не осуществлялось.

Приобретение племенных животных и элитного семенного материала. Демонстрирует спад: субсидии выросли с 213 267 леев в 2018 г. до 387 274 леев в 2019 г., затем сократились до 135 309 леев в 2020 г., 81 134 леев в 2021 г., 137 198 леев в 2022 г. и минимальных 49 351 леев в 2023 г.

Развитие инфраструктуры переработки продукции. Имела пиковое значение в 2020 г., когда объём субсидий достиг 3 425 139 леев против 88 056 леев в 2018 г. и 181 809 леев в 2019 г., после чего в 2021–2023 гг. финансирование полностью прекратилось.

Оборудование для орошения сельхоз культур. Развивается поступательно: при отсутствии поддержки в 2018 г. в 2019 г. выделено 77 847 леев, в 2020 г. — 139 544 леев, в 2021 г. зафиксирован резкий рост до 1 609 930 леев, затем снижение до 183 120 леев в 2022 г. и рост до 447 978 леев в 2023 г.

Экологическое сельское хозяйство. Появилась только в 2023 г., когда было профинансировано 10 дел с объёмом субсидий около 923 490 леев, что отражает начало формирования нового направления поддержки, ориентированного на устойчивые технологии.

Было выявлено, что данные по Мере 9. Стимулирование инвестиций для внедрения новых технологий в производство сельскохозяйственной продукции на территории АТО Гагаузия в открытых источниках информации отсутствует.

Таким образом, таблица 3 демонстрирует, что в 2018–2023 гг. субсидии АТО Гагаузия носили неравномерный характер: основное внимание уделялось многолетним насаждениям, разовым инвестициям в переработку и орошение, а поддержка техники, животноводства и племенного материала снижалась. В 2023 г. началось внедрение экологических технологий, однако общий объём финансирования уменьшился, что свидетельствует о необходимости более системной государственной поддержки сельского хозяйства.

Таблица 4. Динамика объемов субсидирования из бюджета АТО Гагаузия за 2018-2023 гг.

Год	Объем расходов бюджета АТО Гагаузия, леев	Субсидии, леев	Удельный вес субсидий в расходах бюджета АТО Гагаузия, %
2018	893 245 900	3 761 271	0,42
2019	1 002 771 400	4 806 162	0,47
2020	988 443 500	6 660 844	0,69
2021	1 055 403 100	4 052 510	0,38
2022	1 317 375 800	1 571 249	0,12
2023	1 596 897 800	2 330 192	0,15

Источник: разработано автором

Проведённый анализ свидетельствует о нестабильном и волнообразном характере субсидирования в АТО Гагаузия за исследуемый период. Несмотря на общий рост объёма расходов бюджета с 893,2 млн леев в 2018 г. до 1 596,9 млн леев в 2023 г., динамика субсидий не демонстрирует пропорционального увеличения.

Пик субсидий сельскому хозяйству пришелся на 2020 год (6,66 млн леев, 0,69% бюджета), отражая усиленную поддержку в условиях нестабильности. Однако, несмотря на рост общего бюджета, их доля резко упала до 0,38% в 2021 и 0,12% в 2022 году, сигнализируя о снижении приоритета.

В 2023 году отмечается незначительное восстановление объёма субсидий до 2 330 192 леев, однако их удельный вес остаётся низким (0,15%), что демонстрирует тенденцию к снижению роли субсидирования в финансовой политике региона.

Таким образом, динамика субсидирования характеризуется высокой изменчивостью и отсутствием устойчивой тенденции к росту, что свидетельствует о необходимости пересмотра механизмов распределения бюджетных средств в целях повышения эффективности государственной поддержки.

По результатам проведенного анализа системы субсидирования сельского хозяйства в АТО Гагаузия можно сделать следующие ключевые выводы.

Система субсидирования в автономии демонстрирует свою низкую эффективность в поддержке и развитии сельского хозяйства. Вместе с тем, она стимулирует инвестиции в технику, инфраструктуру и новые технологии, а также способствует развитию семеноводства. Однако, наблюдается спад инвестиций в долгосрочные проекты, такие как закладка садов и покупка племенного скота, что требует пересмотра направлений поддержки. Объемы субсидий были нестабильны, достигнув максимума в 2020 году, затем снизившись до минимума в 2022 году, с частичным восстановлением в 2023 году. Это подчеркивает необходимость более стабильного финансирования и долгосрочного бюджетного планирования.

Оценка устойчивости модели субсидирования показывает, что система была достаточно эффективной для стимулирования инноваций и технологического обновления. Однако, ограниченность бюджета, конкуренция за средства и риск концентрации поддержки в крупных хозяйствах создают вызовы для долгосрочной устойчивости данной модели. Модель нуждается в улучшениях по части адресности поддержки, прозрачности механизмов распределения и устойчивого стратегического финансирования. Также следует отметить, что региональная система субсидирования является дополнительным механизмом поддержки наряду с Национальной системой субсидирования сельского хозяйства.

Основные рекомендации, направленные на повышение эффективности бюджетной поддержки сельского хозяйства АТО Гагаузия:

1. Переориентировать финансовую помощь: сделать приоритетом поддержку малого и среднего агробизнеса, чтобы избежать доминирования крупных компаний в получении субсидий и обеспечить более справедливое распределение ресурсов.

2. Оптимизировать процесс отбора: ввести понятные и объективные критерии для отбора получателей субсидий, ориентируясь на их способность демонстрировать высокую производительность и устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

3. Обеспечить предсказуемость финансирования: гарантировать стабильное выделение бюджетных средств на субсидии, чтобы избежать резких изменений в финансировании и создать условия для последовательного развития аграрного сектора.

4. Стимулировать перспективные направления: активно поддерживать создание садов и развитие племенного животноводства, как ключевые факторы для увеличения производственных возможностей.

5. Улучшить мониторинг и повысить контроль и оценку: внедрить системы мониторинга и оценки эффективности использования субсидий, чтобы оперативно выявлять недостатки и вносить необходимые коррективы.

Таким образом, модель субсидирования в АТО Гагаузия имеет существенный потенциал для поддержки аграрного сектора, но требует дальнейшего совершенствования механизмов распределения и устойчивого финансового обеспечения для результата и стабильного развития региона.

Список литературы:

1. Закон АТО Гагаузия «Об особом правовом статусе Гагаузии (Гагауз Ери)» Nr.344-XIII от 23.12.94 // Опубликован : 14-01-1995 в Monitorul Oficial № 3-4
2. Конституция Республики Молдова № 1 от 29.07.1994г. Опубликован: 12.08.1994г. в Monitorul Oficial № 1.
3. Закон АТО Гагаузия «О принципах субсидирования сельскохозяйственных производителей АТО Гагаузия» от 08 декабря 2017г.
4. Закон АТО Гагаузия о внесении изменений в Закон АТО Гагаузии №19/2017 «о принципах субсидирования сельскохозяйственных производителей АТО Гагаузия» на 25.08.2023
5. Официальный сайт Народного собрания Гагаузии. Режим доступа: https://halktoplushu.md/ (дата обращения 17.11.2025г.)
6. Официальный сайт Главного Управления Агропромышленного Комплекса АТО Гагаузия (Гагауз Ери). Режим доступа: (дата обращения 17.11.2025г.)
7. Закон РМ № 71 от 31.03.2023 О субсидировании сельского хозяйства в сельской среде // Опубликован : 20-04-2023 в Monitorul Oficial № 134-137 статья № 209
8. Йозеф Стиглиц. Экономика государственного сектора.
9. Учебник «Государственные и муниципальные финансы» (Е. В. Маркина, Т. Ф. Юткина)
10. Учебник «Финансы» Г. Б. Поляк, М. В. Романовский и др.)

УДК 658.5:631.11

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ НА ПРИМЕРЕ КУП «МИНСКАЯ ОВОЩНАЯ ФАБРИКА»

ГЛИНСКАЯ Елизавета,
БОЛДЫРЕВА Инна
УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия»
г. Горки, Республика Беларусь
elizavetaglinskaa18@gmail.com
innaboldyreva6@gmail.com
Научный руководитель:
КОКИЦ Елена
Зав. кафедрой экономической теории, доцент, канд. эк. наук
УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия»,
Горки, Республика Беларусь
elena.kokits@mail.ru

В производственной деятельности сельскохозяйственных предприятий важную роль играют основные средства, без которых процессы производства продукции, оказания услуг и выполнения работ, по сути, являются невозможными. Особая роль основным средствам отводится на сельскохозяйственных предприятиях, поскольку они являются основой их материально-технической базы и необходимым условием организации производственного процесса. Основные средства характеризуют имущественное положение, технический,

производственный и экономический потенциал промышленного предприятия. По их состоянию и использованию оценивают инвестиционную привлекательность предприятия. Среди проблем использования основных средств аграрных предприятий ведущее место занимают моральное старение и высокий уровень износа основных средств, прежде всего их активной части, а также восстановление стоимости основных средств.

Основные средства представляют собой материально-вещественную основу любого производства, а их эффективное использование является ключевым фактором финансовой устойчивости и конкурентоспособности предприятия. В капиталоемких отраслях, к которым относится сельское хозяйство, этот вопрос стоит особенно остро. [2] На примере КУП «Минская овощная фабрика» — одного из ведущих аграрных предприятий Беларуси – можно наглядно проанализировать состояние, динамику и пути повышения эффективности использования основных средств.

Коммунальное унитарное предприятие «Минская овощная фабрика» было основано в 1963 году и сегодня является крупным многопрофильным сельскохозяйственным производителем. Предприятие специализируется на:

- Выращивании овощей защищенного (томаты, огурцы, перец, баклажаны, зеленные культуры) и открытого грунта.
- Производстве продукции животноводства (молоко, мясо).
- Выращивании лекарственных трав и производстве чайных напитков под торговой маркой FAVIT.

На сегодняшний день предприятие располагает 18,6 га теплиц защищенного грунта. Важнейшим аспектом для анализа является структура основных средств предприятия. По данным на 1 января 2024 года, восстановительная стоимость основных средств составляла 171734 тыс. руб. [1] Их структура выглядела следующим образом:

Анализ динамики за 2023-2024 годы показывает, что абсолютная сумма основных фондов возросла, что было связано с увеличением масштабов производства. [1] При этом доля рабочего скота и животных на выращивании и откорме увеличилась, что является положительной тенденцией, так как именно эта часть непосредственно влияет на объем выпуска продукции.

Таблица 1 – Состав основных фондов КУП «Минская овощная фабрика» на 1 января 2023-2024 гг.

Вид основных средств	Стоимость тыс. руб. 2023 год	Удельный вес, %	Стоимость тыс. руб. 2024 год	Удельный вес, %
Здания и сооружения	122336	77,87	135525	78,92
Машины и оборудования	27097	17,25	27036	15,74
Транспортные средства	1401	0,89	1401	0,82
Передаточные устройства	3074	1,96	3274	1,91
Продуктивный скот	2588	1,65	3859	2,25
Другие виды основных средств	602	0,38	639	0,37
ИТОГО	157098	100,0	171734	100,0

Эффективность использования основных средств во многом определяется их техническим состоянием. На фабрике степень износа основных производственных фондов за 2024 год составляла около 31%. [1]. Это является достаточно низким уровнем износа и свидетельствует о том, что предприятие своевременно обновляет свой парк оборудования и использует его производительно.

На протяжении своей истории предприятие сталкивалось с проблемами, связанными с устаревшими фондами. После передачи в коммунальную собственность города Минска в 2004 году фабрика находилась в сложном финансовом положении, имея неэффективное и энергоемкое тепличное хозяйство, требующее капитального ремонта, изношенное

оборудование и аварийную котельную. Для преодоления этих проблем был взят курс на модернизацию.

Были внедрены современные технологии, такие как малообъемная технология выращивания овощей в теплицах, которая позволила исключить трудоемкие процессы, автоматизировать подачу питания и оптимизировать режимы, что повысило производительность труда. Выращивание овощей стало осуществляться с помощью компьютерных систем управления технологическими процессами (полив, подкормка, регулирование микроклимата). Эти меры позволили переломить негативную тенденцию и повысить эффективность использования дорогостоящих основных средств.

Одним из наиболее перспективных направлений повышения эффективности основных фондов на энергоемких производствах, к которым относятся тепличные комбинаты, является внедрение энергосберегающих технологий. Для Минской овощной фабрики, где значительную долю в себестоимости продукции составляют затраты на электроэнергию и газ, этот вопрос особенно актуален.

Было предложено внедрить в теплицы когенерационную энергоустановку (мини-ТЭЦ) «Deutz» электрической мощностью 1500 кВт на основе газопоршневых агрегатов. Когенерация – это совместное производство электрической и тепловой энергии, при котором коэффициент использования теплоты сгорания топлива достигает 85-90%, что позволяет экономить до 40% топлива по сравнению с раздельным производством энергии.

Данное мероприятие наглядно демонстрирует, как инвестиции в модернизацию основных средств (в данном случае — энергетического оборудования) напрямую влияют на снижение себестоимости и рост рентабельности. [1]

Эффективность производства в значительной мере зависит от уровня использования основных средств. Рассмотрим эффективность применения основных средств на примере КУП «Минская овощная фабрика».

В таблице 2 показано, что выручка от реализации в 2024 году составила 44997 тысяч рублей, что на 24,82% больше, чем в 2023 году. Это свидетельствует о росте спроса на продукцию или услуги компании и успешной реализации бизнес- стратегий. Среднегодовая стоимость основных средств увеличилась на 13,29% по сравнению с 2023 годом, это может указывать на активные инвестиции в основные средства, что может способствовать увеличению производственных мощностей. В 2024 году компания получила чистую прибыль в размере 699 тысяч рублей, что является значительным улучшением по сравнению с 17 тысячами рублей в 2023 году и выходом из убытков в 5474 тысячи рублей в 2022 году. Это говорит о повышении рентабельности и эффективности управления затратами. Численность работников снизилась на 7%, это может быть связано с оптимизацией процессов или автоматизацией, что может повысить общую производительность. Показатель фондоотдачи увеличился на 9,09%, составил 0,24. Это говорит о том, что компания стала более эффективной в использовании своих основных средств для генерации выручки. Показатель фондоемкости снизился на 9,21%, что указывает на улучшение эффективности использования капитала, так как на каждый рубль выручки требуется меньше средств. Увеличение фондовооруженности на 21,82% говорит о том, что компания активно инвестирует в свои основные средства, что может привести к росту производительности и конкурентоспособности. Значительно увеличился показатель прибыли на 1 рубль основных средств, это указывает на то, что компания стала гораздо более прибыльной в расчете на единицу основных средств, что является очень положительным знаком.

Несмотря на проводимую модернизацию, перед предприятием стоят вызовы. Часть тепличных площадей эксплуатируются более 30 лет и являются морально и физически устаревшими, не отвечая современным требованиям по энергосбережению. Это создает постоянное давление на себестоимость продукции.

На примере КУП «Минская овощная фабрика» видно, что эффективное использование основных средств является сложным и многогранным процессом. Предприятие прошло путь от работы на физически и морально устаревшем оборудовании до активной модернизации,

внедрения компьютерных технологий и планирования масштабных энергосберегающих проектов.

Таблица 2 – Эффективность использования основных средств КУП «Минская овощная фабрика за 2022-2024 гг.»

Показатели	Годы			2024 к 2023 в %
	2022	2023	2024	
1.Выручка от реализации товаров, работ, услуг, тыс. руб.	34212	36050	44997	24,82
2. Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	123176	164416	186270,5	13,29
3. Чистая прибыль(убыток), тыс. руб.	-5474	17	699	4011,76
4.Среднесписочная численность, чел.	550	500	465	-7
6. Фондоотдача	0,28	0,22	0,24	9,09
7.фондоемкость, тыс. руб.	3,60	4,56	4,14	-9,24
8.Фондовооруженность, тыс. руб.	223,96	328,83	400,58	21,82
9.Прибыль (убыток) на 1 рубль основных средств.	-4,44	0,01	0,38	3700

Ключевыми факторами успеха в повышении эффективности основных фондов являются:

1. Обновление активной части фондов – замена станков, машин и механизмов, непосредственно участвующих в производстве.
2. Внедрение ресурсосберегающих технологий (малообъемная технология, когенерация), которые напрямую снижают операционные затраты.
3. Поддержание низкого уровня износа для обеспечения стабильной и производительной работы.
4. Непрерывный поиск путей оптимизации даже в условиях позитивной динамики, так как внешняя среда и конкуренция постоянно меняются. [2]

Список литературы:

1. Минская овощная фабрика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mof.ibiz.by/ - Дата доступа: 05.10.2025.
2. Иванилов Ю.П. Математические модели в экономике.: Наука. - 1979. - Вып. 36. - С. 304.

УДК 338.48-44:338.432

КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОГО ТУРИЗМА КАК ФАКТОР ДИВЕРСИФИКАЦИИ ЭКОНОМИКИ СЕЛЬСКИХ РАЙОНОВ

ЕРМАКОВА Вероника
Белорусская государственная сельскохозяйственная академия
Горки, Республика Беларусь
Veronikae477@gmail.com
Научный руководитель:
КОКИЦ Елена
Кандидат экономических наук, доцент
Белорусская государственная сельскохозяйственная академия
Горки, Республика Беларусь
Elena.kokits@mail.ru

Сельские регионы многих стран традиционно зависят от аграрной экономики, что делает их уязвимыми к непредсказуемым природным явлениям, колебаниям цен на мировых

рынках и демографическим проблемам. Такая моноспециализация не только ограничивает возможности для роста, но и приводит к социальной и экономической стагнации, что делает вопрос диверсификации не просто актуальным, а необходимым с стратегической точки зрения. В данном контексте сельский туризм возникает как многообещающее направление, способное стать катализатором развития. При этом важно осознавать, что речь идет не просто об отдыхе на природе, а о комплексном социально-экономическом явлении, которое меняет саму суть сельской местности, превращая ее из чисто производственной зоны в рекреационно-образовательное пространство, где посетители выступают не в роли наблюдателей, а становятся активными участниками процесса.

Преимущества данной трансформации многогранны и простираются далеко за пределы обычного приема гостей. Агротуризм, прежде всего, выступает катализатором создания новых рабочих мест, стимулируя развитие сектора гостеприимства, в частности, гостевых домов и мини-отелей. Его настоящий потенциал проявляется в стимулировании смежных сфер деятельности, вызывая спрос на услуги гидов, поваров, специализирующихся на приготовлении блюд из местных продуктов, преподавателей традиционных ремесел и организаторов развлечений. Такой подход формирует комплексную систему рабочих мест, что особенно важно для небольших поселений

Ключевым результатом становится мощный толчок к развитию предпринимательства и самозанятости среди сельских жителей. У людей появляется реальная экономическая мотивация не просто заниматься личным хозяйством, а трансформировать его в полноценный малый бизнес – создавать сыроварни, пекарни, вязальные или гончарные мастерские. Это способствует диверсификации местной экономики, снижает ее уязвимость перед крупными сельхозпроизводителями и укрепляет внутреннюю экономическую устойчивость.

Наряду с экономическим развитием, территория переживает активное возрождение своего культурно-исторического наследия. Агротуризм трансформирует местную идентичность, превращая ее из абстрактной идеи в реальный рыночный ресурс. Местные диалекты, старинные обряды, народные промыслы и, что особенно важно, аутентичная кухня становятся не объектом изучения этнографов, а живым продуктом, востребованным туристами. Это не просто спасает традиции от забвения, но и наполняет их новой жизнью, делая их источником благосостояния и предметом гордости для тех, кто их хранит.

Все перечисленные факторы в своей совокупности закономерно ведут к увеличению налоговых поступлений в местные бюджеты. Легализация доходов от агротуризма и сопутствующего малого бизнеса, рост оборота и, как следствие, налоговых отчислений создают позитивный финансовый цикл. Полученные средства позволяют муниципалитетам инвестировать в улучшение инфраструктуры, благоустройство и социальные нужды, что делает территорию более привлекательной для туристов и жителей, обеспечивая ее долгосрочное развитие.

Успех в раскрытии потенциала конкретной территории напрямую зависит от выбора подходящей модели развития. Наиболее органичным и востребованным является формат “гостевого дома” или “семейной фермы”. Он предполагает не просто проживание туристов, а их полное погружение в сельский быт, включая участие в сельскохозяйственных работах и кулинарных мастер-классах. Регионы с развитыми гастрономическими традициями могут успешно развивать тематические и гастрономические туры, основанные на дегустации локальных продуктов. Это не только привлекает туристов, но и создает стабильный спрос на продукцию местных фермерских хозяйств. Для любителей активного отдыха подойдут рекреационно-спортивные модели, предлагающие веломаршруты или конные прогулки, позволяющие оценить природные богатства региона. Перспективным направлением также является экологический и образовательный туризм. Программы для школьников и семей, сочетающие отдых с изучением природы и принципов устойчивого землепользования, способствуют формированию у молодого поколения бережного отношения к сельским территориям.

Однако без тесной связи с брендингом территории, даже самые продуманные туристические модели не смогут полностью раскрыть свой потенциал. Именно агротуризм играет роль живого воплощения бренда, превращая его из абстрактного образа в осязаемый эмоциональный опыт для каждого гостя. Когда турист погружается в процесс сыроварения на ферме, наслаждается свежеиспеченным хлебом или учится традиционным ремеслам, он выходит за рамки простого потребления услуг. Он формирует глубокую личную связь с местом, а его рассказы и впечатления, которыми он делится, становятся мощнейшим инструментом продвижения, создавая репутацию территории как места аутентичности, гостеприимства и качества.

Созданный имидж территории способствует ее долгосрочному и устойчивому развитию. Туристы легко ассоциируют место с его уникальными особенностями. Такая узнаваемость не только побуждает к повторным визитам и распространению информации через рекомендации, но и значительно усиливает продвижение других местных товаров. Например, турист, оценивший местный сыр, скорее всего, продолжит его покупать и дома, заказывая онлайн или находя в специализированных магазинах. Таким образом, бренд региона, подкрепленный агротуризмом, выступает как знак качества, открывая новые каналы сбыта для фермеров и ремесленников, и в итоге агротуризм выходит за рамки простой экономической отрасли, становясь центральным элементом комплексного позиционирования всего региона.

Несмотря на столь очевидный потенциал, развитие сельского туризма сталкивается с рядом системных барьеров, без преодоления которого все его преимущества останутся лишь в теории. Наиболее острой является проблема инфраструктурной недостаточности, которая проявляется в плохом состоянии автомобильных дорог, затрудняющих доступность многих привлекательных локаций, нестабильном качестве мобильной связи и интернета, а зачастую и в полном отсутствии базовых инженерных систем, таких как централизованное водоснабжение и канализация, в отдаленных деревнях. Без решения этих вопросов невозможно создать комфортные и конкурентные условия для приема современных туристов, привыкших к определенному уровню сервиса даже вдали от цивилизации.

Не менее значимым препятствием выступает дефицит знаний и компетенций у местных жителей, которые, обладая уникальным культурным багажом и гостеприимством, зачастую не имеют ни малейшего представления о основах ведения бизнеса, маркетинга и современного управления в сфере гостеприимства. Им сложно оформлять юридические документы, продвигать свои услуги в цифровой среде, выстраивать ценообразование и работать с клиентским опытом, что приводит к низкому качеству услуг и разочарованию как гостей, так и самих предпринимателей. Этот кадровый голод усугубляет ситуацию, ограничивая темпы роста сектора.

Существенным сдерживающим фактором остается несовершенство нормативно-правовой базы. Потенциальные организаторы агротуризма сталкиваются с запутанными процедурами оформления земельных участков, получения разрешений на строительство или перепрофилирование существующих зданий, а также с юридической неопределенностью в выборе оптимального налогового режима. Отсутствие четкого определения “агротуризма” в законодательстве и адаптированных под этот вид деятельности регламентов создает правовой вакуум и повышает риски для тех, кто решает инвестировать в это направление.

Наконец, серьезной проблемой является слабое взаимодействие между инициативными местными предпринимателями. Вместо того, чтобы объединять усилия, каждый из них, как правило, работает обособленно, предлагая свой небольшой продукт. Однако туристы ожидают целостного и всестороннего опыта от посещения территории. Отсутствие общей стратегии продвижения, единого информационного портала и согласованной программы мероприятий приводит к разрозненности предложений и не позволяет сформировать сильный туристический кластер, способный привлечь большое количество гостей.

В наше время развитие сельского туризма выходит за рамки простого создания мест для отдыха, представляя собой стратегию, способную вдохнуть новую жизнь в сельские районы. Его успешная реализация требует синергии трех ключевых факторов: инициативы и

открытости местных жителей, готовых превращать свое культурное и природное богатство в экономический актив, грамотной и адресной государственной поддержки, направленной на преодоление инфраструктурных и регуляторных ограничений и эффективного сотрудничества с бизнесом для создания единого, узнаваемого и привлекательного бренда территории, что обеспечит ей устойчивое и диверсифицированное развитие.

Список литературы:

1. Дубиничева Л. В. Агротуризм в развитии сельских территорий / Л. В. Дубиничева, П. М. Советов // Проблемы развития территории. 2013. Т. 46, № 2. С. 48
2. Камилова З. Агротуризм – альтернативный путь развития сельских территорий / З. Камилова, С. Лайпанов // АПК: Экономика, управление. 2012. № 4. С.35
3. Кочемасова Т. П. Агротуризм как пер-спективный вид деятельности в сельской местности / Т. П. Кочемасова, Е. М. Полякова // Международный журнал экспериментального образования. 2013. № 8. С. 237.

УДК 338.46

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В БЕЛОРУССКОМ АПК

ЖАДОВЦЕВА Анастасия
Белорусская государственная
Сельскохозяйственная академия
Горки, Республика Беларусь,
zadovcevaanastasia@gmail.com
Научный руководитель:
ТАРАНОВА Анна
Кандидат экономических наук,
доцент
Белорусская государственная
Сельскохозяйственная академия
Горки, Республика Беларусь,
taranova77@yandex.ru

Современный агропромышленный комплекс (АПК) Республики Беларусь находится в фазе активного развития и модернизации. В условиях растущего мирового спроса на продовольствие, усиления конкуренции на международных рынках и ужесточения экологических требований, внедрение инновационных технологий становится не просто желательным, но стратегически необходимым фактором обеспечения продовольственной безопасности страны и повышения эффективности сельскохозяйственного производства. Устойчивое развитие АПК невозможно без постоянного поиска и имплементации передовых решений, способных оптимизировать процессы, снизить издержки, увеличить урожайность и качество продукции, а также минимизировать негативное воздействие на окружающую среду. В данной статье анализируются основные направления использования новых технологий в белорусском АПК, их классификация и конкретные примеры применения, в частности, в области точного земледелия с использованием беспилотных летательных аппаратов (БПЛА).

Белорусский АПК, являясь одним из столпов национальной экономики, постоянно стремится к повышению своей конкурентоспособности. Это достигается не только за счет наращивания объемов производства, но и благодаря системной работе по внедрению научных разработок и передовых технологий. Цель такой трансформации — создать высокоэффективный, ресурсосберегающий и экологически ответственный агропромышленный комплекс, способный устойчиво развиваться в долгосрочной перспективе, отвечая как внутренним потребностям страны, так и требованиям глобального рынка. Применение инноваций охватывает все звенья производственной цепочки, от селекции

и возделывания до переработки и управления, формируя комплексный подход к развитию отрасли.

Основы Инновационной Стратегии в АПК Беларуси.

В Республике Беларусь активно разрабатывается и внедряется агрономически обоснованная система землепользования, которая обеспечивает комплексное повышение эффективности использования пахотных земель. Эта система способствует улучшению фитосанитарного состояния посевов и, что крайне важно, сохранению и приумножению почвенного плодородия. Сохранение и улучшение почвенного покрова является фундаментальной задачей для любого устойчивого сельского хозяйства, и белорусские ученые уделяют этому аспекту первостепенное внимание, интегрируя его в общую стратегию землепользования.

В рамках этой системы также создана усовершенствованная технология комбинированной обработки почвы в севообороте. Её внедрение обеспечивает более оперативное выполнение всех технологических процессов, что значительно сокращает сроки полевых работ и позволяет существенно снизить расход топлива, способствуя ресурсосбережению. Это является ярким примером того, как научные разработки напрямую влияют на экономическую эффективность и экологическую устойчивость производства. Сокращение сроков работ особенно критично в условиях меняющегося климата, когда "окна" для оптимальной обработки могут быть очень короткими.

В контексте применения в АПК, инновации традиционно классифицируются по четырем основным типам, каждый из которых играет свою роль в комплексном развитии отрасли:

1. Селекционно-генетические инновации. Этот тип инноваций является специфическим для сельского хозяйства. К ним относятся разработка и внедрение новых сортов и гибридов сельскохозяйственных растений, создание новых пород, типов животных и кроссов птицы. Особое внимание уделяется выведению растений и животных, более устойчивых к неблагоприятным факторам окружающей среды, а также к болезням и вредителям, что снижает риски потерь урожая и поголовья. Такие инновации формируют биологический фундамент для повышения продуктивности и устойчивости агросистем.

2. Технико-технологические и производственные инновации. Эта категория включает в себя широкий спектр нововведений: от разработки и применения новой сельскохозяйственной техники до использования передовых технологий возделывания сельскохозяйственных культур. Сюда же относятся новые индустриальные технологии в животноводстве, научно-обоснованные системы земледелия и животноводства, новые поколения удобрений и оптимизированные системы их внесения, а также новые средства защиты растений. Важным направлением является биологизация и экологизация земледелия, а также разработка ресурсосберегающих технологий производства и хранения пищевых продуктов, направленных на повышение их потребительской ценности и безопасности. Внедрение таких технологий не только обеспечивает экономию ресурсов, но и способствует получению значительной прибыли.

3. Организационно-управленческие и экономические инновации. Данный тип инноваций охватывает развитие кооперации и формирование интегрированных структур в АПК, создание новых форм технического обслуживания и обеспечения ресурсами. Особое значение придается новым формам организации и мотивации труда, эффективным моделям управления, развитию маркетинга инноваций в АПК, а также формированию инновационно-консультативных систем в сфере научно-технической и инновационной деятельности, разработке концепций, методов выработки решений, форм и механизмов инновационного развития отрасли.

4. Социальные инновации. (Дополнительная категория, часто включаемая в расширенные классификации, поскольку АПК тесно связан с развитием сельских территорий и благосостоянием населения). Эти инновации направлены на улучшение условий труда и жизни на селе, развитие социальной инфраструктуры, образование и повышение

квалификации кадров, поддержку молодых специалистов и формирование привлекательного имиджа сельскохозяйственных профессий. Хотя напрямую не упомянута в исходных данных, эта категория является неотъемлемой частью устойчивого развития АПК в любой стране.

Технико-Технологические Инновации: Путь к Точному Земледелию

Среди всех типов инноваций особое место в контексте повышения эффективности и устойчивости занимает категория технико-технологических и производственных нововведений. Именно здесь проявляется потенциал передовых информационных технологий, включая точное земледелие. Точное земледелие представляет собой комплексный подход к управлению сельскохозяйственными угодьями, основанный на дифференцированном подходе к каждому участку поля. Вместо унифицированных решений для всей площади, РА предусматривает анализ пространственной изменчивости почвенных характеристик, урожайности, состояния культур и других факторов, с последующим целевым внесением ресурсов (удобрений, пестицидов, воды) именно там, где это необходимо, и в оптимальном количестве.

Для эффективной реализации принципов точного земледелия необходим арсенал современных инструментов: системы глобального позиционирования (GPS/GNSS), геоинформационные системы (ГИС), различные сенсоры для мониторинга почвы и растений, а также технологии переменного внесения (Variable Rate Technology, VRT). Однако одним из наиболее динамично развивающихся и перспективных инструментов в этом комплексе являются беспилотные летательные аппараты (БПЛА), или дроны. Они открывают новые возможности для сбора высокоточных данных, необходимых для принятия решений в точном земледелии, делая этот подход более доступным и эффективным.

Роль Беспилотных Летательных Аппаратов (БПЛА) в Точном Земледелии

Беспилотные летательные аппараты (БПЛА) совершили революцию в сборе данных для точного земледелия благодаря своей способности быстро и экономично получать высококачественные аэрофотоснимки и другие виды информации о полях. Их использование в белорусском АПК, в рамках технико-технологических инноваций, предлагает ряд уникальных преимуществ:

1. Высокоточное картографирование и мониторинг: БПЛА, оснащенные специализированными камерами (мультиспектральными, гиперспектральными, тепловизионными), позволяют получать снимки с очень высоким пространственным разрешением, недостижимым для спутниковых систем. Это позволяет детализировать состояние посевов на уровне отдельных растений или небольших участков. Регулярные облеты полей дают возможность отслеживать динамику развития растений, оперативно выявлять проблемные зоны, вызванные засухой, переувлажнением, дефицитом питательных веществ, болезнями или вредителями.

2. Индексы состояния растительности: С помощью мультиспектральных камер дроны собирают данные в различных диапазонах электромагнитного спектра, которые затем используются для расчета индексов состояния растительности, таких как нормализованный разностный вегетационный индекс (NDVI). NDVI является ключевым показателем фотосинтетической активности и биомассы растений. Карты NDVI, созданные на основе данных БПЛА, наглядно демонстрируют неоднородность развития культур по полю, указывая на участки, требующие особого внимания.

3. Оптимизация внесения удобрений и средств защиты растений: Полученные с БПЛА карты состояния посевов (например, NDVI) являются основой для создания так называемых "карт заданий" для систем переменного внесения (VRT). Тракторы, оснащенные VRT-оборудованием и GPS/GNSS-приемниками, могут автоматически изменять норму внесения удобрений (например, азотных) или средств защиты растений (пестицидов) в зависимости от потребностей конкретного участка, снижая общий расход химикатов, минимизируя их экологическое воздействие и повышая эффективность питательных веществ. Это напрямую способствует биологизации и экологизации земледелия, упомянутым в классификации инноваций.

4. Идентификация сорняков, болезней и вредителей: Снимки высокого разрешения с БПЛА, особенно при обработке алгоритмами машинного обучения, позволяют автоматически распознавать и картировать очаги распространения сорняков, а также ранние признаки болезней и вредителей. Это дает возможность применять точечные методы борьбы, опрыскивая только зараженные участки, что значительно сокращает использование гербицидов и инсектицидов и, опять же, сокращает сроки полевых работ, что соответствует целям, заложенным в белорусской технологии комбинированной обработки почвы.

5. Мониторинг всходов и оценка плотности стояния растений: После посева дроны могут использоваться для оценки качества всходов и точного подсчета растений на единицу площади. Это позволяет оперативно выявить проблемы с посевом, принять решения о пересеве или скорректировать дальнейшие агротехнические мероприятия.

6. Управление орошением: Инфракрасные камеры (тепловизоры) на БПЛА могут измерять температуру поверхности растений, что является индикатором водного стресса. На основе этих данных можно создавать карты потребности в поливе, позволяя осуществлять точечное или зональное орошение, значительно экономя водные ресурсы.

Внедрение БПЛА в белорусский АПК напрямую согласуется с национальными задачами по повышению эффективности землепользования, улучшению фитосанитарного состояния посевов и сохранению почвенного плодородия, как это было упомянуто в основной части. Возможность оперативного получения детальной информации о состоянии каждого участка поля является мощным инструментом для управления, позволяя принимать более обоснованные и своевременные агрономические решения. Это ведет к сокращению сроков полевых работ, снижению расхода топлива, а следовательно, к ресурсосбережению и повышению прибыльности, что является ключевым показателем успешности технико-технологических инноваций.

Организационно-управленческие и Экономические Аспекты Внедрения Инноваций

Эффективное внедрение селекционно-генетических и технико-технологических инноваций в белорусском АПК невозможно без адекватных организационно-управленческих и экономических решений. Как указывалось, этот тип инноваций охватывает:

- Развитие кооперации и формирование интегрированных структур: Для успешного освоения сложных технологий, таких как точное земледелие с БПЛА, необходима консолидация усилий. Это может проявляться в создании специализированных сервисных центров по сбору и анализу данных БПЛА, которые будут обслуживать несколько хозяйств, или в формировании интегрированных агрохолдингов, способных инвестировать в передовые решения.
- Новые формы технического обслуживания и обеспечения ресурсами: Современная техника требует квалифицированного обслуживания и доступа к оригинальным запчастям. Для БПЛА также актуален вопрос специализированного обучения пилотов и операторов по обработке данных.
- Новые формы организации и мотивации труда: Внедрение инноваций изменяет характер труда в сельском хозяйстве. Требуются специалисты, владеющие информационными технологиями, способные работать с данными и принимать решения на их основе. Разработка эффективных систем мотивации для таких специалистов критически важна.
- Эффективные модели управления и развитие маркетинга инноваций: Руководители АПК должны быть готовы к изменениям в управленческих процессах, переходу от интуитивного управления к управлению, основанному на данных. Важно также эффективно "продавать" идею инноваций внутри отрасли, демонстрируя их экономическую целесообразность.
- Формирование инновационно-консультативных систем: Для быстрого распространения знаний и опыта в области новых технологий, включая точное земледелие, необходимы развитые консультационные службы, которые будут оказывать методическую и практическую помощь хозяйствам в их внедрении. Белорусские аграрные университеты и научно-практические центры играют здесь ключевую роль.

• Разработка концепций, методов выработки решений, форм и механизмов инновационного развития отрасли: это стратегический уровень, на котором определяются общие векторы развития, разрабатываются государственные программы поддержки инноваций и создаются благоприятные условия для их внедрения.

Точное земледелие, поддерживаемое такими технико-технологическими инновациями, как дроны, является ключевым фактором устойчивого развития АПК. Дроны предоставляют белорусским аграриям беспрецедентные возможности для точного мониторинга, оптимизации ресурсов и повышения урожайности, одновременно снижая экологическую нагрузку и способствуя социально-экологическим целям. Опыт Беларуси по внедрению дронов в мониторинг зерновых культур подтверждает их практическую ценность. Для полного раскрытия этого потенциала необходимо дальнейшее совершенствование законодательства, инвестиции в подготовку кадров и финансовая поддержка. В конечном итоге, синергия технологического прогресса, социальной ответственности и экологической устойчивости позволит АПК успешно отвечать на вызовы современности и обеспечить продовольственную безопасность для будущих поколений.

Список литературы:

1. Информационный сервис Город Баранович [Электронный ресурс]: https://gorod-baranovichi.by, режим доступа: 10.11.2025
2. Научный журнал «Наука и мировозрение» Современное сельское хозяйство: Вызовы, перспективное и устойчивое развитие.
3. Электронная библиотека «znanium»,. Электронный ресурс: https://znanium.ru, режим доступа: 10.10.2025г.
1. 5.Дроздов, В.Н., Козлов, В.И. Инновационные процессы в агропромышленном комплексе Беларуси. Минск: Белорусская наука, 2018.
2. 6.Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь до 2035 года. [Электронный ресурс]: https://economy.gov.by/uploads/files/ObsugdaemNPA/NSUR-2035-1.pdf Режим доступа: 10.11.2025

УДК 339

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ЖИЗНЕВСКАЯ Александра
УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия», Горки, Республика Беларусь
alekszіznevkaya@gmail.com
Научный руководитель:
КОКИЦ Елена
Зав. кафедрой экономической теории, доцент, канд. эк.наук
УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия», Горки, Республика Беларусь
elena.kokits@mail.ru

Агропромышленный комплекс (АПК) Республики Беларусь является стратегически важным сектором экономики, который не только обеспечивает продовольственную

безопасность страны, но и выступает одним из ключевых экспортеров. Внешнеэкономическая деятельность (ВЭД) в АПК Беларуси характеризуется высокой степенью интеграции в региональные рынки и концентрацией на экспорте продукции с относительно высокой степенью переработки. В условиях геополитической и торговой нестабильности, а также усиления региональных интеграционных процессов (в первую очередь в рамках Союзного государства и ЕАЭС), анализ текущего состояния и стратегических перспектив ВЭД АПК приобретает особую актуальность.

Целью статьи является проведение комплексного анализа современного состояния ВЭД в АПК Республики Беларусь, выявление ключевых тенденций, проблем и определение стратегических перспектив его развития с акцентом на диверсификацию рынков и повышение конкурентоспособности.

ВЭД белорусского АПК демонстрирует устойчивый рост объемов экспорта и высокую значимость для национального внешнеторгового баланса.

Беларусь традиционно реализует на мировом рынке около 40% произведенной продовольственной продукции. Экспорт сельскохозяйственной продукции и продуктов питания является стабильным источником валютной выручки. Президент Республики Беларусь поставил ориентир по экспорту продукции АПК на 2024 год в размере $9 млрд (БЕЛТА, 2024), что подчеркивает высокую амбициозность и потенциал отрасли.

Ключевой особенностью структуры белорусского агропромышленного экспорта является преобладание продукции переработки (молочная, мясная продукция). Беларусь является крупным мировым поставщиком сухого молока, сливочного масла и мясной продукции. Это отличает белорусскую ВЭД от сырьевой модели некоторых соседей.

Ключевым торговым партнером в сфере АПК остается Российская Федерация, на долю которой приходится значительная часть белорусского экспорта (в 2023 году, например, на Беларусь приходилось около 50% импорта мяса в Россию). Высокая степень зависимости от одного рынка является как преимуществом (за счет отсутствия торговых барьеров в рамках Союзного государства), так и риском в контексте диверсификации.

В последние годы активно ведется работа по расширению географии поставок. Значительные темпы роста экспорта демонстрируются в страны Китая, Узбекистана (рост почти вдвое в 2024 году), а также другие страны Азии и Африки, что является стратегическим ответом на необходимость диверсификации.

Внешнеторговая деятельность АПК стабильно обеспечивает положительное сальдо торгового баланса, что является критически важным для экономики Беларуси. В 2020 году внешнеторговое сальдо достигло $1,52 млрд (Белорусская энциклопедия), и в последующие годы эта тенденция сохраняется, компенсируя дефицит в торговле непродовольственными товарами (PROBUSINESS.IO, 2025).

Несмотря на успехи, дальнейшее развитие ВЭД в АПК Беларуси сталкивается с рядом системных вызовов:

- Высокая рыночная концентрация: Чрезмерная зависимость от одного крупного рынка (РФ) сохраняет уязвимость к изменениям конъюнктуры и торговой политике этого партнера.
- Конкурентоспособность на внешних рынках: Наращивание экспорта в дальнее зарубежье требует значительных инвестиций в логистику и маркетинг, а также адаптации продукции под специфические требования новых рынков и их стандарты.
- Технологическое и инновационное отставание: Высокая стоимость инноваций, низкий платежеспособный спрос на передовые технологии со стороны многих сельскохозяйственных организаций и недостаточная информированность о разработках сдерживают повышение эффективности и снижение себестоимости (Селюков и др., 2015).
- Проблемы с кадрами и оплатой труда: Низкий уровень оплаты труда в сельскохозяйственной отрасли по сравнению со средним по стране приводит к дефициту

квалифицированных кадров, что отрицательно сказывается на внедрении инноваций и качестве управления.

Перспективы ВЭД белорусского АПК связаны с повышением конкурентоспособности, технологической модернизацией и географической диверсификацией, а также:

- Усиление технологической модернизации: Необходимо преодолеть разрыв между научными разработками и их внедрением в практику. Приоритет должен быть отдан развитию инновационной деятельности, снижению зависимости от импорта технологий и ресурсов (семян, ветеринарных препаратов).
- Географическая и номенклатурная диверсификация: Продолжение активного освоения рынков Китая, стран Азии и Африки с одновременным расширением ассортимента поставляемой продукции, включая нишевые и органические товары, а также дальнейшее углубление переработки.
- Развитие интеграционных преимуществ: Максимальное использование преимуществ членства в ЕАЭС и Союзном государстве для оптимизации логистических и торговых процедур, а также для реализации совместных инвестиционных проектов, направленных на создание экспортоориентированных производств.
- Повышение качества и стандартизация: Обеспечение строгого соответствия международным стандартам и требованиям ветеринарного и фитосанитарного контроля, что является необходимым условием для устойчивого доступа на рынки дальнего зарубежья.

Внешнеэкономическая деятельность в АПК Республики Беларусь является мощным и стратегическимсектором, обеспечивающим значительную часть валютных поступлений и стабильность внутреннего рынка. Текущее состояние характеризуется высокой долей экспорта продукции переработки и активным поиском новых рынков сбыта.

Для достижения поставленных целей по наращиванию объемов экспорта необходимо комплексное решениенакопившихся проблем, прежде всего, в сфере технологической модернизации и снижения высокой концентрации экспорта на ограниченном числе рынков. Успешная реализация стратегии диверсификации и инновационного развития позволит белорусскому АПК не только укрепить свои позиции в традиционных регионах, но и стать более устойчивым и конкурентоспособным игроком на глобальном агропродовольственном рынке.

Список литературы:

1. Белорусская энциклопедия. (2024). Внешняя торговля Республики Беларусь сельскохозяйственной продукцией и продовольствием. [Электронный ресурс]. – 2025 – Режим доступа: https://belarusenc.by/belarus/detail-article.php?ID=3681#h1. – Дата обращения 09.11.2025.
2. Президент Беларуси поставил ориентир в 9 млрд долларов для экспорта продукции АПК в 2024 году. [Электронный ресурс].]. – 2025 – Режим доступа: https://belta.by/president/view/lukashenko-postavil-orientir-v-9-mlrd-dlja-eksporta-produktsii-apk-v-2024-godu-628294-2024/ – Дата обращения 09.11.2025.
3. Сельское хозяйство в Республике Беларусь. [Электронный ресурс]. – 2025 – Режим доступа: https://president.gov.by/ru/belarus/economics/osnovnye-otrasli/selskoe-i-lesnoe-hozjajstvo – Дата обращения 09.11.2025.
4. Почему растущий дефицит внешней торговли угрожает стабильности экономики Беларуси. [Электронный ресурс]. [Электронный ресурс]. – 2025 – Режим доступа: https://probusiness.io/economic/13101-pochemu-rastushchiy-deficit-vneshney-torgovli-ugrozhaet-stabilnosti-belorusskoy-ekonomiki.html – Дата обращения 09.11.2025.
5. Основные направления перспективного экономического развития агропромышленного комплекса Беларуси / А.П. Шпак [и др.]. – Минск: Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2016. – 78 с.

УДК 338.433:631.1:633

ЭКСПОРТНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРОДУКЦИИ АПК РЕГИОНА И СТРАТЕГИЯ ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ

МАМЕТЬЕВ Павел,
ФГБОУ ВО Орловский ГАУ
Орёл, Российская Федерация
samsungpipi0987@gmail.com
Научный руководитель:
ГРУДКИНА Татьяна
кандидат экономических наук, доцент
ФГБОУ ВО Орловский ГАУ
Орёл, Российская Федерация
t_grudkina@mail.ru

В условиях глобализации экономики и усиления конкуренции на мировых рынках развитие экспортного потенциала продукции АПК становится ключевым фактором обеспечения устойчивого роста агропромышленного комплекса регионов России, в том числе и Орловской области. Орловская область, обладая значительными достаточно плодородными земельными ресурсами и благоприятными природно-климатическими условиями, имеет существенный потенциал для наращивания экспортных поставок продукции АПК. Однако, для эффективной реализации этого потенциала необходима разработка и внедрение комплексной стратегии, учитывающей особенности региона, конъюнктуру мировых рынков и современные тенденции развития международной торговли, что и предопределило актуальность темы исследования.

Целью данной статьи является анализ экспортного потенциала продукции АПК Орловской области и определение стратегии его реализации. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- оценить текущее состояние и структуру экспорта продукции АПК Орловской области;
- выявить факторы, влияющие на экспортный потенциал продукции АПК региона;
- определить перспективные направления экспорта продукции АПК региона;
- определить стратегию наращивания экспортного потенциала продукции АПК Орловской области;
- предложить механизмы стратегии реализации экспортного потенциала продукции АПК региона.

Орловская область является одним из важных сельскохозяйственных регионов Центрального федерального округа. Развитое растениеводство и животноводство формируют основу АПК региона, определяя его вклад в обеспечение продовольственной безопасности страны и формирование экспортного потенциала. В последние годы наблюдается тенденция к увеличению объемов производства сельскохозяйственной продукции в Орловской области, что создает предпосылки и для расширения экспортных поставок.

Современное состояние и структура экспорта продукции АПК Орловской области можно кратко охарактеризовать следующим образом. В 2025 году продолжается реализация регионального проекта «Экспорт продукции АПК» федерального проекта «Экспорт продукции АПК» национального проекта «Международная кооперация и экспорт», основной задачей которого является увеличение к 2030 году объемов агроэкспорта в 1,5 раза по сравнению с 2021 годом. Объемы экспорта продукции АПК Орловской области в последние годы демонстрируют положительную динамику, однако, доля региона в общероссийском экспорте остается пока еще незначительной. В 2024 году объем экспорта продукции АПК Орловской области превысил 167 млн долларов США, что выше на 48% целевого показателя Минсельхоза России и на треть - объема экспорта 2023 года. В настоящее время экспорт

продукции АПК Орловской области представлен преимущественно зерновыми культурами, масличными культурами и продукцией животноводства [1]. Продукты питания составили 70% от общего объема экспортных поставок. Регион укрепляет свои позиции в масложировом экспорте. По данным территориального Россельхознадзора, с января по сентябрь 2025 года Орловская область экспортировала более 100 тыс. тонн растительных масел, что на 39% больше по сравнению с аналогичным периодом 2024 года, когда экспортные поставки достигли 72,7 тыс. тонн, общий прирост абсолютном выражении составил 28,1 тыс. т.

Основными странами-импортерами орловской продукции АПК являются страны СНГ, Ближнего Востока и Азии. В то же время экспорт продукции АПК региона расширяет географию. На сегодняшний день 40 организаций Орловской области поставляют продукцию АПК на экспорт в 30 стран мира. Львиная доля экспорта растительных масел, а именно 92% от общего объема, осуществляется в Китай. При этом Индия и Латвия закупили по 3% продукции, Беларусь и Азербайджан - по 2%. Из растительных масел в сентябре 2025 года отдельным направлением стала экспортная поставка 14 тыс. тонн рапсового масла в Китай. Кроме растительных масел экспортируется мука, крупы, хлопья из злаков, солод, крахмал, сахар, мясные и кондитерские изделия.

Наращивание экспорта продукции АПК имеет стратегически важное значение для Орловской области, так как позволяет:

- увеличить доходы сельскохозяйственных производителей и перерабатывающих организаций;
- создать новые рабочие места в сельской местности;
- привлечь инвестиции в развитие АПК;
- укрепить позиции региона на внутреннем и внешнем рынках;
- диверсифицировать структуру экономики региона.

Экспортный потенциал Орловской области формируется под воздействием целого ряда факторов, которые можно разделить на внутренние и внешние. К внутренним факторам, влияющим на экспортный потенциал АПК региона, относятся:

- природно-климатические условия: благоприятные условия для выращивания зерновых, масличных и кормовых культур [2];
- производственный потенциал АПК: наличие сельскохозяйственных организаций и перерабатывающих производств;
- инфраструктура АПК: состояние транспортной и логистической инфраструктуры, наличие складских помещений и элеваторов;
- качество продукции агропромышленного комплекса: соответствие продукции требованиям международных стандартов и потребительским предпочтениям;
- государственная поддержка экспорта продукции АПК: наличие и эффективность мер государственной поддержки экспортеров продукции.

Внешние факторы, оказывающие влияние на экспортный потенциал АПК Орловской области, включают:

- конъюнктура мировых рынков: спрос и цены на продукцию АПК на мировых рынках;
- конкуренция: уровень конкуренции со стороны других стран-экспортеров [3];
- торговые барьеры: наличие тарифных и нетарифных барьеров в торговле;
- политическая ситуация: политическая стабильность в странах-импортерах.
- К стратегическим направлениям экспорта продукции АПК из Орловской области следует отнести:
- зерновые культуры: пшеницу, ячмень, кукурузу;
- масличные культуры: подсолнечник, рапс, сою;
- продукцию животноводства: мясо, молоко, яйца [4];
- органическую продукцию: продукцию, произведенную с использованием экологически чистых технологий;
- продукцию переработки: муку, крупы, растительное масло.

Стратегия наращивания экспортного потенциала АПК Орловской области должна быть направлена на:

- повышение конкурентоспособности продукции АПК: внедрение современных технологий производства, улучшение ее качества, снижение издержек производства;
- диверсификацию структуры экспорта: расширение ассортимента экспортируемой продукции АПК, выход на новые рынки сбыта;
- развитие логистической инфраструктуры: строительство новых элеваторов, модернизацию транспортной сети, развитие складской инфраструктуры;
- совершенствование системы государственной поддержки экспортеров продукции АПК: предоставление финансовых и нефинансовых мер поддержки, упрощение процедур экспорта;
- маркетинговое продвижение продукции АПК: участие в международных выставках и ярмарках, проведение рекламных кампаний, создание бренда орловской продукции [5];
- развитие экспорта продукции АПК с высокой добавленной стоимостью [6].

Реализация стратегии наращивания экспортного потенциала АПК Орловской области требует скоординированных действий органов государственной власти, сельскохозяйственных производителей, перерабатывающих и инфраструктурных организаций. Механизм реализации стратегии наращивания экспортного потенциала АПК Орловской области включает:

- разработку и реализацию региональной программы развития экспорта продукции АПК;
- создание экспортно-ориентированных кластеров в АПК региона, в качестве примера можно привести кластер пищевой и перерабатывающей промышленности, соглашение о создании которого было подписано в 2022 году;
- привлечение инвестиций в развитие экспортной инфраструктуры.
- обучение и повышение квалификации специалистов, задействованных в экспорте продукции АПК региона;
- оказание консультационной помощи экспортерам продукции АПК региона.
- Особое внимание необходимо уделить развитию экспорта продукции с высокой добавленной стоимостью и продвижению бренда орловской продукции на международном рынке [7].

Резюмируя вышеприведенное исследование, следует отметить, что Орловская область обладает значительным экспортным потенциалом в сфере агропромышленного комплекса. Реализация стратегии, направленной на повышение конкурентоспособности продукции АПК, диверсификацию структуры экспорта, развитие логистической инфраструктуры и совершенствование системы государственной поддержки, позволит региону значительно нарастить объемы экспорта продукции АПК и укрепить свои позиции на мировом рынке. Важным условием успешной реализации стратегии является скоординированная работа всех заинтересованных сторон и эффективное использование имеющихся ресурсов.

Список литературы:

1. Алтухов А.И. Проблемы и перспективы развития экспорта продукции АПК // Экономика сельского хозяйства России. 2023. № 3. С. 4-15.
2. Беляева Е.В. Экспортный потенциал зернового комплекса России // АПК: экономика, управление. 2024. № 1. С. 34-42.
3. Донник И.М. Конкурентоспособность продукции АПК: проблемы и пути повышения // Аграрный вестник Урала. 2023. № 6. С. 7-14.
4. Зарук С.Н. Экспортный потенциал молочной отрасли России // Молочная промышленность. 2024. № 4. С. 12-15.
5. Полухина М Г. Маркетинговые стратегии продвижения продукции АПК на внешние рынки // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2023. № 5. С. 141-146.
6. Романенко И.А. Развитие экспорта продукции с высокой добавленной стоимостью в АПК / И. А. Романенко // Экономика и управление. 2025. № 2. С. 83-88.

7. Яковлева Е.А. Стимулирование экспорта продукции АПК: региональный аспект // Региональная экономика: теория и практика. 2024. № 9. С. 54-62.

УДК 631.1:338.45(474)

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА ОРГАНИЧЕСКОЙ ПРОДУКЦИИ В БЕЛАРУСИ

ПАРХИМОВИЧ Виктория
Белорусская государственная
Сельскохозяйственная академия
Горки, Республика Беларусь,
viktoriaparhimovich74@gmail.com
Научный руководитель:
ТАРАНОВА Анна
Кандидат экономических наук, доцент
Белорусская государственная
Сельскохозяйственная академия
Горки, Республика Беларусь,
taranova77@yandex.ru

Мировой рынок органических продуктов оценивается в сотни миллиардов долларов США и продолжает расти двузначными темпами. Лидерами являются страны Европейского Союза, США и Канада. В этих регионах сформированы четкие регуляторные рамки, развитые системы сертификации и сформированный потребительский спрос. [1, с.47]

В Беларуси ситуация иная. Рынок органической продукции пока невелик, и его доля в общем объеме продовольственного рынка незначительна. Отсутствие единой, четкой и гармонизированной с международными стандартами законодательной базы, а также ограниченное число сертифицированных производителей являются основными тормозящими факторами. Большая часть продукции, которую можно было бы считать органической по факту (например, выращенная для собственного потребления в ЛПХ), не имеет соответствующей сертификации и не позиционируется как таковая на массовом рынке.

Несмотря на текущие сложности, ряд факторов указывает на значительный потенциал для роста рынка органической продукции в Беларуси:

1. Глобальный тренд и растущий спрос: Мировой спрос на органические продукты продолжает увеличиваться. Беларусь может стать как производителем для внутреннего рынка, так и экспортером для более развитых рынков.

2. Экологическая репутация: Беларусь позиционируется как страна с "чистой" природой, что является важным конкурентным преимуществом для органической продукции. Леса, чистые водоемы и относительно низкая плотность населения в сельских районах создают благоприятный фон.

3. Географическое положение: Близость к крупным и платежеспособным рынкам ЕС и России открывает значительные экспортные возможности для белорусских органических производителей.

4. Развитие агроэкотуризма: Сектор агроэкотуризма часто сопряжен с предложением местной, натуральной продукции. Развитие этого направления стимулирует спрос на органику у туристов и местных жителей.

5. Повышение осведомленности потребителей: В Беларуси растет интерес к здоровому питанию, что постепенно формирует внутренний спрос на органическую продукцию, особенно среди молодого и среднего классов в крупных городах.

6. Государственная поддержка (потенциал): Признание экологического сельского хозяйства как перспективного направления может привести к разработке и внедрению

государственных программ поддержки, субсидированию сертификации и обучению фермеров. [2, с.48]

Для реализации имеющегося потенциала необходимо преодолеть ряд серьезных барьеров:

1. Отсутствие полноценной законодательной базы: на данный момент в Беларуси отсутствует комплексный закон "Об органическом производстве", который бы четко регулировал все аспекты, от производства и сертификации до маркировки и контроля. Существующие нормы фрагментарны.

2. Сложности с сертификацией: Международная сертификация является дорогостоящей и сложной процедурой для небольших фермерских хозяйств. Отсутствие развитой национальной системы аккредитованных органов по сертификации, признаваемых на международных рынках, усложняет выход на экспорт.

3. Высокая стоимость производства и конечной продукции: Производство органики часто требует больших трудозатрат, использования специфических технологий, а также может приводить к снижению урожайности на начальных этапах. Это сказывается на себестоимости и, как следствие, на розничной цене, делая органические продукты менее доступными для массового потребителя.

4. Низкий уровень осведомленности: как производителей, так и потребителей. Фермеры часто не видят экономической целесообразности перехода на органические методы, а потребители не всегда понимают ценность и различия органической продукции.

5. Развитие логистики и дистрибуции: Отсутствие специализированных каналов сбыта, достаточных объемов производства для крупных торговых сетей, а также сложность раздельного хранения и транспортировки органической продукции.

6. Необходимость инвестиций: Переход на органическое производство, строительство инфраструктуры для переработки и хранения требует значительных капиталовложений. [3, с.30]

Несмотря на вызовы, перспективы развития рынка органической продукции в Беларуси выглядят многообещающими при условии системного подхода:

1. Экспортный потенциал: Основная движущая сила на начальном этапе. Ориентация на рынки ЕС, России и Китая, где спрос на органическую продукцию значительно выше, может стать локомотивом для развития сектора. Продукты, такие как дикорастущие ягоды и грибы, березовый сок, зерновые культуры, молочная продукция, имеют хорошие экспортные перспективы.

2. Развитие внутреннего рынка: Постепенное формирование спроса через образовательные программы, государственную поддержку и снижение себестоимости продукции по мере масштабирования. Фокус на крупные города.

3. Нишевые продукты: Развитие производства специализированных органических продуктов (например, безглютеновые крупы, фермерские сыры, травяные чаи) может найти свою аудиторию.

4. Интеграция с агроэкотуризмом: Создание "органических ферм", предлагающих продукцию прямо с грядки, мастер-классы и дегустации, что усиливает привлекательность региона и способствует реализации продукции.

5. Брендинг "Зроблена ў Беларусі. Арганічна": Разработка национального бренда органической продукции, который бы ассоциировался с высоким качеством и экологичностью. [1, с.45]

Для успешного развития рынка органической продукции в Беларуси критически важна активная роль государства:

- Принятие комплексного закона об органическом производстве: Это фундамент, который определит правила игры, механизмы контроля, требования к сертификации и маркировке.

- Гармонизация стандартов: Приведение национальных стандартов в соответствие с международными (например, регламентами ЕС) для облегчения экспорта.
- Создание системы государственной поддержки: Предоставление субсидий, льготных кредитов, грантов для фермеров, переходящих на органическое производство, а также для покрытия расходов на сертификацию.
- Развитие инфраструктуры: Поддержка создания аккредитованных органов по сертификации, научно-исследовательских центров по органическому земледелию, а также стимулирование развития специализированных перерабатывающих мощностей.
- Образование и информирование: Проведение информационных кампаний для потребителей о пользе органических продуктов и для фермеров о преимуществах и технологиях органического земледелия. [3, с.25]

Список литературы:

1. 1.Антонюк О., Ковалёва И. Органическое сельское хозяйство в Беларуси: состояние и перспективы // Экономика и управление АПК. 2021. – №3. – С. 45-53.
2. 2.Белорусский институт системного анализа и управления. Аналитический обзор рынка органической продукции в Беларуси. Минск, 2022. – 48 с.
3. 3.Гребенюк Ю.А. Развитие рынка органической продукции в условиях устойчивого сельского хозяйства // Вестник Белорусского государственного аграрного технического университета. 2020. – №4. – С. 25-32.

УДК 636.2.064.6(476)

АНАЛИЗ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА КПСУП «ГРОДНЕНСКАЯ ПТИЦЕФАБРИКА»

САВЧИК Виктория
Гродненский государственный аграрный университет
Гродно, Республика Беларусь
vikasavcik449@gmail.com
Научный руководитель:
ГРИБОВ Андрей
Доцент, кандидат экономических наук
Гродненский государственный аграрный университет
Гродно, Республика Беларусь
mr.andrey.gribov@yandex.ru

Аграрный сектор в экономике Республики Беларусь занимает особо место. Специфичность роли, отведенной сельскому хозяйству, обуславливается производством продуктов питания как основы жизнедеятельности людей и воспроизводства рабочей силы, производством сырья для многих видов непроизводственных потребительских товаров и продукции производственного назначения.

Сельское хозяйство – это главная отрасль агропромышленного комплекса. На его долю приходится производство более 6 % ВВП, которые удовлетворяют спрос населения на основные продукты питания. За счет продукции аграрного сектора, в том числе получаемой из сельскохозяйственного сырья, обеспечивается 96 % продуктов питания, формируется почти 75 % розничного товарооборота государственной и кооперативной торговли [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Коммунальное производственное сельскохозяйственное унитарное предприятие «Гродненская птицефабрика» является крупнейшим в области птицеводческим предприятием, которое располагает мощностями для производства 20 млн яиц в год. На предприятии широко развита сеть торговых точек на рынках областного центра, где реализуют не только куриное яйцо, но и мясную продукцию [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Ресурсный потенциал предприятия – это совокупность всех имеющихся у организации ресурсов и возможностей, которые могут быть использованы для достижения поставленных целей и обеспечения устойчивого развития [4]. Это не просто статичный набор активов, а динамическая система, способная адаптироваться к изменяющимся условиям рынка.

Значение ресурсного потенциала трудно переоценить, поскольку он является фундаментом экономического развития и определяющим фактором конкурентоспособности. Обладание богатым и диверсифицированным ресурсным потенциалом обеспечивает возможность для расширения производства, внедрения инноваций, повышения уровня жизни населения и укрепления позиций на мировом рынке. Эффективное использование ресурсного потенциала требует грамотного управления, направленного на оптимизацию структуры производства, внедрение ресурсосберегающих технологий, стимулирование инвестиций в развитие новых ресурсов и обеспечение экологической устойчивости. В условиях ограниченности ресурсов, особое значение приобретает рациональное использование имеющегося потенциала, что предполагает минимизацию потерь, повышение эффективности использования каждого ресурса и вовлечение в хозяйственный оборот ранее неиспользованных или малоиспользованных ресурсов [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Таблица 1. – Показатели наличия и использования земельных и трудовых ресурсов

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2024 г. к 2022 г. в %
Общая земельная площадь, га	9467	9412	9239	97,6
Среднегодовая численность работников, чел.	363	348	347	95,6
Трудообеспеченность, чел./100 га:				
пашни	4,87	4,68	4,68	96,1
сельскохозяйственных угодий	4,62	4,44	4,44	96,0
Производительность труда, тыс. руб./чел.	102,99	133,16	140,7	136,6

*Источник: Собственные расчеты на основе данных годовых отчетов предприятия **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.*

За этот период наблюдается общее сокращение как земельных ресурсов, так и численности персонала. Общая земельная площадь уменьшилась с 9467 га до 9239 га. Среднегодовая численность работников сократилась с 363 до 347 человек, что составляет 95,6 % от уровня 2022 г. Следствием уменьшения этих двух ресурсов стало снижение показателей трудообеспеченности на 100 га. Трудообеспеченность пашни снизилась с 4,87 чел./100 га до 4,68 чел./100 га (-3,9 %), а сельскохозяйственных угодий в целом – с 4,62 чел./100 га до 4,44 чел./100 га (-4 %). Однако, несмотря на сокращение земельных ресурсов и численности персонала, предприятие демонстрирует значительный рост производительности труда с 102,99 тыс. руб./чел. в 2022 г. до 140,7 тыс. руб./чел. в 2024 г.

Ресурсный потенциал, как совокупность всех имеющихся у хозяйствующего субъекта ресурсов – от природных и трудовых до финансовых и информационных – является базисом для любой производственной деятельности. Именно плодородие почвы, ее климатические характеристики, а также наличие водных ресурсов, формируют основу для развития в каждом сельскохозяйственном предприятии. Ресурсный потенциал в части земельных и природных факторов напрямую определяет возможности и эффективность функционирования растениеводческого сектора, становясь отправной точкой для формирования урожайности, выбора возделываемых культур и общей продуктивности отрасли.

Таблица 2. – Урожайность сельскохозяйственных культур и затраты труда на 1 ц продукции

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2024 г. к 2022 г.
Урожайность, ц/га: В т.ч. зерновые и зернобобовые (без кукурузы)	50,9	42,8	44,4	87,2
озимые зерновые	51,7	46,9	46,8	90,5
яровые зерновые	51,9	36,4	42,8	82,5
зернобобовые	30,8	32,4	19,4	63,0
Сахарная свекла	637,2	571,9	529,2	83,1
Рапс	36,8	38,2	44,7	121,5
Затраты труда, чел.-ч/ц: В т.ч. зерновые и зернобобовые (без кукурузы)	0,35	0,37	0,39	111,4
озимые зерновые	0,31	0,33	0,39	125,8
яровые зерновые	0,37	0,47	0,41	110,8
зернобобовые	1,08	0,44	0,26	24,1
Сахарная свекла	0,06	0,02	0,02	33,3
Рапс	0,29	0,38	0,28	96,6

Источник: Собственные расчеты на основе данных годовых отчетов предприятия ***[Ошибка! Источник ссылки не найден.]****.*

Урожайность зерновых и зернобобовых культур снизилась до 87,2 % от уровня 2022 г. Особенно заметно снижение урожайности зернобобовых и сахарной свеклы, составив всего 63 % и 83,1 % соответственно, однако урожайность рапса увеличилась на 21,5 %. Наблюдается увеличение затрат труда на производство зерновых и зернобобовых культур, составив 111,4 % к уровню 2022 г. Затраты труда на производство озимых зерновых выросли (125,8 %) и яровых зерновых на 10,8 %.

Растениеводческая продукция, особенно кормовые культуры, служит основой для развития животноводства, поскольку именно от качества и количества кормов зависит продуктивность скота и птицы, а также себестоимость производимой животноводческой продукции. Таким образом, успешное развитие растениеводства, формирование устойчивой кормовой базы и эффективное использование растительных источников являются необходимым условием для устойчивого развития животноводства. Скот и птица представляют собой важный ресурс, обеспечивающий эффективное функционирование сельскохозяйственной организации.

Таблица 3. – Поголовье животных, гол.

Вид и группа скота и птицы	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2024 г. к 2022 г. в %
Крупный рогатый скот: основное стадо молочного скота	1125	1120	1170	104
животные на выращивании и откорме	2283	2346	2438	106,8
свиньи	9972	10407	10031	100,6
птицы	121000	115000	132000	109,1

Источник: Собственные расчеты на основе данных годовых отчетов предприятия ***[Ошибка! Источник ссылки не найден.]****.*

Представленные данные в таблице 3 отражают изменения поголовья скота и птицы в период с 2022 г. по 2024 г.: поголовье крупного рогатого скота основного стада молочного направления в 2024 г. составило 1170 гол., что на 45 гол. больше, чем в 2022 г., количество

животных на выращивании и откорме также увеличилось на 155 гол., поголовье свиней незначительно увеличилось до 10031 гол., а численность птицы выросла на 11000 гол.

Таблица 4. – Продуктивность животных и затраты труда на 1 ц продукции

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2024 г. к 2022 г. в %
Деловой выход приплода на 100 коров, гол.	114	121	123	107,8
Среднесуточный прирост живой массы крупного рогатого скота, г	822	834	872	106,1
Среднесуточный прирост живой массы свиней, г	603	637	649	107,6
Среднесуточный прирост живой массы птицы	10	10	8	80,0
Среднегодовая яйценоскость птицы, шт.	299	287	267	89,3
Удой молока на 1 среднегодовую корову, кг	8766	9518	10230	116,7
Затраты труда на 1 ц, чел.-ч: молока	1,03	0,89	0,8	77,5
прироста живой массы крупного рогатого скота	10,95	10,36	9,51	86,9
прироста живой массы свиней	4,48	4,0	3,99	89,0
прироста живой массы птицы	6,33	2,15	3,11	49,13

Источник: Собственные расчеты на основе данных годовых отчетов предприятия ***[Ошибка! Источник ссылки не найден.]****.*

Информация таблицы 4 показывает, что деловой выход приплода на 100 коров последовательно увеличивался, достигнув 123 гол. в 2024 г., среднесуточный прирост живой массы крупного рогатого скота также показал устойчивую динамику, увеличившись с 822 г в 2022 г. до 872 г в 2024 г, среднегодовая яйценоскость составила 267 шт. с одной птицы. Аналогичная положительная тенденция прослеживается и у свиней, где среднесуточный прирост живой массы вырос на 7,6 %. Наиболее впечатляющий рост продемонстрировал удой молока на одну среднегодовую корову, который значительно увеличился с 8766 кг до 10230 кг. Параллельно с ростом продуктивности наблюдается существенное повышение эффективности использования трудовых ресурсов. Затраты труда на производство 1 ц молока сократились с 1,03 чел-ч до 0,8 чел.-ч, что свидетельствует об улучшении на 22,5 %, затраты на 1 ц прироста живой массы крупного рогатого скота снизились с 10,95 чел.-ч до 9,51 чел.-ч, а свиней – с 4,48 чел.-ч до 3,99 чел.-ч.

Ситуация в птицеводстве, однако, крайне неоднозначная. Среднесуточный прирост живой массы птицы сократился с 10 г в 2022 г. до 8 г в 2024 г., что является снижением на 20 %. Несмотря на это снижение абсолютного прироста, затраты труда на 1 ц прироста живой массы птицы продемонстрировали самый значительный скачок эффективности, уменьшившись с 6,33 чел.-ч до 3,11 чел.-ч, что составляет улучшение почти на 51 %.

Эффективное функционирование предприятия невозможно без создания и поддержания современной материально-технической базы. Ключевым элементом которой являются основные средства, от состояния, структуры и эффективности использования которых напрямую зависят объемы производства продукции и ее себестоимость.

В представленной таблице 5 данные демонстрируют следующие тенденции: значительный рост стоимости основных фондов, достигший в 2024 г. 80004 тыс. руб., что на 28,3 % превышает показатель 2022 г., при этом стоимость основных производственных фондов выросла на 24,2 %, наибольший рост наблюдается в сегментах машин (+31,6 %), транспортных средств (+38,8 %) и инструментов (+172,9 %), что может свидетельствовать об активной модернизации производства. Фондовооруженность и фондооснащенность показывают

увеличение на 31,8 % и 34,2 % соответственно, в то время как фондоотдача снизилась на 3,4 %.

Таблица 5. – Основные средства предприятия

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2024 г. к 2022 г., %
Основные средства – всего, тыс. руб.	62378	70286	80004	128,3
в том числе: здания и сооружения	37179	41912	46163	124,2
передаточные устройства	1719	1811	1865	108,5
машины и оборудования	17834	19626	23472	131,6
транспортные средства	2095	2836	2907	138,8
инструмент, инвентарь и принадлежности	107	105	292	272,9
рабочий скот и животные основного стада	3255	3807	5208	160,0
многолетние насаждения	96	96	4	4,2
капитальные затраты в улучшение земель	93	93	93	100,0
Фондооснащенность, руб./100 га	6,6	7,5	8,7	131,8
Фондовооруженность, руб./чел.	171,8	201,9	230,6	134,2
Фондоотдача, руб./руб.	0,58	0,57	0,56	96,6

Источник: Собственные расчеты на основе данных годовых отчетов предприятия ***[Ошибка! Источник ссылки не найден.]****.*

В представленной таблице 5 данные демонстрируют следующие тенденции: значительный рост стоимости основных фондов, достигший в 2024 г. 80004 тыс. руб., что на 28,3 % превышает показатель 2022 г., при этом стоимость основных производственных фондов выросла на 24,2 %, наибольший рост наблюдается в сегментах машин (+31,6 %), транспортных средств (+38,8 %) и инструментов (+172,9 %), что может свидетельствовать об активной модернизации производства. Фондовооруженность и фондооснащенность показывают увеличение на 31,8 % и 34,2 % соответственно, в то время как фондоотдача снизилась на 3,4 %.

Таким образом, проанализировав отдельные составляющие ресурсного потенциала КПСУП «Гродненская птицефабрика», можно сделать следующие выводы:

- в 2024 г. по сравнению с 2022 г. общая земельная площадь уменьшилась на 2,4 %, а среднегодовая численность работников – на 4,4 %. Несмотря на это, предприятие демонстрирует существенный рост производительности труда, которая увеличилась на 36,6 %, достигнув в 2024 г. показателя 140,7 тыс. руб./чел, что свидетельствует о повышении эффективности использования имеющихся трудовых и земельных ресурсов;
- в 2024 г. урожайность зерновых и зернобобовых культур составила 87,2 % от уровня 2022 г., зернобобовых 63 % и сахарной свеклы 83,1 %, увеличилась лишь урожайность рапса на 21,5 %. Параллельно с этим, затраты труда на производство зерновых и зернобобовых культур возросли на 11,4 % в 2024 г. по сравнению с 2022 г.;
- за период с 2022 г. по 2024 г. выход приплода увеличился до 123 гол. на 100 коров, среднесуточный прирост живой массы крупного рогатого скота достиг 872 г, прирост живой массы свиней увеличился на 7,6 %, а удой молока составил 10230 кг. Важно отметить, что эти результаты сопровождались существенным повышением эффективности использования трудовых ресурсов: затраты труда на 1 ц молока снизились на 22,5 %, крупного рогатого скота – 13,1 %, свиней – 11 % и птицы – 51 %;
- стоимость основных фондов предприятия увеличилась на 28,3 %, с особенно выраженным ростом в категориях «машины и оборудование», «транспортные средства» и «инструмент, инвентарь и принадлежности», что способствовало увеличению фондовооруженности на 34,2 % и фондооснащенности на 31,8 %.

Список литературы:

1. Годовые отчеты предприятия КПСУП «Гродненская птицефабрика» за 2022-2024 гг.
2. Гродненская птицефабрика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.ptica.by – Дата доступа: 20.10.2025.
3. Гордей, А. И. Экономические основы развития и эффективности сельскохозяйственного производства : монография / А. И. Гордей; Белорусская государственная сельскохозяйственная академия. – Горки, 2018. С. 9-11.
4. Ресурсный потенциал предприятия // 1Fin.ru : финансовый словарь. [Электронный ресурс]. - Режим доступа:
5. https://1fin.ru/Finansovyy_slovary/Resursnyy_potencial_predpriyatiya – Дата доступа: 23.10.2025.

УДК 657.622:636.5(476.6)

ПРОИЗВОДСТВО ПРОДУКЦИИ ВЫРАЩИВАНИЯ И ОТКОРМА КРУПНОГО РОГАТОГО СКОТА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

САВЧИК Виктория
Гродненский государственный аграрный университет
Гродно, Республика Беларусь
vikasavcik449@gmail.com
Научный руководитель:
ГРИБОВ Андрей Владимирович
кандидат экономических наук, доцент
Гродненский государственный аграрный университет
Гродно, Республика Беларусь
mr.andrey.gribov@yandex.ru

В данной статье представлен анализ производства продукции выращивания и откорма крупного рогатого скота в Республике Беларусь за 2020-2024 гг. Рассмотрены региональные особенности развития отрасли, динамика поголовья крупного рогатого скота по областям, объемы реализации скота и птицы на убой в разрезе областей. Особое внимание уделено изучению отдельных показателей эффективности производства в сельскохозяйственных организациях Гродненской области, включая поголовье, среднесуточный прирост, валовой прирост, себестоимость и др. Проанализирована структура поголовья основных видов скота и птицы по категориям хозяйств в Республике Беларусь, а также объемы производства продукции выращивания и откорма крупного рогатого скота по категориям хозяйств.

Скотоводство является одной из главных подотраслей животноводства, рассматривающая вопросы разведения крупного рогатого скота для получения высококачественных и экологически безопасных продуктов питания: молока, мяса, а также сырья для пищевой, кожевенной, медицинской и лёгкой промышленности. Оно обеспечивает более половины производства продуктов питания животного происхождения. Мясо крупного рогатого скота считается одним из самых ценных по своим вкусовым качествам, а кожевенное сырьё занимает первое место по количеству и качеству среди кож сельскохозяйственных животных других видов [1].

Производство продукции животноводства осуществляется в сельскохозяйственных организациях, крестьянских (фермерских) хозяйствах и хозяйствах населения. Основное производство продукции животноводства сконцентрировано в сельскохозяйственных организациях, удельный вес которых в производстве молока составляет 96 %, в производстве (выращивании) скота и птицы – 95,3 %. Численность сельскохозяйственных организаций,

имеющих крупный рогатый скот, на 1 января 2020 г. составила 1210 организаций, в том числе коров – 1188 организаций.

Производство (выращивание) свиней осуществляется в 156 субъектах хозяйствования, производство (выращивание) мяса птицы и яиц – в 52 сельскохозяйственных организациях. Динамичное увеличение производства продукции животноводства и повышение ее качества осуществляются за счет внедрения современных технологий выращивания скота и птицы и укрупнения производства [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Таблица 1. – Поголовье крупного рогатого скота по областям Республики Беларусь, тыс. гол.

	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Среднее значение	2024 г. к 2020 г., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Брестская область	862,5	866,1	867,7	872,0	876,0	868,9	101,6
Витебская область	523,3	528,2	529	507,6	495,9	516,8	94,8
Гродненская область	687,4	688,7	681,7	687,5	698,3	688,7	101,6
Гомельская область	649,8	642,8	607,4	602,8	601,7	620,9	92,6
Могилевская область	524	520,6	520,6	512,9	513,8	518,4	98,1
Минская область	954,5	953,6	943,5	945,4	935	946,4	98,0
Республика Беларусь	4201,60	4199,90	4149,90	4128,30	4120,70	4160,1	98,1

Источник: Собственная разработка на основе статистических данных [2]

Анализ данных о поголовье крупного рогатого скота в Республике Беларусь за 2020-2024 гг. демонстрирует общую тенденцию к снижению, при этом наблюдается дифференциация по областям: в Брестской и Гродненской областях зафиксирован рост поголовья, в то время как Гомельская область показала наибольшее сокращение, а Могилевская и Минская области – незначительное снижение; общая тенденция по стране отражает сокращение на 1,9 %.

Таблица 2. – Реализация скота и птицы на убой по областям Республики Беларусь, тыс. т

	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Среднее значение	2024 г. к 2020 г., %
Брестская область	313,5	318	315,3	326,5	343,6	323,4	109,6
Витебская область	227,7	221,9	228,6	228,4	246,4	230,6	108,2
Гродненская область	308,4	297,9	270,6	283	295,4	291,1	95,8
Гомельская область	199,7	183,8	172	171,4	178,5	181,1	89,4
Могилевская область	210,1	182,9	191,8	194,7	216,9	199,3	103,2
Минская область	495,6	506,2	491,5	507	512,8	502,6	103,5
Республика Беларусь	1754,80	1710,80	1669,80	1711,00	1793,70	1728,0	102,2

Источник: Собственная разработка на основе статистических данных [2]

В Республике Беларусь объем реализации скота и птицы на убой в 2020 г. составил 1754,8 тыс. т, снизившись к 2022 г. до 1669,8 тыс. т, а затем увеличившись до 1793,7 тыс. т в 2024 г., в Витебской области показатели выросли с 227,7 тыс. т до 246,4 тыс. т., а, например, Минская область показала рост с 495,6 тыс. т до 512,8 тыс. т.

Таблица 3. – Поголовье основных видов скота и птицы по категориям хозяйств, тыс. гол.

	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Среднее значение	2024 г. к 2020 г.,%
Хозяйства всех категорий	2799	2805	2775	2762	2753	2778,8	98,4
С/х организации	2769	2772	2744	2729	2723	2747,4	98,3
Крестьянские (фермерские) хозяйства	13,4	16,1	15,9	16,7	16	15,62	119,4
Хозяйства населения	17	16	16	16	16	16,2	94,1

Источник: Собственная разработка на основе статистических данных [3]

Общее поголовье основных видов скота и птицы в хозяйствах всех категорий уменьшилось с 2799 тыс. гол. в 2020 г. до 2753 тыс. гол. в 2024 г. Сельскохозяйственные организации, как основные производители, сократили поголовье с 2769 тыс. гол. до 2723 тыс. гол. Крестьянские (фермерские) хозяйства увеличили поголовье на 2,6 тыс. гол, а в хозяйствах населения поголовье сократилось с 17 тыс. гол. до 16 тыс. гол.

Таблица 4. – Производство продукции выращивания и откорма крупного рогатого скота по категориям хозяйств, тыс. т

	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Среднее значение	2024 г. к 2020 г.,%
Хозяйства всех категорий	565,7	576,4	565,2	589,1	614,5	582,18	108,6
С/х организации	555,8	566,6	557,4	581,7	607,6	573,82	109,3
Крестьянские(фермерские) хозяйства	3,3	4,0	2,8	3,1	2,8	3,2	84,8
Хозяйства населения	6,5	5,8	5	4,4	4,1	5,16	63,1

Источник: Собственная разработка на основе статистических данных [3]

Производство продукции выращивания и откорма крупного рогатого скота в хозяйствах всех категорий увеличилось на 8,6 % с 565,7 тыс. т в 2020 г. до 614,5 тыс. т в 2024 г. Сельскохозяйственные организации увеличили производство на 9,3 %, крестьянские (фермерские) хозяйства сократили производство на 15,2 % и хозяйства населения также уменьшили объёмы производства на с 6,5 тыс. т до 4,1 тыс. т.

К концу 2025 г. планируется существенное увеличение объемов производства продукции животноводства в хозяйствах всех категорий на 13,8 % к уровню 2020 г., то есть 643,8 тыс. т [4]. В 2024 г. этот показатель составляет 614,5 тыс. т, что указывает на положительную динамику роста объемов производства.

Был проведён детальный анализ современного состояния животноводства в разрезе областей республики, включающий динамику поголовья крупного рогатого скота, объёмы реализации, структуру поголовья различных видов скота и птицы по категориям хозяйств, а также особенности производства продукции крупного рогатого скота в различных формах собственности.

Полученные результаты, после проведения детального анализа современного состояния животноводства в разрезе областей республики, включающего динамику поголовья крупного рогатого скота, объёмы реализации, структуру поголовья различных видов скота и птицы по категориям хозяйств, а также особенности производства продукции крупного рогатого скота в различных формах собственности, позволили выявить общие закономерности развития отрасли. Для более углубленного изучения процессов, происходящих в мясном скотоводстве Гродненской области и выявления резервов повышения его эффективности, проведём анализ динамики основных показателей.

Таблица 5. – Динамика основных показателей мясного скотоводства в сельскохозяйственных организациях Гродненской области

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2024 г. к 2020 г., %
1	2	3	4	5	6	7
Среднегодовое поголовье, гол.	366235	380572	385925	402250	434442	118,6
Среднесуточный прирост, г	672	685	696	718	679	101,0
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб	342086	403128	465854	582301	661279	193,3
Себестоимость 1 ц реализованной продукции, руб.	835,8	926,1	1064,8	1192,9	1263,5	151,2
Средняя цена реализации 1 ц, руб.	525,6	563,2	723,8	778,0	760,2	144,6
Убыток, тыс. руб.	126930	157978	149156	202513	263389	207,5
Убыток от реализации 1 ц, руб.	310,1	363,9	340,9	414,9	503,3	162,3
Убыток от реализации 1 ц молочного направления, руб.	309,1	366,5	343,3	416,0	504,3	163,2
Убыток от реализации 1 ц мясного направления, руб.	358,0	278,0	276,3	293,0	418,8	117,0
Уровень убыточности, %	37,1	39,2	32,6	34,8	39,8	+2,7 п.п.

Источник: Собственная разработка на основе данных сводных годовых отчетов сельскохозяйственных организаций Гродненской области за 2020-2024 гг.

Представленные данные в таблице 5 за период с 2020 г. по 2024 г. демонстрируют рост поголовья скота с 366235 гол. до 434442 гол., а также колебания среднего прироста, с пиком в 718 г в 2023 г. и некоторым снижением до 679 г в 2024 г. Несмотря на рост поголовья и среднесуточного прироста, себестоимость реализованной продукции увеличилась в 1,93 раза, достигнув 661279 тыс. руб. в 2024 г., а себестоимость 1 ц продукции выросла до 1263,5 руб. Цена реализации 1 ц также увеличилась до 760,2 руб., но рост ниже, чем себестоимость. В результате, убыток от реализации 1 ц продукции увеличился с 310,1 руб. в 2020 г. до 503,3 руб. в 2024 г. Однако, убыток от реализации 1 ц молочного направления составил 504,3 руб., а мясного направления – 418,8 руб.

На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

– динамика поголовья в различных областях Беларуси неоднородна: в Брестской и Гродненской областях наблюдается рост, а в Гомельской, Могилевской и Минской – снижение, общая численность крупного рогатого скота в Республике Беларусь снизилась на 1,9 %, при этом сокращение поголовья в основном происходит в сельскохозяйственных организациях, в то время как в крестьянских (фермерских) хозяйствах отмечается рост поголовья;

– общий объем производства продукции выращивания и откорма крупного рогатого скота в Республике Беларусь вырос на 8,6 %, преимущественно за счет сельскохозяйственных организаций (9,3 %), в то время как крестьянские (фермерские) хозяйства и хозяйства населения несколько сократили объемы производства;

– в Гродненской области, несмотря на рост поголовья на 18,6 % и валового прироста на 19,8 % в период с 2020 г. по 2024 г., наблюдается значительное увеличение себестоимости производимой продукции. Себестоимость 1 ц продукции увеличилась до 1263,5 руб., опережая рост цены реализации (760,2 руб.). Вследствие этого, убыток от реализации 1 ц составил 503,3 руб. Убыток от реализации 1 ц молочного направления увеличился на 63,2 %, а мясного на 17,0 %.

Список литературы:

1. Скотоводство // Большая российская энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://bigenc.ru/c/skotovodstvo-49fa75 – Дата доступа: 05.10.2025.
2. Национальный статистический комитет Республики Беларусь. Производство продукции животноводства: статистический бюллетень // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/3f3/5xvzuaapkxahc813whcc53fniit7yeuz.pdf – Дата доступа: 07.10.2025.

3. Национальный статистический комитет Республики Беларусь. Сельское хозяйство Республики Беларусь: статистический сборник // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/9be/bw58kf25iyvf50lhg5ggffbiroi4haqa.pdf – Дата доступа: 07.10.2025.
4. О государственной программе «Аграрный бизнес» на 2021-2025 годы [Электронный ресурс] Постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 1 фев. 2021 г., № 59 // Нац. прав. интернет-портал Респ. Беларусь. – 2021. – 5/48758.

УДК 338.2/338.4:004.8

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА КАЗАХСТАНА: ТЕНДЕНЦИИ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

СЕЙТКАЛИЕВА Жулдыз,
студентка, Coventry University Kazakhstan, Республика Казахстан, г. Астана,
zhozi07@mail.ru
СУЛЕЙМЕНОВА Гульнар,
магистрантка, Западно-Казахстанский аграрно-технический университет имени Жангир хана,
Республика Казахстан, г. Уральск
guln11121986@gmail.com
Научный руководитель:
АЙЕШЕВА Гульшат, кандидат экономических наук, Западно-Казахстанский аграрно-технический университет имени Жангир хана, Республика
Казахстан, г. Уральск
gulshat74@bk.ru

Современное развитие агропромышленного комплекса Казахстана (АПК) характеризуется возрастающими требованиями к эффективности, ресурсосбережению и устойчивости производства. В этих условиях цифровизация становится ключевым фактором модернизации сельского хозяйства, обеспечивая рост производительности и повышение конкурентоспособности отечественной продукции.

В мировой практике цифровая трансформация аграрного сектора привела к сокращению транзакционных издержек, оптимизации производственных процессов и увеличению объёмов инвестиций в агротехнологии [1, 2].

Для Казахстана цифровизация АПК имеет двойное значение: с одной стороны, она представляет собой инструмент повышения эффективности отрасли, с другой — служит условием интеграции в мировые аграрные цепочки. В Стратегии “Цифровой Казахстан”, Концепции развития агропромышленного комплекса и отраслевых проектах Министерства сельского хозяйства особое внимание уделено вопросам внедрения точного земледелия, цифровых платформ, автоматизации и дистанционного мониторинга [3, 4].

Цифровизация в сфере АПК предполагает применение совокупности инновационных решений, включающих информационные системы, автоматизацию, интернет вещей (IoT), использование больших данных (BigData), роботизацию, геоинформационные системы, дроны и искусственный интеллект [5].

Экономическая сущность цифровизации проявляется в сокращении операционных затрат, повышении точности прогнозирования, оптимизации использования ресурсов, увеличении производительности и снижении зависимости от климатических рисков. Особое значение имеет цифровизация управления сельскохозяйственными предприятиями. Она предполагает формирование единого информационного пространства, в котором происходит сбор, обработка и анализ данных о производственных процессах. На этой основе принимаются управленческие решения, обеспечивающие рациональное планирование и повышение эффективности производства.

В последние годы в Казахстане наблюдается активное развитие цифровых решений в сельском хозяйстве. Наиболее динамично внедряются технологии точного земледелия, что проявляется в автоматизации процессов внесения удобрений, системах спутниковой навигации, мониторинге урожайности и внедрении интеллектуальных систем контроля состояния почв.

Одним из значимых проектов является создание цифровых ферм, ориентированных на использование датчиков, автоматизированных систем кормления, систем контроля состояния животных и программ анализа продуктивности. Параллельно развивается электронная система прослеживаемости продукции, являющаяся частью модернизации ветеринарного контроля. Однако уровень цифровизации существенно различается по регионам. Наиболее продвинутыми являются хозяйства, расположенные в Северо-Казахстанской, Акмолинской и Костанайской областях, где высока концентрация крупного агробизнеса. В южных регионах цифровизация развивается медленнее из-за более высокой доли мелких хозяйств и ограниченной доступности современных технологий.

Ключевые проблемы и барьеры цифровой трансформации АПК. Несмотря на достигнутые успехи, цифровизация сельского хозяйства Казахстана сталкивается с рядом системных трудностей. Одной из них является недостаточное финансирование.

Цифровые технологии требуют значительных инвестиций. Мелкие фермеры не могут позволить себе дорогостоящие системы точного земледелия, программное обеспечение и оборудование.

Следует отметить низкий уровень цифровой грамотности. Значительная часть сельского населения не обладает навыками работы с цифровыми сервисами, что снижает скорость внедрения инноваций.

В ряде сельских районов связь остаётся нестабильной или дорогой, что препятствует работе онлайн-платформ и IoT-устройств.

Отсутствие единого стандарта обмена данными между государственными информационными системами и сервисами агробизнеса снижает эффективность цифровых решений.

В настоящее время наблюдается низкий уровень интеграции науки, образования и бизнеса. Инновации в сельском хозяйстве часто развиваются разрозненно, что препятствует масштабированию успешных технологий.

Данные по цифровой инфраструктуре и использованию в Казахстане в 2020–2024 годы приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Цифровая инфраструктура и использование

Год	Доля населения, использующие интернет, %	Мобильные подключения (на 100 чел.)	Фиксированные широкополосные подключения (на 100 чел.)
2020	80–85	120–135	10–12
2021	86–89	125–130	11–13
2022	92.3	125–133	12–14
2023	92.9	127	14.3
2024	92.3	133.1	14–15
Примечание – по данным DataReportal, WorldBank, TradingEconomics			

Высокая проникнутость мобильного интернета (120–133 SIM/100 чел. и 92% пользователей интернета) — это сильный фундамент для широкого развертывания мобильных агросервисов: телеметрия сенсоров, мобильные приложения для фермеров, мобильная прослеживаемость и цифровые платформы с маркетплейсами.

Ограниченная фиксированная широкополоса (10–15 на 100 чел.) — препятствие для облачных сервисов в стационарных хозяйствах, особенно в удалённых районах: это мотивирует использовать мобильный 4G/5G и гибридные решения (edgecomputing, кэширование данных).

Нами был проведен опрос по цифровизации сельского хозяйства Казахстана.

Цель опроса заключалась в определении уровня распространённости цифровых технологий в аграрном секторе Казахстана, изучении отношения фермеров и агробизнеса к цифровизации, а также выявлению барьеров и факторов эффективности внедрения технологий.

Выборка составила 52 респондента (главы и специалисты фермерских хозяйств). Метод: онлайн-анкета + телефонный опрос. Результаты опроса приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Результаты опроса фермеров

Показатель	Результат
Активно используют цифровые технологии	31%
Частично используют	46%
Не используют	23%
Основные технологии	GPS-навигация (62%), дроны (48%), ERP (27%), IoT (19%)
Оценили рост эффективности	72% (из них 24% – значительный)
Главные барьеры	высокая стоимость (67%), нехватка кадров (54%), слабый интернет (41%)
Планируют расширять цифровизацию	58%

Проведённый мини-опрос среди фермерских хозяйств Казахстана показал, что цифровизация аграрного сектора находится на стадии активного развития, однако уровень внедрения технологий существенно варьируется между регионами и типами хозяйств.

Большинство респондентов (84%) уже используют те или иные цифровые решения, что свидетельствует о формировании устойчивого тренда на технологическое обновление отрасли. Наиболее распространёнными технологиями являются GPS-навигация (62%)и дистанционный мониторинг полей с помощью дронов (48%) — относительно доступные и дающие быстрый экономический эффект решения.

Около 72% опрошенных отметили рост эффективности производства после цифровизации, при этом 24% фиксируют значительное повышение урожайности и сокращение издержек. Это подтверждает, что цифровые инструменты начинают играть заметную роль в повышении конкурентоспособности аграрного сектора.

В то же время выявлены системные барьеры: высокая стоимость технологий (67%), дефицит кадров (54%) и слабая цифровая инфраструктура в сельских районах (41%). Эти ограничения замедляют внедрение более сложных решений, включая IoT-датчики и автоматизацию животноводства.

Несмотря на это, 58% хозяйств планируют дальнейшее повышение уровня цифровизации в ближайшие три года, что указывает на высокий потенциал отрасли при условии усиления господдержки и развития цифровой инфраструктуры.

Нами проведен SWOT-анализ развития цифровизации сельского хозяйства Казахстана на основе данных проведенного опроса, статистики цифровой инфраструктуры, актуальных программ цифровизации, ИИ, АПК и т.д. (таблица 3).

Как видно, цифровизация АПК Казахстана демонстрирует устойчивую положительную динамику и сильную поддержку государства, что позволяет уверенно говорить о переходе отрасли к модели Agriculture 4.0. Однако ключевые барьеры — стоимость, недостаток кадров,

слабая фиксовая инфраструктура и фрагментарность платформ — требуют системного решения.

При правильной стратегии Казахстан способен ускорить цифровую трансформацию АПК за счёт развития мобильных решений, ИИ-технологий, национальной платформы агроданных и новых образовательных программ.

Значимость аграрного сектора страны в решении проблем продовольственной безопасности является огромной. Цифровизация должна быть направлена на рост продуктивности, снижение издержек и повышение конкурентоспособности продукции.

Таблица 3 - SWOT-анализ цифровизации сельского хозяйства Казахстана

S – Strengths (Сильные стороны) - Высокое проникновение мобильного интернета (92–93%) и мобильной связи - 120–133 подключений на 100 человек — хорошая база для IoT, мобильных приложений и дистанционного мониторинга. - Активное внедрение технологий крупным агробизнесом (Северо-Казахстанская, Акмолинская, Костанайская области) - Уже немало используются GPS-навигация, дроны, системы точного земледелия. - Государственная поддержка цифровизации АПК - Концепция развития АПК до 2030 г., цифровые карты трансформации, цифровые фермы, электронная прослеживаемость. - Положительные экономические эффекты внедрения: 72% фермеров отмечают рост эффективности, 24% фиксируют значительное повышение. - Зарождающаяся цифровая инфраструктура агроданных и автоматизации животноводства. - Использование датчиков, систем кормления, мониторинга животных. - Появление ИИ-инициатив и национальной платформы данных. - Государственные проекты в сфере AI создают потенциал для прогностических систем и интеллектуального земледелия.	*W – Weaknesses (Слабые стороны)* - Низкая доступность фиксированного широкополосного интернета в сельских районах - Высокая стоимость цифровых решений (67% фермеров считают цену главным барьером; особенно критично для мелких хозяйств). - Низкая цифровая грамотность сельского населения (54% респондентов испытывают трудности с использованием цифровых сервисов). - Фрагментированность цифровых платформ и отсутствие единого стандарта агроданных (разрозненные решения снижают эффективность интеграции). - Слабая интеграция науки, образования и агробизнеса (недостаток прикладных исследований и кадровых программ). - Неравномерное внедрение по регионам (южные области отстают из-за структуры хозяйств (много мелких фермеров).
O – Opportunities (Возможности) - Развитие ИИ, big data и аналитики для прогнозирования урожайности и климатических рисков. - Национальная концепция ИИ 2024–2029 создаёт нормативную и инфраструктурную основу. - Развертывание цифровых ферм и роботизации животноводства. - Рост спроса на автоматизацию в условиях кадрового дефицита. - Создание единой национальной платформы агроданных. - Возможность объединить государственные системы, метеоданные, земельный кадастр, IoT. - Господдержка для мелких хозяйств (субсидии, льготные программы цифровизации). - Возможность масштабного внедрения мобильных и недорогих сервисов. - Рост экспорта технологий и интеграция в международные цепочки сельхозпроизводства. - Прозрачность прослеживаемости улучшает доступ на рынки. - Переход на 5G и edge-computing: решение проблемы слабой проводной инфраструктуры в сёлах. - Развитие образовательных программ и региональных цифровых hub-лабораторій: повышение качества кадров для АПК.	*T – Threats (Угрозы)* - Усиление цифрового разрыва между крупными и мелкими хозяйствами (риск, что цифровизация усилит неравенство и снизит устойчивость мелкого фермерства). - Киберриски и уязвимость цифровых систем АПК (угроза потери данных, сбоев, нарушения производственных процессов). - Зависимость от импортных технологий и оборудования (дроны, датчики, программные платформы преимущественно зарубежные). - Климатические риски, требующие быстрого обновления технологий (рост засух, изменение сезона увеличивают требования к точной аналитике). - Низкая скорость модернизации инфраструктуры в сельских территориях (медленное развитие широкополосного интернета может замедлить цифровизацию). - Устойчивость традиционных фермеров к внедрению технологий (культурные и образовательные барьеры могут сохраняться какое-то время).

Тенденции роста урожайности сельскохозяйственных культур, а также производительности труда говорят о готовности части отрасли внедрять современные технологии (инвестиции в механизацию, селекцию, субсидии), что облегчает принятие цифровых решений на крупных и средних хозяйствах; главная проблема — охват мелких хозяйств.

Для ускорения цифровой трансформации аграрного сектора необходимо комплексное развитие цифровой инфраструктуры, инновационных сервисов и образовательных программ. Перспективными направлениями, на наш взгляд, являются:

- Фокус на мобильных решениях (IoT + мобильные сети) как первоочередной инструмент цифровизации.
- Создание региональных «hub-лабораторий» (edgeservers + обучение) для компенсации слабой фиксированной инфраструктуры.
- Государственная поддержка субсидиями и льготами для мелких хозяйств при внедрении цифровых систем.
- Создание единого стандарта обмена данными и национальной платформы агроданных.
- Развитие образовательных программ и повышение цифровой грамотности среди сельского населения.

Правительство страны уже формирует нормативную основу для внедрения цифровых технологий, включая развитие электронных сервисов Министерства сельского хозяйства, реформы в ветеринарной сфере и поддержку агроинноваций. Дальнейшая цифровизация позволит повысить устойчивость производства и обеспечить экспортный потенциал аграрной продукции.

Таким образом, цифровизация экономики сельского хозяйства Казахстана является ключевым стратегическим направлением развития отрасли, обеспечивающим повышение эффективности, конкурентоспособности и устойчивости агропромышленного комплекса. Несмотря на существующие проблемы, государственные инициативы, развитие технологий и рост интереса бизнеса создают благоприятные условия для формирования современной цифровой агросистемы.

Развитие цифровой инфраструктуры, повышение цифровой грамотности сельского населения, стимулирование инноваций и интеграция данных представляют собой приоритетные направления, которые позволят Казахстану выйти на новый уровень аграрного развития.

Список литературы:

1. Eric Marcel Lemes Pistori1 andMarioMollo Neto2Agriculture 4.0: digitaltransformationintheproductionchainforefficiencyandsustainabilityintheagro-industrialsector // https://doi.org/10.56238/arev6n4-153. 12/11/2024REVISTA ARACÊ, SãoJosédosPinhais, v.6, n.4, p.13579-13603, 2024.
2. Yabebal Chekole Mihret, Mulu Marie Takele, Smegnew Moges Mintesinot. AdvancementsinAgriculture 4.0 and the Needs for Introduction and Adoption in Ethiopia: A Review, published: 18 February 2025 https://doi.org/10.1155/aia/882840
3. Концепция цифровой трансформации, развития отрасли информационных технологий и кибербезопасности на 2023-2029 годы, А, 2023 г.
4. Концепция развития агропромышленного комплекса Республики Казахстан на 2021 – 2030 годы. Постановление Правительства Республики Казахстан от 30 декабря 2021 года № 960.
5. Dzhancharova, G. K., Arzamasceva, N. V., Besshaposhnyj, M. N., & Prohorova, N. V. (2021). Digital transformation of agriculture in Russia: Problems and prospects. Financial Business, 12(222), 316–319.

УДК: 334.01

БИОЭКОНОМИКА КАК ЭКОНОМИКА БУДУЩЕГО: ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

СЕКОРСКАЯ Инна
УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия», Республика Беларусь, Горки.
isekorskaya@gmail.com
Научный руководитель:
БУЦЬ Владимир
доктор экономических наук, академик международной академии аграрного образования.
УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия», Республика Беларусь, Горки.
isekorskaya@gmail.com

Биоэкономика представляет собой экономическую модель, основанную на устойчивом использовании биологических ресурсов для производства товаров и услуг, с акцентом на инновации в биотехнологиях, органическом производстве и возобновляемых источниках энергии. В контексте сельского хозяйства биоэкономика способствует переходу от традиционных методов к экологически устойчивым практикам, таким как производство биотоплива, биопестицидов и органических продуктов. Республика Беларусь, обладая значительным аграрным потенциалом, активно развивает биоэкономику как часть стратегии устойчивого развития. Согласно данным Всемирного банка и FAO, биоэкономика может способствовать росту ВВП на 1-2% ежегодно в аграрных странах через повышение эффективности и снижение экологической нагрузки.

Проанализировать роль биоэкономики в белорусском сельском хозяйстве на основе эмпирических данных за 2015–2023 гг., провести расчеты ключевых показателей и оценить перспективы развития.

Методология включает сбор данных из официальных источников, статистический анализ и эконометрическое моделирование для выявления зависимостей. Анализ основан на данных Национального статистического комитета Республики Беларусь (Белстат), Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь (Минсельхоз), а также международных организаций: FAO, OECD и Всемирного банка. Период исследования — 2015–2023 гг., что позволяет оценить тренды до и после внедрения национальной стратегии биоэкономики.

Ключевые показатели: валовой внутренний продукт (ВВП) Беларуси и доля сельского хозяйства в нем; производство сельскохозяйственной продукции (зерно, мясо, молоко) и ее биоэкономическая компонента (органическое производство, биотопливо); экспорт аграрной продукции и экологические индикаторы (выбросы парниковых газов от сельского хозяйства).

Для расчетов использовались методы статистического анализа и эконометрики: расчет темпов роста и долей; парная регрессионная модель для оценки зависимости между инвестициями в биоэкономику и ростом производства органических продуктов; множественная регрессия для анализа влияния нескольких факторов (инвестиции, субсидии, экологические нормы) на ВВП от сельского хозяйства.

Данные обрабатывались в программном обеспечении R для обеспечения точности расчетов.

По данным Белстата, сельское хозяйство составляет около 7-8% ВВП Беларуси (табл. 1). В 2023 г. объем производства сельхозпродукции достиг 13,5 млрд BYN (около 4 млрд USD), с ростом на 15% по сравнению с 2015 г. Биоэкономическая компонента включает органическое производство (0,5% от общего объема в 2023 г., рост с 0,1% в 2015 г.), биотопливо (производство биоэтанола из кукурузы и рапса — 150 тыс. т в 2023 г.) и биотехнологии (применение биопестицидов в растениеводстве).

Рост биоэкономики стимулируется государственными субсидиями: в 2023 г. инвестиции в органическое сельское хозяйство составили 120 млн BYN, что на 40% больше, чем в 2015 г. Экспорт органических продуктов вырос с 50 млн USD в 2015 г. до 200 млн USD в 2023 г., преимущественно в ЕС.

Таблица 1. Доля сельского хозяйства в ВВП Беларуси (2015–2023 гг., %)

Год	Доля в ВВП (%)	Объем производства (млрд BYN)
2015	7.2	9.8
2018	7.5	11.2
2020	7.8	12.1
2023	7.9	13.5

Источник: Белстат, 2023.

Расчеты ключевых показателей:

1. Темп роста биоэкономической компоненты: Рассчитан как среднегодовой прирост (CAGR) для органического производства. По формуле

$$CAGR = ((V_кон / V_нач)^{(1/n)} - 1) * 100\%,$$

где
V_кон — объем в 2023 г. (65 млн BYN),
V_нач — в 2015 г. (10 млн BYN),
n = 8 лет.
Результат: CAGR = ((65/10)^(1/8) - 1) * 100% ≈ 29,5%.

2. Доля биоэкономики в сельскохозяйственном ВВП: В 2023 г. биоэкономическая продукция (органика + биотопливо) составила 1,2 млрд BYN из 13,5 млрд BYN, или 8,9%. Рост с 3,1% в 2015 г. (300 млн BYN из 9,8 млрд BYN).

3. Экологические расчеты: Выбросы парниковых газов от сельского хозяйства снизились на 5% за период благодаря биоэкономике (данные FAO). Удельные выбросы на единицу продукции: 0,8 т CO2-экв/т зерна в 2023 г. против 0,9 т в 2015 г.

Эконометрический анализ.

Для оценки зависимости использована парная регрессионная модель:

$$Y = \beta 0 + \beta 1X + \varepsilon,$$

где
Y — рост органического производства (%),
X — инвестиции в биоэкономику (млн BYN).

На основе данных за 2015–2023 гг. (n=9) получено уравнение:

$$Y = 5.2 + 0.03X.$$

Коэффициент корреляции r = 0.85, сила связи высокая.

Экономическая интерпретация: каждые дополнительные 100 млн BYN инвестиций увеличивают рост органики на 3%.

Множественная регрессия для анализа влияния факторов на ВВП от сельского хозяйства:

$$Y = \beta 0 + \beta 1X1 + \beta 2X2 + \beta 3X3 + \varepsilon,$$

где

X1 — субсидии (млн BYN),

X2 — экологические нормы (баллы),

X3 — инвестиции (млн BYN).

Результат: Y = 7.1 + 0.02X1 + 0.5X2 + 0.04X3.

R^2 = 0.78, модель объясняет 78% вариации. Интерпретация: субсидии и инвестиции положительно влияют на ВВП, экологические нормы усиливают эффект.

Прогнозирование: при сохранении тренда, к 2030 г. биоэкономическая доля в сельхозВВП достигнет 15%, рост органики — 35% CAGR.

Анализ показывает, что биоэкономика способствует устойчивому росту белорусского сельского хозяйства, снижая зависимость от традиционных методов и повышая экспортный потенциал. Расчеты подтверждают эффективность инвестиций: CAGR 29,5% для органики указывает на высокую отдачу. Однако проблемы включают низкую долю биоэкономики (8,9% vs. 15-20% в ЕС), ограниченный доступ к технологиям и климатические риски. Рекомендации: увеличить субсидии на 20%, внедрить биотехнологии в животноводстве и развивать цепочки добавленной стоимости.

Биоэкономика в белорусском сельском хозяйстве демонстрирует значительный потенциал для устойчивого развития, с ростом на 29,5% CAGR и вкладом в ВВП. Расчеты и модели подтверждают положительные зависимости.

Список литературы:

1. Основные показатели сельского хозяйства и промышленности. [Электронный ресурс] //Национальный статистический комитет Республики Беларусь (Белстат)// (2023). Минск. - Режим доступа URL: [belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/selskoe-khozyaystvo/] (https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/selskoe-khozyaystvo/) (отчеты по сельскому хозяйству и промышленности доступны в разделах сайта). (дата доступа: 04.10.2025)
2. Отчет о развитии агропромышленного комплекса. [Электронный ресурс] //Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь// (2023). Минск. -Режим доступа
3. URL: mshp.gov.by/ru/statistika-ru/ (статистика и отчеты по агропромышленному комплексу). (дата доступа: 04.10.2025)
4. Инвестиции и инновации в биоэкономике. [Электронный ресурс] //Министерство экономики Республики Беларусь// (2023). Минск.-Режим доступа URL: [economy.gov.by/ru/statistika-ru/] (https://economy.gov.by/ru/statistika-ru/) (данные по инвестициям и инновациям). (дата доступа: 05.10.2025)
5. Статистика занятости в биоэкономическом секторе. [Электронный ресурс] //Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь// (2023). Минск. –
6. Режим доступа URL: [mintrud.gov.by/ru/statistika-ru/]
7. (https://mintrud.gov.by/ru/statistika-ru/) (данные по занятости). (дата доступа: 07.10.2025)

УДК 336.76:338.43(476)

РОЛЬ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ КАК УЧАСТНИКА РЫНКА ЦЕННЫХ БУМАГ

ТАРЕЛКО Илья
Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия
Горки, Беларусь
ilyailyatar@gmail.com
Научный руководитель:
ЗАСЕМЧУК Наталья
старший преподаватель
Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия
Горки, Беларусь
zasem75@mail.ru

Агропромышленный комплекс занимает в экономике Беларуси одно из ключевых мест, поскольку он обеспечивает продовольственную безопасность страны, даёт сырьё для переработки, создает рабочие места в сельской местности и формирует основу экспортного потенциала. В современных условиях задачей является не просто поддержание действующего производственного уровня, но и проведение системной модернизации, внедрение инноваций, повышение эффективности и конкурентоспособности [1]. Эти цели не могут быть достигнуты без значительных капиталовложений, поскольку отрасль характеризуется капиталоёмкостью, высокой стоимостью техники, инфраструктуры, логистических систем и перерабатывающих предприятий. Однако стандартные механизмы финансирования — банковские кредиты и государственные субсидии — зачастую оказываются недостаточными, особенно когда речь идёт о долгосрочных инвестиционных проектах или о модернизации в условиях нестабильности рынка и ограничений государственного бюджета. В таких условиях рассматриваются альтернативные пути привлечения капитала, и одним из наиболее перспективных выступает рынок ценных бумаг, который может стать дополнительным источником финансирования аграрных предприятий, обеспечивая гибкость, возможность распределения рисков, повышение прозрачности и вовлечённости инвесторов в отрасль.

Рынок ценных бумаг в широком смысле представляет собой институционализированную систему, внутри которой осуществляется эмиссия, обращение и погашение ценных бумаг, а также деятельность посредников, инфраструктурных организаций и регуляторов. Он играет роль посредника между субъектами, располагающими избыточными сбережениями, и теми, кто нуждается в инвестициях, превращая сбережения в капитал, направляемый в реализацию проектов, в том числе в аграрной сфере. В контексте агропромышленного комплекса ценные бумаги позволяют диверсифицировать источники финансирования, снижать зависимость от кредитов, привлекать внешние инвестиции и управлять финансовыми рисками в условиях волатильности цен на сельскохозяйственную продукцию. Акции, облигации и производные инструменты (фьючерсы, опционы) становятся инструментами, с помощью которых аграрные компании могут строить сбалансированную финансовую стратегию и повышать устойчивость к внешним шокам.

В положении аграрного бизнеса существенную роль играет именно долевая и долговая эмиссия. Акции как долевые ценные бумаги предоставляют инвесторам право участвовать в

капитале компании, получать дивиденды и участвовать в управлении. Они используются при формировании уставного капитала, привлечении стратегических партнёров и развитии долгосрочных проектов. Однако в аграрной сфере применение акций часто ограничивается из-за высокой зависимости от внешних условий и сезонности. Долговые инструменты в виде облигаций в большей степени подходят для финансирования конкретных проектов с прогнозируемой доходностью, таких как строительство элеваторов, модернизация перерабатывающих мощностей или покупка сельскохозяйственной техники. Приобретая облигации, инвесторы становятся кредиторами эмитента, ожидая стабильный процентный доход и возврат основной суммы в установленный срок. В аграрном секторе такие инструменты особенно актуальны, поскольку позволяют четко увязать графики выплат с формируемыми денежными потоками. Но при этом облигации аграрных компаний часто несут повышенные риски из-за природных факторов, сезонности и неопределённости в доходах, что отражается в более высокой ставке доходности и узком круге инвесторов, готовых принимать такие риски.

Для управления рыночными рисками применяются производные финансовые инструменты. Фьючерсы дают возможность зафиксировать цену на будущий урожай ещё до его сбора, что снижает неопределённость и сглаживает возможные убытки от неблагоприятных колебаний рыночной стоимости продукции. Это особенно важно в аграрном секторе, где погодные условия, глобальная конъюнктура, логистические издержки и внешние факторы оказывают значительное влияние. Опционы, в свою очередь, дают право, но не обязательство, купить или продать актив по заранее установленной цене в течение оговоренного периода, что добавляет гибкость и позволяет аграриям в случае благоприятной конъюнктуры извлекать дополнительную прибыль, одновременно ограничивая возможные убытки. Эти инструменты тесно связаны с рынком форвардов, деривативов и механизмами хеджирования, позволяя интегрировать аграрные компании в финансовую среду и улучшать управление рисками.

В Беларуси рынок ценных бумаг находится пока на стадии развития, но уже создана нормативно-правовая и институциональная среда, позволяющая агропредприятиям участвовать в этом рынке. Закон «О рынке ценных бумаг» [2] задаёт базовые рамки — виды ценных бумаг, требования к эмиссии и обращению, права и обязанности эмитентов и инвесторов. Указы Президента, постановления Совета Министров и нормативные акты Министерства финансов уточняют и развивают эту базу, регулируют лицензирование, стандарты, контроль и деятельность посредников. За последние годы законодательство претерпевает совершенствования, направленные на либерализацию эмиссионных процедур, улучшение механизмов расчётов и стандартизированное раскрытие информации, что формирует предпосылки для более активного использования инструментов рынка ценных бумаг. Институциональная структура рынка включает биржу, депозитарий, расчётно-клиринговые системы, брокеров, дилеров и иных профессиональных участников. В Беларуси действующей площадкой для торга акциями и облигациями является Белорусская валютно-фондовая биржа, которая обеспечивает прозрачную цену, требования листинга и ликвидность. Централизованный депозитарий отвечает за учёт прав собственности, хранение ценных бумаг и расчёты по сделкам. Национальный банк и Министерство финансов выступают важными регулирующими и надзорными органами, причём Министерство финансов непосредственно контролирует эмиссию государственного долга, устанавливает стандарты и регулирует инфраструктуру рынка. Тем не менее нормы, касающиеся ограничения оборота акций, требований раскрытия, приватизации и специфики аграрных компаний, остаются достаточно жёсткими и могут препятствовать активному участию сельскохозяйственных предприятий, особенно когда речь идёт о компаниях с низкой финансовой прозрачностью и слабой системой корпоративного управления.

Анализ практики показывает, что аграрные предприятия Беларуси пока сдержанно вовлечены в рынок ценных бумаг и преимущественно используют долговые инструменты, такие как облигации. По данным Министерства финансов, объём выпусков акций и облигаций

растёт, хотя активность торгов остаётся ограниченной. Так, по состоянию на начало октября 2023 года общий объём эмиссий ценных бумаг (акций и облигаций) составил около 77 млрд белорусских рублей, что на семь процентов выше аналогичного показателя годом ранее, однако оборот на организованном рынке за девять месяцев 2023 года составил лишь 1,8 млрд рублей, при том что оборот по акциям был минимальным — всего около 0,01 млрд рублей, и большую часть составили сделки с облигациями банков, предприятий и органов местного управления. В числе эмитентов облигаций — предприятия аграрного комплекса, хотя они часто относятся к инструментам второго или третьего эшелона с повышенным уровнем риска и ограниченным кругом инвесторов. Рынок акций в аграрной отрасли развит слабее, поскольку многие сельскохозяйственные компании остаются государственной или коммунальной собственностью, что ограничивает их возможности по выпуску и размещению акций. Процедуры приватизации часто сопровождаются регуляторными ограничениями и особыми обязательствами, в том числе инвестпроектами, что может удерживать потенциальных инвесторов. Обмен приватизационных чеков на акции предприятий расширил круг собственников, но не всегда дал долгосрочный эффект в виде притока капитала или повышения качества корпоративного управления. Решения государственных аукционов часто стартуют с низких цен, что может свидетельствовать как о попытке привлечь инвесторов, так и о трудностях оценивания активов, при этом участие на таких аукционах зачастую ограничено профессиональным кругом, не давая широкого доступа малым инвесторам.

Для детального анализа текущего положения и динамики рынка ценных бумаг в Республике Беларусь, а также для оценки контекста, в котором работают аграрные предприятия, следует рассмотреть ключевые статистические показатели. Наблюдаемый рост общего объема выпуска ценных бумаг, а также изменение структуры операций на организованном и неорганизованном сегментах рынка демонстрируют тенденцию к его развитию. В таблице 1 представлены основные характеристики рынка ценных бумаг на 01.01.2023, 01.01.2024 и 01.01.2025.

Таблица 1. – Объем операций, профессиональные участники и объем выпуска ценных бумаг на 01.01.2023, 01.01.2024 и 01.01.2025.

Показатель	01.01.2023, млн бел. руб.	01.01.2024, млн бел. руб.	01.01.2025, млн бел. руб.
Совокупный объём операций — всего	14638	11000	14800
Организованный сегмент	1437	1728	4800
— из них: акции	21,5	10	66
— из них: облигации	1774	2053	4734
Неорганизованный сегмент	13201	9272	9900
Количество профессиональных участников, шт.	48	46	45
Общий объём выпущенных ценных бумаг, находящихся в обращении, млрд бел. руб.	73,1	77,5	81,4

Источник [3,4,5]

Серьёзные системные барьеры препятствуют полноценной интеграции агропромышленного комплекса в рынок ценных бумаг. К числу наиболее значимых относят низкую ликвидность бумаг аграрных компаний, что затрудняет формирование справедливых цен и снижает привлекательность для инвесторов. Финансовая отчётность аграрных предприятий часто недостаточно прозрачна, корпоративное управление развито слабо, а отрасль подвержена специфическим рискам — природным, сезонным, ценовым — что повышает неопределённость для инвесторов. Высокая доля государственной собственности создаёт риски искажения оценки активов и неэффективного аллокации капитала. Нормативно-регуляторные и процедурные издержки, слабое развитие фондового инвестирования среди населения и нехватка квалифицированных посредников дополняют этот перечень препятствий. Кроме того, особенности агропроизводства — сезонность, длительный производственный цикл, нерегулярность денежных потоков, ситуация с оплатой и маркетингом — осложняют применение стандартных инструментов. Чтобы учесть эти особенности, необходимы гибкие формы облигаций, с индивидуальными графиками выплат, а также эмиссия обеспеченных ценных бумаг, опирающихся на материальные активы, такие как земля и техника, но оценка таких активов и их капитализация часто осложнены и нормативно ограничены.

Тем не менее потенциал рынка ценных бумаг для поддержки агропромышленного комплекса Беларуси остаётся значительным. Развитие корпоративных облигаций как устойчивого источника финансирования возможно при упрощении процедур эмиссии, усилении прозрачности, совершенствовании инфраструктуры рынка и внедрении инструментов снижения рисков для инвесторов. Активизация приватизации, стимулирование долевого участия частного капитала, превращение акций в инструмент привлечения инвестиций и участие компаний аграрного сектора в капиталовом рынке могут стать важными шагами. Государственная роль должна смещаться от прямого контроля к созданию стимулов и гарантий, снижению налоговых барьеров и регуляторных ограничений, поддержке стандартов раскрытия и корпоративного управления. При активном выходе аграрных предприятий на рынок ценных бумаг, развитии финансовой отчётности и управленческих компетенций ценные бумаги могут превратиться из потенциального инструмента в реальный драйвер долгосрочного роста, модернизации и устойчивого развития агропромышленного комплекса страны.

В сравнении с развитыми рынками, где аграрный сектор активно использует финансовые инструменты, в Беларуси существует потенциал для внедрения специализированных механизмов, которые учитывают отраслевую специфику. Международный опыт показывает, что эффективными инструментами для финансирования АПК являются земельные облигации, обеспеченные правом аренды или залога на сельскохозяйственные угодья, а также аграрные расписки, приравненные к ценным бумагам и обеспеченные заложенным на хранение урожаем. Эти инструменты позволяют напрямую капитализировать материальные активы агропредприятий, обходя сложности с оценкой и приватизацией.

Кроме того, критически важным является развитие срочного рынка. В странах с развитым сельским хозяйством контракты на пшеницу, кукурузу или сою на фьючерсных биржах не только используются для хеджирования ценовых рисков, но и являются бенчмарками для кредитных и инвестиционных решений. В Беларуси, несмотря на упоминание фьючерсов, неразвитость срочного рынка создает дополнительный барьер для интеграции, поскольку инвесторам сложнее управлять ценовой неопределенностью. Для преодоления этого барьера необходимо расширение доступа к международным товарным биржам и создание внутренних биржевых площадок для стандартизированных аграрных контрактов.

Ключевым фактором повышения ликвидности является также расширение базы инвесторов. В развитых экономиках значительную роль играют пенсионные фонды и страховые компании, которые ищут долгосрочные и относительно стабильные долговые

инструменты. Для их привлечения в облигации АПК, государство может рассмотреть механизмы частичного гарантирования или субсидирования купона для высокорисковых, но социально значимых аграрных проектов. Наконец, для небольших и средних аграрных предприятий, не готовых к листингу на основной бирже, необходимо создать альтернативную торговую площадку с упрощенными требованиями к раскрытию информации и меньшими процедурными издержками, что позволит им постепенно интегрироваться в фондовый рынок.

Рынок ценных бумаг Республики Беларусь представляет собой действующую, но ещё не до конца сформированную систему, где долговые инструменты доминируют над акционерными, государство играет значительную роль, а активность вторичного рынка остаётся низкой. Агропромышленный комплекс демонстрирует значительный инвестиционный потенциал, но пока что сдержан в своём участии в этом рынке. Существует доступ к стандартным инструментам рынка ценных бумаг, но на практике они используются ограниченно. Специфика аграрной отрасли — сезонность, природные риски, сложная структура активов — вкупе с преобладанием государственной собственности и институциональными ограничениями создаёт серьёзные препятствия для широкого применения механизмов фондового рынка. На текущем этапе корпоративные облигации являются наиболее востребованным инструментом — их эмиссия растёт, однако они по-прежнему остаются рискованными и малоликвидными. Рынок долевого капитала для аграрного сектора находится в более сдержанном состоянии из-за сложностей приватизации и ограничений государственного управления. Для того чтобы раскрыть потенциал фондового рынка, необходимо комплексное усилие, включающее повышение прозрачности и качества корпоративного управления в аграрных компаниях, развитие инфраструктуры фондового рынка, снижение регуляторных и процедурных барьеров, а также создание специализированных финансовых инструментов, учитывающих отраслевые риски и особенности. Государственная поддержка в виде стимулов, гарантий и законодательного упрощения могла бы существенно улучшить инвестиционный климат. Если аграрные компании начнут активнее привлекать капитал через рынок ценных бумаг, развивая финансовую отчётность и управленческую культуру, то ценные бумаги могут превратиться из перспективной возможности в реальный и значимый фактор устойчивого роста и модернизации агропромышленного комплекса Беларуси. [6].

Список литературы:

1. Лашко, Е. Н. Оценка и тенденции развития рынка ценных бумаг Республики Беларусь / Е. Н. Лашко, В. Д. Ковалевич. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. –2021. – № 52 (394). – С. 232-234. – URL: https://moluch.ru/archive/394/87311/ (дата обращения: 01.10.2025).
2. О рынке ценных бумаг [Электронный ресурс] //Закон Республики Беларусь от 5 января 2015 г. № 231-З. Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=H11500231 (дата обращения: 02.10.2025).
3. Отчет о работе Департамента по ценным бумагам Министерства финансов Республики Беларусь за 2022 год. [Электронный ресурс] // Министерство финансов Республики Беларусь. URL: https://minfin.gov.by/ (дата обращения: 02.10.2025).
4. Отчет о работе Департамента по ценным бумагам Министерства финансов Республики Беларусь за 2023 год. [Электронный ресурс] // Министерство финансов Республики Беларусь. URL: https://minfin.gov.by/ (дата обращения: 02.10.2025).
5. Отчет о работе Департамента по ценным бумагам Министерства финансов Республики Беларусь за 2024 год. [Электронный ресурс] // Министерство финансов Республики Беларусь. URL: https://minfin.gov.by/ (дата обращения: 02.10.2025).
6. Стратегия развития рынков ценных бумаг и страхования Республики Беларусь до 2040 года https://www.minfin.gov.by/upload/depcen/acts/development_strategy_2040.pdf/ (дата обращения: 02.10.2025).

УДК 631.158

ИННОВАЦИОННЫЙ ВЕКТОР РАЗВИТИЯ: ОТ АГРАРНОГО РЕЗЕРВА К ЦИФРОВОМУ АГРАХАБУ РЕГИОНА

ШМЫКОВА Виктория,
БЕЛОУСОВА Полина
Белорусская государственная сельскохозяйственная академия
Горки, Республика Беларусь,
tochazapyataya@gmail.com
Научный руководитель:
ЭЙСМОНТ Ирина
старший преподаватель
Белорусская государственная сельскохозяйственная академия
Горки, Республика Беларусь
irtix1@mail.ru

Исторически сложившаяся роль аграрного сектора как "кормильца" и источника занятости сохраняет свою актуальность, но теперь требует кардинального переосмысления в контексте глобальных вызовов. Развитие экономики сельского хозяйства и агропромышленного комплекса (АПК) региона в современных условиях перестало быть просто вопросом продовольственной безопасности; оно трансформировалось в ключевой элемент формирования устойчивой, конкурентоспособной и инновационной региональной экономики. Наша стратегическая цель – не просто обеспечить себя продуктами питания, но превратить аграрный сектор из сырьевого поставщика в локомотив, основанный на знаниях и высоких технологиях, способный генерировать высокую добавленную стоимость и привлекать инвестиции.

В основе предлагаемой концепции лежит смещение фокуса с экстенсивного использования ресурсов на интенсивный, технологически ориентированный рост. Регион должен стремиться к созданию высокоэффективного, интеллектуализированного агрохаба, способного производить продукцию с высокой добавленной стоимостью, активно участвовать в экспортных операциях и стать центром притяжения для инвестиций и квалифицированных кадров. Настоящая работа обосновывает необходимость комплексной трансформации АПК региона, затрагивающей технологические, структурные, финансовые, экологические и социальные аспекты, и предлагает практические механизмы для достижения этой амбициозной цели.

Развитие экономики сельского хозяйства и агропромышленного комплекса (АПК) региона в современных условиях перестало быть просто вопросом продовольственной безопасности; оно трансформировалось в ключевой элемент формирования устойчивой, конкурентоспособной и инновационной региональной экономики. Наша стратегическая цель – не просто обеспечить себя продуктами питания, но превратить аграрный сектор из сырьевого поставщика в локомотив, основанный на знаниях и высоких технологиях, способный генерировать высокую добавленную стоимость и привлекать инвестиции. Исторически сложившаяся роль аграрного сектора как "кормильца" и источника занятости сохраняет свою актуальность, но требует кардинального переосмысления в контексте глобальных вызовов, таких как изменение климата, растущий спрос на органическую продукцию и необходимость кардинального повышения качества жизни на селе. Регион должен использовать свой потенциал для завоевания премиальных ниш на мировом рынке, став признанным центром экологически чистой и высокотехнологичной продукции.

В основе новой концепции развития лежит смещение фокуса с экстенсивного использования ресурсов на интенсивный, технологически ориентированный рост. Регион, обладающий значительным земельным и трудовым потенциалом, должен стремиться не только к увеличению валового сбора, но и к созданию высокоэффективного, интеллектуализированного агрохаба. Это требует опережающего развития тех сегментов, где регион имеет естественные конкурентные преимущества: например, переход к производству нишевых, высокомаржинальных культур, или развитие специализированного животноводства. Диверсификация производства с уклоном в сторону органической и экологически чистой продукции позволяет выйти на премиальные рынки, где потребитель готов платить за гарантию качества и безопасности, подтвержденную строгой региональной сертификацией. Для этого необходимо внедрить региональный знак качества, например, "Зеленый АгроРегион", который станет узнаваемым брендом и механизмом ценовой надбавки.

Ключевым звеном в этой трансформации является тотальная цифровизация АПК, которая выступает не просто как модное веяние, а как экономический императив. Внедрение технологий точного земледелия (Precision Agriculture) – это краеугольный камень повышения эффективности. Использование геоинформационных систем (ГИС), данных спутникового мониторинга, беспилотных летательных аппаратов (БПЛА) и сенсорных сетей позволяет создать «цифровой двойник» каждого поля, оптимизируя внесение удобрений, ирригацию и защиту растений с точностью до метра. Этот подход является экономическим императивом, позволяющим сократить ресурсопотребление (вода, удобрения, ГСМ) на 15-25% и одновременно минимизировать загрязнение почв и водоемов. В животноводстве внедряются интеллектуальные системы Smart Farming с чипированием поголовья, автоматизированным контролем здоровья и питанием на основе ИИ-аналитики, что увеличивает выход продукции, снижает ветеринарные расходы и повышает стандарты благополучия животных. Блокчейн-технологии должны обеспечить сквозную прослеживаемость продукции — от поля до прилавка, гарантируя подлинность органического продукта и повышая доверие потребителей.

Параллельно с технологической революцией необходима глубокая структурная перестройка регионального агропромышленного комплекса. Регион должен уйти от модели разрозненного, зачастую низкоэффективного фермерства к кластерному развитию. Создание Агропромышленных Кластеров – это объединение производителей, перерабатывающих заводов, логистических центров, научно-исследовательских и образовательных учреждений в единую, территориально связанную цепочку. Кластерный подход, помимо синергетического эффекта, является идеальной площадкой для государственно-частного партнерства (ГЧП). Например, государство берет на себя создание дорогостоящей инфраструктуры общего пользования – подъездных путей, энергетических мощностей, специализированных логистических хабов (элеваторы, овоще- и фруктохранилища с контролируемой средой), а частный бизнес инвестирует непосредственно в производственные линии и переработку. Такая модель минимизирует риски для инвесторов и ускоряет ввод объектов в эксплуатацию. Для малых и средних предприятий (МСП) роль интегратора должны взять на себя сельскохозяйственные потребительские кооперативы (СПК), чье создание и развитие должно субсидироваться государством, чтобы обеспечить им доступ к крупным торговым сетям и экспортным каналам. СПК также могут выступать коллективными покупателями дорогостоящих цифровых сервисов и роботизированной техники, которая недоступна одному фермеру.

Успешная реализация концепции требует формирования устойчивого инвестиционного климата. Финансовая стратегия должна быть пересмотрена: поддержка должна сместиться от субсидирования *текущих* затрат к субсидированию капитальных инвестиций в инновационные проекты. Это включает налоговые льготы для инвесторов, вкладывающих средства в глубокую переработку, строительство агротехнопарков и покупку роботизированной техники. Критически важным является создание Регионального Фонда Венчурного Финансирования Агротех-Стартапов, который будет поддерживать разработку и внедрение местных цифровых решений (например, ИИ-модели прогнозирования

урожайности). Параллельно с этим, необходимо стимулировать развитие собственной селекции и генетики для достижения стратегической независимости. Это требует прямого финансирования Научно-Образовательных Центров (НОЦ) и создания экспериментальных полигонов, работающих в партнерстве с бизнесом. Особый акцент должен быть сделан на упорядочение земельных отношений: необходимо ввести эффективный механизм вовлечения в оборот неиспользуемых сельскохозяйственных земель через льготное предоставление их новым инвесторам и фермерам, готовым внедрять интенсивные технологии. При этом, меры поддержки должны быть дифференцированы: крупные агрохолдинги получают поддержку для экспортных и высокотехнологичных проектов, а МСП – для развития кооперации и нишевого производства.

Вопросы управления рисками также должны быть интегрированы в концепцию. В условиях изменения климата традиционное сельскохозяйственное производство становится все более рискованным. Для повышения устойчивости необходимо внедрение системы климатического страхования, субсидируемого регионом, а также создание региональных резервных фондов семян и кормов. Цифровые системы мониторинга и прогнозирования природных катаклизмов и эпизоотий должны стать частью общей цифровой платформы АПК. Развитие закрытого грунта (теплицы, вертикальные фермы) становится не просто дополнением, а стратегической мерой снижения зависимости от погодных условий и обеспечения круглогодичного снабжения населения свежими продуктами.

Особое внимание следует уделить развитию сельских территорий, поскольку экономика АПК неразрывно связана с социальным благополучием села. Концепция предусматривает не просто повышение доходов аграриев, но и создание комфортной среды обитания, способной удержать молодое, квалифицированное население. Это требует инфраструктурного прорыва: полное покрытие сельских территорий высокоскоростным Интернетом, реконструкция и строительство современных школ, медицинских центров, спортивных объектов и качественных дорог. Без качественной связи цифровизация АПК невозможна, а без социальных гарантий – невозможно привлечь и удержать специалиста. Важным элементом становится диверсификация сельской экономики за счет развития несельскохозяйственной занятости: агротуризм (экологические маршруты, событийный туризм) и поддержка малого предпринимательства в сфере переработки дикоросов и ремесел. Это позволяет снизить сезонную безработицу и увеличить общий уровень жизни. Реализация программы «Цифровое Село» должна обеспечить не только доступ к Интернету, но и внедрение дистанционных образовательных и медицинских услуг, что фактически приравнивает качество жизни на селе к городскому стандарту.

Дополнительные стратегические векторы развития АПК. Для обеспечения долгосрочной устойчивости регионального АПК необходимо не только технологическое обновление, но и углубление экологических, логистических и институциональных аспектов. Углубление экологического императива и премиальный маркетинг. Переход к экологически чистому производству должен быть подкреплен системной институционализацией экологической ответственности. Регион должен создать многоуровневую систему сертификации "Зеленый АгроРегион", включающую не только базовое соответствие национальным нормам, но и строгие стандарты органического производства (Уровень II), а также премиальные требования (Уровень III), связанные со снижением углеродного следа, использованием возобновляемых источников энергии и внедрением практик регенеративного земледелия. В рамках глобальной климатической повестки, аграрный сектор должен стать активным поглотителем углерода. Необходимо субсидировать внедрение регенеративных технологий, позволяющих фермерам получать дополнительный доход от продажи карбоновых кредитов на рынках, превращая каждую тонну связанного CO_2 в новый финансовый актив. Предприятия, инвестирующие в собственную зеленую энергетику, должны получать существенные налоговые льготы.

Стратегическое развитие агрологистики и инфраструктуры. Эффективный экспорт и глубокая переработка требуют создания современного логистического "каркаса". Ключевой

элемент — это создание Мультимодальных Агрологистических Хабов (МАЛХ), расположенных на пересечении ключевых транспортных магистралей. Эти хабы должны быть оснащены полными холодовыми цепями, включая склады с контролируемой газовой средой для длительного хранения продукции, а также интегрированными таможенными постами и фитосанитарными лабораториями для максимального ускорения экспортных процедур. Важно также обеспечить МАЛХ мощностями для доработки, калибровки, фасовки и брендирования продукции под региональным знаком качества, что позволит экспортировать не сырье, а готовый продукт. Для поддержки мелких и средних предприятий (МСП) необходимо субсидировать создание мобильных перерабатывающих и фасовочных модулей, которые могут обслуживать сельскохозяйственные потребительские кооперативы (СПК), снижая их капитальные затраты.

Институциональное и кадровое обеспечение инноваций. Для поддержания темпов технологической трансформации необходима перестройка всей экосистемы знаний и управления. Важно сформировать Агротехнологический Инновационный Пояс, центром которого станет Агротехнопарк, созданный вокруг ведущего аграрного ВУЗа или Научно-Образовательного Центра (НОЦ). Этот Технопарк должен выступать как инкубатор стартапов, площадка для тестирования новых агротехнологий и реализации модели "открытых инноваций", где ученые и студенты тесно взаимодействуют с бизнесом. Для обеспечения непрерывного повышения квалификации необходимо создать региональную Цифровую Агроакадемию с онлайн-курсами по Big Data, точному земледелию и управлению прослеживаемостью, используя систему ваучеров на обучение для работников сектора. Конкуренция за IT-кадры требует разработки специального пакета стимулирования для "Агро-IT" специалистов, включающего гранты на разработку ИИ-моделей и льготное жилье в "Цифровом Селе".

Управление рисками и финансовая стабильность. Для повышения инвестиционной предсказуемости и устойчивости к климатическим изменениям необходимо реформировать систему управления рисками. Традиционное страхование урожая должно быть дополнено параметрическим страхованием, основанным на данных спутникового мониторинга и метеостанций, что позволит автоматизировать и ускорить выплаты при наступлении заданных пороговых значений (например, засухи или избытка осадков). Кроме того, для стимулирования глубокой переработки необходимо создать Региональный Фонд Целевого Финансирования (ФЦФ), который будет предоставлять длинные и дешевые кредиты на строительство заводов (по производству крахмала, биопластиков или высококачественных кормов), обязывая получателей кредитов закупать часть сырья у региональных МСП и кооперативов, тем самым укрепляя горизонтальную интеграцию.

Таким образом, стратегическое развитие регионального агропромышленного комплекса в современных условиях представляет собой комплексный экономический и социальный императив. Наша цель — кардинальное переосмысление роли сектора, превращение его из сырьевого поставщика в высокоэффективный, интеллектуализированный Агрохаб.

Для достижения этой амбициозной цели требуется одновременное задействование нескольких ключевых направлений. Цифровая трансформация, включающая точное земледелие, ИИ-аналитику и блокчейн, служит экономическим краеугольным камнем, обеспечивая повышение эффективности и прослеживаемость. Параллельно с этим, необходима глубокая структурная перестройка через кластерный подход и активную поддержку кооперации, что снижает риски и создает синергетический эффект.

Особое внимание уделяется экологической ответственности и выходу на премиальные рынки. Внедрение многоуровневой сертификации "Зеленый АгроРегион" и развитие регенеративного земледелия позволяет не только завоевывать доверие потребителей, но и монетизировать экологические усилия через продажу карбоновых кредитов. Финансовая устойчивость обеспечивается смещением поддержки на капитальные инвестиции и развитием параметрического страхования для снижения климатических рисков.

Успех всей концепции невозможен без развития человеческого капитала и социальной инфраструктуры. Инвестиции в Агротехнопарки, создание Цифровой Агроакадемии и реализация программы «Цифровое Село» призваны привлечь и удержать высококвалифицированных специалистов, обеспечивая качество жизни, сравнимое с городским.

В конечном итоге, трансформация АПК — это проект, требующий стратегического партнерства государства, бизнеса и науки. Только через скоординированные действия и системный подход регион сможет превратить свой аграрный потенциал в локомотив устойчивой, конкурентоспособной и инновационной экономики, способный генерировать высокую добавленную стоимость и стать признанным центром высокотехнологичной, экологически чистой продукции на мировом рынке.

Список литературы:

1. Баутин, В. М., Чекмарев, П. А. Точное земледелие как основа технологической модернизации сельского хозяйства. // Аграрный вестник Урала. 2017. № 6 (160). С. 77–81. 2. Теория экономического развития [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://djvu.online/file/JajYWySAMOxto - Дата доступа: 15.11.2025
2. Цифровизация агропромышленного комплекса: основной элемент повышения конкурентоспособного инновационного развития [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-agropromyshlennogo-kompleksa-osnovnoy-element-povysheniya-konkurentosposobnogo-innovatsionnogo-razvitiya - Дата доступа: 15.11.2025
3. Комплексное развитие сельских территорий: пространственно-отраслевая и цифровая трансформация [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnoe-razvitie-selskih-territoriy-prostranstvenno-otraslevaya-i-tsifrovaya-transformatsiya - Дата доступа: 15.11.2025

СЕКЦИЯ 3.
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА ГОСУДАРСТВА

UDC 658.516.1

ROLUL DIGITALIZĂRII ÎN PROCESUL DE STANDARDIZARE

PĂDURE Cosmin, student
Universitatea de Stat „B.P.Hasdeu” din Cahul
padure.cosmin2201@gmail.com
Conducător științific:
TODOS Irina, coordonator științific
Universitatea de Stat „B.P.Hasdeu” din Cahul**,**
todosirina@gmail.com

Standardizarea reprezintă una dintre cele mai importante pârghii prin care o societate modernă își asigură coerența tehnologică, siguranța produselor, interoperabilitatea sistemelor și calitatea vieții. În trecut, procesul era dominat de fluxuri birocratice și documentație tipărită, ceea ce limita accesul rapid și actualizarea standardelor. Realitatea contemporană, marcată de viteza digitalizării și de apariția unor industrii emergente, impune o revoluție structurală: **transformarea digitală a procesului de standardizare**. Aceasta implică nu doar trecerea la format electronic, ci și reconfigurarea procesului decizional, integrarea aplicațiilor software în fluxurile de elaborare, validare și implementare a standardelor, precum și asigurarea trasabilității și interoperabilității digitale.

În Republica Moldova, digitalizarea infrastructurii naționale a calității, care include Institutul de Standardizare din Moldova (ISM) și Centrul Național de Acreditare (MOLDAC), nu reprezintă doar o modernizare tehnologică, ci și o strategie de **creștere a transparenței, participării publice și eficienței administrative**[1]. Aceasta permite conectarea directă la fluxurile internaționale de standardizare, creșterea competitivității întreprinderilor locale și alinierea rapidă la cerințele pieței europene.

Cercetarea de față are un caracter descriptiv și analitic, bazându-se pe analiza documentară a cadrului legislativ, a rapoartelor oficiale (ISM, MOLDAC, MDED), precum și pe studierea comparativă a practicilor internaționale în digitalizarea proceselor de standardizare. Metodologic, abordarea integrează analiza calitativă a surselor oficiale și interpretarea critică a impactului digitalizării asupra infrastructurii calității. Această metodă permite identificarea atât a progreselor, cât și a provocărilor existente în Republica Moldova.

Principala motivație a tranziției către digitalizare este ineficiența proceselor tradiționale de standardizare. În sistemele clasice, accesul la standarde era adesea lent, costisitor și fragmentat, afectând direct capacitatea companiilor de a respecta cerințele și de a inova. Această situație devine cu atât mai critică în contextul actual, marcat de o accelerare a ciclurilor tehnologice și de apariția industriilor digitale, precum inteligența artificială, biotehnologia, energia regenerabilă și tehnologiile IoT.

Digitalizarea standardelor nu reprezintă doar o simplă informatizare: ea permite **actualizarea rapidă a normelor**, integrarea acestora în sisteme software automate, facilitarea verificării conformității în timp real și crearea unei **infrastructuri de date interoperabile**. Prin această abordare, standardele devin nu doar documente statice, ci **resurse dinamice** care susțin dezvoltarea economică, reduc riscurile de neconformitate și sprijină competitivitatea industriilor locale.

Pe plan internațional, **Organizația Internațională pentru Standardizare (ISO)** și **Comitetul European de Standardizare (CEN)** au introdus în anul 2018 conceptul de *smart standards* - standarde în format digital, capabile să fie citite de aplicații software și să fie integrate în

procese automatizate. Potrivit ISO digitalizarea standardelor permite integrarea lor în sisteme de producție asistate de date și în lanțuri valorice inteligente [2].Acest trend global a influențat și Republica Moldova, unde adaptarea la standardele europene și implementarea unui model digital de acces și difuzare au devenit o necesitate economică și strategică[3].

În Republica Moldova, cadrul legal al standardizării este reglementat de **Legea nr. 20 din 2016**, care conform art.2 definește standardul ca ,,specificaţie tehnică stabilită prin consens, adoptată de un organism de standardizare recunoscut, pentru aplicare repetată sau continuă, a cărei respectare nu este obligatorie”[4]. Această definiție, deși clasică, devine tot mai dependentă de instrumente digitale care facilitează aplicarea repetată, distribuirea rapidă și verificarea electronică a conformității. Legea instituie reguli și principii fundamentale precum consens, transparență, voluntariat, independență și corelare cu progresul științei, care rămân valabile și în era digitală. Totuși, acestea trebuie completate cu principii noi, precum interoperabilitatea digitală, accesibilitatea electronică, protecția datelor și securitatea informatică.

Transformarea digitală a domeniului standardizării evidențiază rolul central al Institutului de Standardizare din Moldova (ISM), instituție publică responsabilă de elaborarea, adoptarea și diseminarea standardelor naționale și internaționale. Prin intermediul platformei electronice **shop.standard.md**[5], ISM facilitează accesul online la peste 30 000 de standarde, oferind funcționalități precum achiziția digitală, consultarea sintezelor și participarea la procesele de consultare publică. Această digitalizare reduce timpul de acces la informație cu peste 70%, conform estimărilor ISM.

Trasabilitatea digitală reprezintă un element-cheie al modernizării, deoarece permite verificarea instantanee și securizată a conformității entităților acreditate. În 2023, MOLDAC a emis primul certificat digital cu semnătură electronică și cod QR, aliniind Moldova la modelul european de digital accreditation[6]. Această abordare reduce riscul falsificării documentelor, scurtează semnificativ timpul procesului de validare și creează premise pentru **monitorizare continuă a conformității**. Pe termen mediu, trasabilitatea digitală poate fi extinsă la toate tipurile de certificări industriale, facilitând interoperabilitatea cu platformele ISM și MDED și oferind întreprinderilor și consumatorilor încredere sporită în standardele aplicate.

Strategia de Transformare Digitală 2023–2030 include standardizarea ca componentă centrală, subliniind necesitatea **interoperabilității platformelor ISM, MOLDAC și MDED**[7]. Totuși, implementarea integrală se confruntă cu provocări majore: infrastructura digitală este fragmentată, datele nu sunt centralizate, ceea ce generează redundanțe administrative și verificări multiple[8]. În plus, **nivelul redus de competențe digitale în rândul companiilor și instituțiilor educaționale** limitează aplicarea practică a standardelor digitale. Un răspuns strategic ar fi dezvoltarea unui **Program Național de Educație pentru Standardizare Digitală**, cu ghiduri interactive, cursuri online și laboratoare practice, coordonat de ISM împreună cu universitățile tehnice[9]. Acest program ar consolida abilitățile digitale, ar sprijini integrarea tinerilor specialiști și ar asigura o adoptare uniformă a standardelor digitale în industrie și educație.

Digitalizarea standardizării aduce beneficii sociale și culturale importante. Transformarea standardelor în resurse deschise democratizează cunoașterea și crește **transparența și responsabilitatea instituțiilor**, facilitând o cultură a calității nu doar în industrie, ci și în mediul academic și public. În economiile emergente, accesul liber la informație devine un motor al **inovației, guvernanței etice și responsabilității civice**[10]. Prin acces facil la standarde și date deschise, tinerii specialiști și antreprenorii pot integra rapid cerințele de conformitate în procesele lor, reducând birocrația și corupția și stimulând competitivitatea. În plus, acest model promovează colaborarea între sectorul public, mediul academic și cel privat, creând premise pentru ecosisteme inovative și pentru dezvoltarea capitalului uman bazat pe competențe digitale și standarde de calitate.

Standardizarea digitală oferă mediului de afaceri un cadru predictibil, deoarece companiile pot verifica instant cerințele de conformitate, adapta procesele interne și răspunde rapid la schimbările normativelor. Totuși, această transformare ridică provocări etice și de securitate: riscul accesului neautorizat la date, pierderea sau manipularea informațiilor și protecția datelor cu caracter personal. Pentru a gestiona aceste riscuri, se recomandă **elaborarea unei Strategii Naționale de Securitate**

Cibernetică pentru infrastructura calității, în colaborare cu CERT-Moldova[11], precum și revizuirea cadrului juridic privind confidențialitatea, astfel încât să se echilibreze transparența cu protecția datelor. Această abordare consolidează încrederea investitorilor și partenerilor internaționali și sprijină dezvoltarea unui ecosistem digital sigur și fiabil.

Pe termen mediu, Republica Moldova are șansa de a deveni un model regional de digitalizare a standardizării. Datorită dimensiunilor gestionabile și a unui cadru instituțional flexibil, poate implementa rapid soluții pilot: un sistem unic de evidență a conformității, un catalog digital interoperabil, certificate verificate prin blockchain și standarde educaționale online. Impactul economic potențial include reducerea costurilor administrative și creșterea vitezei de actualizare a standardelor.

Republica Moldova a realizat progrese notabile prin lansarea platformei digitale a ISM, emiterea certificatelor electronice de acreditare de către MOLDAC și integrarea domeniului standardizării în *Strategia de Transformare Digitală 2023–2030*. Totuși, pentru a atinge un nivel de maturitate comparabil cu cel european, este necesară dezvoltarea unui **hub național integrat de conformitate digitală**, consolidarea competențelor digitale, armonizarea metadatelor și extinderea parteneriatelor internaționale. Această transformare creează un **model de guvernanță a calității bazat pe transparență, colaborare și date deschise**, în care standardele devin resurse dinamice, certificatele pot fi verificate instant, iar specialiștii devin participanți activi în ecosistemul calității, transformând calitatea dintr-o normă administrativă într-o **cultură a progresului și responsabilității civice**.Într-o perspectivă de viitor, digitalizarea nu va fi doar o reformă tehnologică, ci un nou model de guvernanță a calității bazat pe transparență, colaborare și date deschise.

Referințe bibliografice:

1. Institutul de Standardizare din Moldova, disponibil la: https://standard.md/?page_id=3044 (accesat la 02.11.2025)
2. International Organization for Standardization (ISO). *Digital Transformation of Standardization: Integrating Data into Standards*. Geneva. 2021
3. [Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării, *Republica Moldova a adoptat peste 1 200 de standarde europene în primele trei luni ale anului 2020*, Chișinău, 2020, disponibil la: https://mded.gov.md/republica-moldova-a-adoptat-peste-1200-de-standarde-europene-in-primele-trei-luni-ale-anului-curent (accesat la 02.11.2025)
4. Parlamentul Republicii Moldova. *Legea nr. 20/2016 privind standardizarea națională*, Monitorul Oficial al Republicii Moldova
5. nstitutul de Standardizare din Moldova (ISM). (2024). *Platforma shop.standard.md*. disponibil la: https://shop.standard.md
6. European Accreditation (EA). *EA Annual Report 2024.* Brussels: EA, 2025. Disponibil la: https://european-accreditation.org/wp-content/uploads/2025/06/EA-Annual-report-2024-final.pdf (accesat la 03.11.2025)
7. Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării, *Contribuie la dezvoltarea standardelor din Republica Moldova – Strategia de transformare digitală 2023–2030*, Chișinău, 2023, disponibil la: https://mded.gov.md/contribuie-la-dezvoltarea-standardelor-din-republica-moldova, (accesat la 02.11.2025)
8. World Bank. *Digital Government Readiness Assessment (DGRA) toolkit and country data for Moldova*. Washington, DC: World Bank. disponibil la: https://www.worldbank.org/en/data/interactive/2022/08/22/digital-government-readiness-assessment-dgra-toolkit (accesat la 05.11.2025)
9. Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării, *MOLDAC – primul certificat de acreditare în format digital cu semnătură electronică*, disponibil la: https://mded.gov.md/centrul-national-de-acreditare-din-republica-moldova-moldac-a-emis-primul-certificat-de-acreditare-in-format-digital-cu-semnatura-pentru-un-laborator-de-analize-medicale (accesat la 03.11.2025)

10. OECD. *Open Government and Open Standards: Driving Inclusive Innovation in Emerging Economies.* Paris: OECD Publishing, 2022. disponibil la: https://www.oecd.org/governance/digital-government (accesat la 04.11.2025)
11. CERT-Moldova / Guvernul Republicii Moldova. *Strategia Națională de Securitate Cibernetică 2021–2025.* Chișinău: Guvernul RM, 2021. disponibil la: https://www.gov.md/ro/content/strategie-nationala-de-securitate-cibernetica (accesat la 03.11.2025)

UDC 658.516.1

STANDARDIZAREA ȘI SUSTENABILITATEA: PILONII MODERNIZĂRII INDUSTRIEI AUTO

POCOTILO Olivia,
Universitatea de Stat „B.P.Hasdeu” din Cahul
caranfiloli@gmail.com
Conducător științific:
TODOS Irina,
Universitatea de Stat „B.P.Hasdeu” din Cahul
todosirina@gmail.com

Industria auto contemporană se află într-o perioadă de schimbări profunde, generată de mai multe presiuni convergente - economice, tehnologice și ecologice. Pe de o parte, producătorii auto trebuie să navigheze un mediu competitiv tot mai intens, în care costurile de producție și lanțurile globale de aprovizionare sunt supuse fluctuațiilor și provocărilor geopolitice. Pe de altă parte, evoluția tehnologică, în special tranziția spre vehicule electrice și conectate, obligă companiile să investească masiv în cercetare și dezvoltare, iar adopția rapidă a noilor tehnologii devine inevitabilă. În plus, **reglementările de mediu** devin din ce în ce mai stringente la nivel global, și în special în Uniunea Europeană. De exemplu, Uniunea Europeană a adoptat recent noile norme Euro 7, care prevăd limite mai stricte pentru emisiile poluante ale vehiculelor și cerințe legate de durabilitatea bateriilor. Aceste reguli obligă producătorii să dezvolte tehnologii mai curate și să repenseze designul mașinilor în funcție de ciclul lor de viață [1]. Totodată, Comisia Europeană a oferit o flexibilitate de câțiva ani pentru producători în atingerea țintelor de emisii de CO_2, ceea ce arată tensiunea dintre obiectivele climatice și realitățile economice ale sectorului auto.

În acest context, **standardizarea** și **sustenabilitatea** devin elemente centrale ale modernizării industriei auto. Standardizarea prin adoptarea unor norme comune de calitate, siguranță și eficiență contribuie la creșterea interoperabilității componentelor, la reducerea erorilor de producție și la optimizarea costurilor. De cealaltă parte, sustenabilitatea presupune un angajament pe termen lung față de mediu: utilizarea materialelor reciclabile, reciclarea vehiculelor la sfârșitul ciclului de viață și reducerea amprentei de carbon.

Prin urmare, combinarea acestor doi piloni nu este doar o tendință operațională, ci o necesitate strategică: modernizarea industriei auto nu se va realiza doar prin inovație tehnologică, ci și prin respectarea unor standarde riguroase și adoptarea unor practici durabile care să răspundă provocărilor globale de mediu și economice.

Cercetarea are un caracter descriptiv și analitic, fiind fundamentată pe analiza documentară a standardelor internaționale aplicabile industriei auto (în special IATF 16949, ISO 14001 și standardele europene privind emisiile și economia circulară), precum și pe examinarea rapoartelor și a pozițiilor instituționale ale organismelor europene de reglementare și ale companiilor din sector. Au fost consultate documente emise de Consiliul Uniunii Europene, Parlamentul European, Agenția Europeană de Mediu, precum și materiale tehnice elaborate de organisme de certificare și audit.

Metodologic, studiul utilizează analiza calitativă a surselor oficiale, completată de interpretarea critică a modului în care standardizarea susține implementarea cerințelor de

sustenabilitate în industria auto. Această abordare permite evidențierea relațiilor dintre cerințele de management al calității (IATF 16949), reglementările privind emisiile și gestionarea resurselor, precum și politicile europene pentru design ecologic, reutilizare și reciclare.

În cadrul analizei sunt comparate diferite perspective instituționale și tehnice asupra tranziției spre sustenabilitate, prin corelarea standardelor de management cu obiectivele de reducere a emisiilor, creșterea eficienței operaționale și dezvoltarea economiei circulare. Această metodă oferă un cadru adecvat pentru identificarea tendințelor emergente și a provocărilor asociate alinierii industriei auto la noile exigențe europene. Fiind un demers documentar, cercetarea nu include date empirice sau evaluări cantitative. Interpretările formulate se bazează exclusiv pe analiza critică a documentelor tehnice, a rapoartelor instituționale și a literaturii de specialitate disponibile.

Standardizarea reprezintă un set de norme și proceduri adoptate la scară largă, care garantează omogenitate în producție, siguranță și eficiență. În industria auto, standardul **IATF 16949** este esențial: el se bazează pe ISO 9001 „Sistemul de management al calității" și include cerințe specifice sectorului auto pentru prevenirea defectelor, reducerea variației și îmbunătățirea continuă a proceselor de producție [2]. Mai mult decât un simplu sistem calitativ, IATF 16949 impune o abordare orientată spre procese, promovând eficiență operațională și control strict în lanțul de aprovizionare, ceea ce duce la reducerea risipei și a variațiilor între piese sau unități. Implementarea acestui standard aduce beneficii semnificative: pe lângă creșterea satisfacției clienților prin produse consistente și de calitate, companiile obțin și economii prin diminuarea costurilor legate de retrabalări, rebuturi și audituri multiple. Certificarea IATF 16949 este adesea un criteriu de selecție în afaceri, mulți constructori (OEM) și furnizori Tier 1 cer acest standard pentru a colabora, ceea ce îmbunătățește credibilitatea și accesul pe piață [3].

Pe lângă calitate, standardizarea acoperă și reglementări de mediu și siguranță, adoptând norme tehnice care vizează materialele, compatibilitatea componentelor și ciclul de viață al produselor. De exemplu, structura IATF 16949 este aliniată cu ISO 14001 „Sistemul de management al de mediului" și alte standarde de sistem, ceea ce facilitează integrarea unui sistem de management integrat calitate-mediu-siguranță [4]. Această armonizare permite producătorilor și furnizorilor din lanțul auto să adopte practicile cele mai bune, reducând riscurile de neconformitate, defecte și incompatibilități tehnice între piese, în timp ce promovează un lanț de valori mai sustenabil și mai controlat.

Sustenabilitatea presupune adoptarea unor practici care reduc impactul asupra mediului, promovează economia circulară și sprijină dezvoltarea durabilă pe termen lung. Conform definiției oferite de Comisia Mondială pentru Mediu şi Dezvoltare, **dezvoltarea durabilă** reprezintă „*satisfacerea nevoilor prezentului fără a compromite capacitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi*" [5]. Pe această linie, dezvoltarea durabilă/sustenabilă poate fi înțeleasă ca o viziune integratoare asupra tuturor proceselor și fenomenelor care asigură echilibrul dintre componentele economice, sociale, productive și ecologice ale unei organizații. Scopul său este de a garanta utilizarea rațională și echitabilă a resurselor, astfel încât beneficiile să fie accesibile nu doar generației actuale, ci și celor viitoare. Realizarea acestui echilibru presupune monitorizarea atentă, în timp și spațiu, a interacțiunilor dintre resursele naturale, mediul înconjurător, dinamica populației, nivelul de poluare și activitățile de producție, atât agricolă, cât și industrială [6, p.8]. În industria auto, sustenabilitatea presupune optimizarea întregului ciclu de viață al produsului - de la conceperea și producerea vehiculului până la utilizarea și reciclarea acestuia.

Dezvoltarea durabilă presupune o abordare integrată a proceselor și fenomenelor, astfel încât subsistemele economic, social, tehnologic și de mediu să funcționeze coerent, asigurând satisfacerea echilibrată atât a necesităților actuale, cât și a celor ale generațiilor viitoare [7, p.19]. Atingerea acestui obiectiv devine posibilă doar prin monitorizarea riguroasă, în timp și în teritoriu, a unor factori-cheie și a interacțiunilor dintre ei, precum resursele naturale și mediul, dinamica populației, nivelul de poluare, precum și producția agricolă și industrială.

În industria auto, aceasta se traduce printr-o serie de măsuri concrete: **reciclarea și reutilizarea componentelor**, **design durabil**, reducerea consumului de resurse și energie, și

utilizarea materialelor prietenoase cu mediul, cum ar fi biocompozitele sau fibrele naturale (ex. cânepă, in, bumbac reciclat) pentru tapițerii și panouri interioare [8].

Un instrument esențial în implementarea sustenabilității este **analiza ciclului de viață (Life Cycle Assessment, LCA)**, conform standardelor ISO 14040/14044. LCA permite evaluarea amprentei de carbon și a altor impacturi de mediu pe întregul ciclu de viață al vehiculului, de la extracția materiilor prime, producție și utilizare, până la reciclarea sau eliminarea acestuia. Această abordare oferă producătorilor informații obiective despre care părți ale procesului contribuie cel mai mult la impactul de mediu și unde se pot implementa măsuri de reducere a emisiilor și a consumului de resurse. Un exemplu concret este modelul **BMW i3**, un vehicul electric pentru care BMW a obținut certificarea ISO pentru evaluarea amprentei de mediu. Analizele LCA au demonstrat că acest model reduce emisiile de carbon cu aproximativ 30–50% comparativ cu vehiculele convenționale, datorită folosirii materialelor ușoare, a bateriilor eficiente și a energiei regenerabile folosite în producție [8].

La nivel legislativ, Uniunea Europeană impune **cerințe stricte privind reciclarea vehiculelor** (ELV – End of Life Vehicles), reutilizarea componentelor și utilizarea unui procent minim de materiale reciclate în vehiculele noi. De exemplu, legislația prevede că un vehicul trebuie să fie reciclabil în proporție de cel puțin 85%, iar procentul de materiale reciclate folosit în fabricarea unor componente trebuie să crească treptat, în funcție de termenii de aplicare [9]. Aceasta stimulează inovația în designul vehiculelor, încurajând producătorii să dezvolte piese modulare, ușor de demontat și reciclat, contribuind astfel la reducerea deșeurilor și la un ciclu de viață mai responsabil al produselor.

Pe lângă reglementările Uniunii Europene, multe companii auto adoptă strategii voluntare de sustenabilitate, implementând programe de reciclare a materialelor, folosind energie regenerabilă în procesele de producție și dezvoltând tehnologii care reduc consumul de resurse naturale. Aceste măsuri nu doar că reduc impactul asupra mediului, dar sporesc și competitivitatea și imaginea brandului, arătând angajamentul față de responsabilitatea socială și ecologică [10].

Standardizarea și sustenabilitatea nu acționează independent, ci se completează reciproc, creând cadrul necesar pentru modernizarea durabilă a industriei auto. În practică, standardele oferă metode, criterii și instrumente care permit implementarea măsurilor sustenabile la scară largă, asigurând consistența, trasabilitatea și verificabilitatea acțiunilor. Un exemplu concret este integrarea *certificărilor de mediu* în cadrul standardelor de calitate auto. Standardul **IATF 16949**, deși este orientat în principal către managementul calității, poate fi completat cu ISO 14001 pentru managementul de mediu, creând un sistem integrat calitate-mediu care monitorizează atât performanța calitativă, cât și impactul ecologic [11]. Această abordare integrată permite producătorilor să identifice punctele critice din procesul de producție și să implementeze măsuri de reducere a emisiilor, consumului de energie și rispei de materiale.

De asemenea, reglementările europene privind reciclarea vehiculelor (ELV Directive) și standardele de sustenabilitate impun **trasabilitatea materialelor** și folosirea unui procent minim de componente reciclate [12]. Standardizarea definește criteriile exacte pentru evaluarea reciclabilității și a durabilității materialelor, iar sustenabilitatea oferă obiectivul final: reducerea impactului asupra mediului și promovarea unei economii circulare. Astfel, un vehicul conceput conform acestor standarde nu este doar sigur și performant, ci și reciclabil și ecologic.

Industria auto folosește tot mai mult instrumente digitale pentru a implementa această interacțiune. De exemplu, conceptul de **Digital Product Passport** permite urmărirea fiecărui component al vehiculului de la producție până la reciclare, facilitând conformitatea cu standardele și obiectivele de sustenabilitate [13]. În plus, tehnologii emergente precum inteligența artificială pot optimiza procesele, monitoriza consumul de resurse și identifica oportunități de reducere a deșeurilor. Prin urmare, standardizarea și sustenabilitatea devin complementare: standardele oferă structura, metodele și criteriile de evaluare, în timp ce sustenabilitatea definește obiectivele ecologice și sociale. Împreună, acestea permit producătorilor auto să dezvolte vehicule inovatoare, eficiente și responsabile față de mediu, răspunzând totodată cerințelor pieței și legislației internaționale.

Industria auto modernă se află într-un punct de inflexiune, în care presiunile economice, tehnologice și ecologice impun o transformare rapidă și responsabilă. Din analiza realizată, reiese

clar că **standardizarea și sustenabilitatea** nu sunt doar instrumente operaționale, ci adevărați piloni ai modernizării:

- **Standardizarea** asigură calitatea, siguranța și compatibilitatea componentelor, facilitează armonizarea proceselor între producători și furnizori și sprijină reducerea erorilor și a costurilor .
- **Sustenabilitatea** oferă cadrul pentru protecția mediului, economia circulară și reducerea amprentei de carbon, prin practici precum reciclarea, reutilizarea, designul durabil și utilizarea materialelor ecologice .

Prin urmare, modernizarea industriei auto nu poate fi concepută doar prin inovație tehnologică. Este necesară o viziune de ansamblu, în care standardele și certificările oferă structura necesară pentru a transforma angajamentele de mediu în practici concrete și eficiente. Producătorii care integrează aceste două dimensiuni vor obține avantaje competitive durabile: vehicule performante, sigure, inovatoare și ecologice, în acord cu cerințele pieței și ale legislației internaționale.

Deci, **standardizarea și sustenabilitatea reprezintă pilonii modernizării durabile a industriei auto**, iar succesul viitor depinde de capacitatea companiilor de a integra aceste elemente într-un mod coerent, strategic și orientat spre viitor.

Referințe bibliografice:

1. Consiliul Uniunii Europene. *Euro 7: Consiliul adoptă norme noi privind valorile-limită de emisii pentru autoturisme, camionete și camioane,* 2024. [accesat 22.10.2025]. Disponibil: https://www.consilium.europa.eu/ro/press/press-releases/2024/04/12/euro-7-council-adopts-new-rules-on-emission-limits-for-cars-vans-and-trucks/
2. Perry Johnson Consulting, Inc**.** *IATF 16949:2016 – An Executive Overview*. 2016. [accesat 22.10.2025]. Disponibil: https://www.pjcinc.com/Downloads/IATF16949_exov.pdf
3. Perry Johnson Consulting, Inc. (2016). *IATF 16949:2016 – An Executive Overview* [PDF]
4. Operational Management Solutions. (n.d.). *ISO 14001 & IATF 16949 Integration: Information & Consulting*.
5. Our Common Future. World Commision on Environment and Development. Anglia: Oxford UniversityPress, 1987/ Disponibil: http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf
6. Todos I. Dezvoltarea sustenabila a afacerii din perspectiva integrării criteriilor de mediu, social și de guvernanță. În: Revista „Economica", ASEM, Chișinău, nr. 4, 2022. ISSN 1810-9136, p.7-15
7. Rojanschi V., Bran F., Diaconu Gh. Protecţia şi ingineria mediului. Bucureşti: Editura Economică,1997.
8. Köhler, A.-R., & Sonnemann, G. (2014). Managing life cycle sustainability aspects in the automotive industry. În L. K. Müller & al. (Ed.), Green Technologies and Environmental Sustainability Springer
9. International Organization for Standardization (ISO). (2014). BMW gears up clean cars with ISO standards.
10. BMW Group. (2019). Sustainability Report 2018. BMW Group. [accesat 22.10.2025] Disponibil: https://www.bmwgroup.com/
11. European Union**.** (2000). Directive 2000/53/EC on end-of-life vehicles (ELV). EUR-Lex. [accesat 22.10.2025] Disponibil: https://eur-lex.europa.eu/
12. Council of the European Union. (2025). Circular economy: Council adopts position on the recycling of vehicles at the end of their life. Consilium Press Release. [accesat 23.10.2025] Diponibil https://www.consilium.europa.eu/
13. European Parliament. (2025). Report on the proposal for a regulation on circularity requirements for vehicle design and management of end-of-life vehicles (A10-0158/2025). [accesat 23.10.2025] Disponibil https://www.europarl.europa.eu/

UDC 338.2

SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND MACROECONOMIC POLICY: DIRECTIONS FOR OVERCOMING POVERTY IN UKRAINE

CHUHUI Kira,
student Odesa Polytechnic National University
Odesa, Ukraine, 8542018@stud.op.edu.ua
Scientific supervisor:
ZAKHARCHENKO Lolita
Ph.D, Professor of the Department of Economics Odesa Polytechnic National University, Ukraine,
zakharchenko.l.a@op.edu.ua

Under the current conditions of Ukraine's socio-economic development, the issues of poverty and living standards have become particularly urgent. These challenges possess not only a social but also an economic dimension, as the standard of living determines consumer demand, labor efficiency, access to education and healthcare—all of which collectively influence the country's economic growth. From a macroeconomic perspective, these phenomena are examined through household behavior, consumer preferences, resource constraints, and the effectiveness of state regulation.

The problems of poverty and living standards in Ukraine have intensified due to the full-scale war that has continued since 2022. These issues have a profound economic impact, directly affecting consumer demand, labor productivity, investment in human capital, and the overall dynamics of economic growth (World Bank, 2024).

The relevance of this topic aligns with the Sustainable Development Goals (SDGs), adopted in 2015 by the United Nations. The 2030 Agenda for Sustainable Development outlines 17 SDGs aimed at ensuring a balance between economic growth, social justice, and environmental sustainability.

Ukraine has joined the global process of SDG implementation by adapting the goals to its national context [1]. Poverty eradication is the first Sustainable Development Goal (SDG 1).

SDG 1 aims to end poverty in all its forms everywhere. This includes:

- Ensuring access to basic resources and services;
- Supporting socially vulnerable groups;
- Expanding rights and opportunities for economic participation;
- Strengthening communities affected by natural disasters and conflicts.

In the context of Ukraine, this goal is especially relevant. According to the UN, implementing SDG 1 in Ukraine involves expanding social protection programs, increasing the efficiency of state assistance, and engaging international partners in financing support projects for vulnerable population groups.

As of 2025, more than 37% of Ukrainians live below the absolute poverty line, highlighting the urgent need to intensify efforts within the framework of SDG 1 [2].

Poverty is not merely a lack of money—it is a limitation of opportunities to meet basic human needs. In macroeconomic terms, poverty is viewed as the result of limited household income under conditions of rising prices, structural labor market imbalances, and insufficient capitalization of human resources.

Two main types of poverty are distinguished:

– Absolute poverty – when income is insufficient to afford even the minimum set of goods defined as the subsistence level;

– Relative poverty – when income is significantly below the societal average, leading to social marginalization.

The factors contributing to poverty are divided into structural and cyclical. Structural causes include: low labor productivity; unequal access to quality education and healthcare; regional disparities in infrastructure development; and unequal opportunities in the labor market (discrimination based on age, gender, or place of residence).

Cyclical factors are associated with economic crises, fluctuations, the COVID-19 pandemic in 2020–2021, and the full-scale military invasion in 2022, which led to the loss of jobs, income, and housing for millions of citizens. Additionally, the high share of the shadow economy should be noted, where individuals have no officially declared income and, therefore, no access to social protection.

Poverty did not emerge with the establishment of the Ukrainian state. It existed during the Soviet Union as well. Poverty is, in fact, inevitable—even in very wealthy societies. According to experts from the Institute of Population and Social Problems of the USSR Academy of Sciences, in 1990, 20–25% of the population lived below the subsistence level. International experts estimated that around 11% of Ukraine's population at that time could be classified as poor. However, since poverty is a result of social inequality, this phenomenon was often concealed. Ukrainian legislation used the term "low-income status," while the indicator "poverty" only began to be used at the end of 2002 [3].

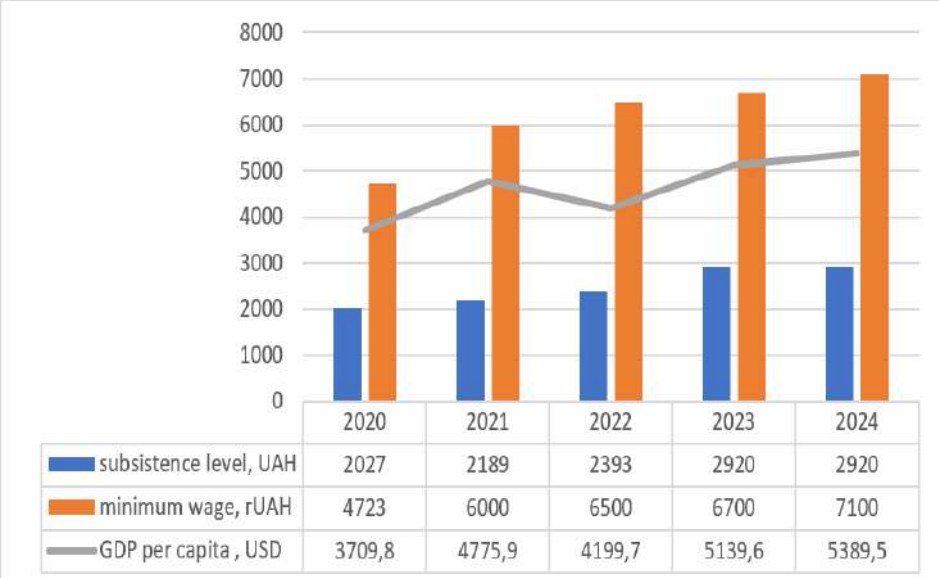
The impoverishment of broad social groups coincided with the emergence of wealthy elites, whose affluence is often linked to illegitimate sources and who typically lack a culture of philanthropy. Those who became poor were people who worked honestly, followed the law, and contributed to the state.

The phenomenon of working poverty in Ukraine is a consequence of distortions in the wage system and the formation of the labor market.

In Ukraine, the standard of living is measured by several key indicators:

- Average disposable income per capita;
- Employment and unemployment rates;
- Consumer Price Index (CPI);
- Subsistence minimum as a baseline for determining social guarantees;
- Gini index (income inequality).

As of 2025, the subsistence minimum in Ukraine is approximately 3,200 UAH, while the actual cost of the consumer basket exceeds 7,500 UAH [4]. According to the National Bank of Ukraine, more than 50% of households cannot afford essential goods. The dynamics of indicators such as the subsistence level, minimum wage, and GDP per capita in Ukraine for the years 2020–2024 are presented in Figure 1.



	2020	2021	2022	2023	2024
subsistence level, UAH	2027	2189	2393	2920	2920
minimum wage, rUAH	4723	6000	6500	6700	7100
GDP per capita , USD	3709,8	4775,9	4199,7	5139,6	5389,5

Figure 1. Dynamics of subsistence level indicators, minimum wage, and GDP per capita in Ukraine from 2020 to 2024

An additional challenge is income inequality, measured by the Gini coefficient. In Ukraine, it ranges from approximately 0.27 to 0.30, indicating moderate inequality with a tendency to increase [2].

Income inequality leads to reduced effective demand, heightened social tension, and lower investment in human capital, all of which negatively affect long-term economic development.

Poverty not only diminishes individual well-being but also poses serious risks to the entire economy: reduced aggregate demand that hinders economic growth; deterioration in public health and education, which lowers labor productivity; social tension and labor migration, which shrink the active workforce; and increased reliance on social assistance, which places a burden on the state budget.

To combat poverty, the government employs various macroeconomic mechanisms, including:

- A progressive taxation system that reduces income inequality;
- Targeted transfers—social payments to low-income groups;
- Subsidies for housing and utility payments;
- Employment programs and incentives for job creation;
- Investments in education and vocational training to enhance citizens' economic mobility.

Additionally, it is crucial to develop small-scale economies, entrepreneurship, and cooperatives that generate income sources for vulnerable population groups.

As of 2024–2025, poverty issues in Ukraine have worsened due to the consequences of the full-scale war, the loss of economically vital territories, the internal displacement of over 4 million people, and increased defense spending at the expense of social programs.

Under such conditions, it is especially important to ensure the effective use of international aid, transparency in public spending, and support for the most vulnerable groups—pensioners, persons with disabilities, large families, and internally displaced persons.

Thus, poverty and low living standards remain key barriers to Ukraine's sustainable economic development. They weaken social cohesion, limit human capital, and suppress domestic consumption.

Macroeconomic analysis helps identify optimal strategies to address these issues: through increased productivity, growth in real incomes, development of entrepreneurship, and targeted social support.

Successful poverty reduction is only possible through a systemic approach, stable public policy, strengthened economic institutions, and prioritizing human well-being in economic planning.

Further integration of the Sustainable Development Goals into national policy is needed –not only as an international commitment but as a strategic necessity to ensure a dignified life for every citizen.

Eradicating poverty under SDG 1 is of strategic importance for building an inclusive, just, and resilient society.

Conclusions.

1. Poverty and low living standards remain among the most pressing macroeconomic and social challenges in Ukraine. These issues are deeply rooted in both structural and cyclical factors, including low labor productivity, unequal access to services, regional disparities, and the consequences of war and economic crises.

2. Income inequality, as measured by the Gini coefficient, is moderate but growing, which poses risks to social cohesion, reduces effective demand, and undermines long-term economic development by limiting investment in human capital.

3. The phenomenon of working poverty and the inadequacy of the subsistence minimum highlight systemic failures in wage policy and labor market regulation. As of 2025, the gap between the official subsistence level and the actual cost of living remains critically wide.

4. Macroeconomic policy plays a key role in addressing poverty, through progressive taxation, targeted social transfers, employment programs, and investments in education and vocational training. However, these mechanisms require greater efficiency, transparency, and coordination.

5. The full-scale war has exacerbated poverty, displacing millions, reducing economic capacity, and diverting resources from social programs to defense. This has intensified the vulnerability of already at-risk groups such as pensioners, persons with disabilities, large families, and internally displaced persons.

6. Sustainable poverty reduction requires a systemic and human-centered approach, grounded in stable public policy, institutional resilience, and the integration of the Sustainable Development Goals (particularly SDG 1) into national strategies.

7. The fight against poverty is not only a moral imperative but a strategic necessity for building an inclusive, just, and resilient Ukrainian society. Ensuring a dignified standard of living for all citizens is essential for unlocking the country's full economic potential.

References:

1. Natsionalna dopovid "Tsili staloho rozvytku: Ukraina" [National Report "Sustainable Development Goals: Ukraine"], Available at: http://www.ua.undp.org/content/ukraine/en/home/library/sustainable-development-report/sustainable-development-goals--2017-basseline-national-report.html
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine], Available at: *https://www.ukrstat.gov.ua/*.
3. Liudskyi rozvytok v Ukraini. Otsinka ta prohnoz rivnia zhyttia naselennia / ed. E. Libanova. Kyiv: Instytut demohrafii ta sotsialnykh doslidzhen im. M.V. Ptukhy NAN Ukrainy, 2019. 270 s. Available at: https://idss.org.ua/arhiv/monografia__2019.pdf.
4. Natsionalnyi bank Ukrainy [National Bank of Ukraine]. (2024). Inflation Report, 2024. Available at: https://bank.gov.ua/en/news/all/inflyatsiyniy-zvit-jovten-2024-roku

UDC 338.242.2:339.137.2

STATE POLICY TO PROMOTE NATIONAL COMPETITIVENESS

DROMYNA Anastasiia
Odesa Polytechnic National University
Odesa, Ukraine
anastasiiadromyna@gmail.com
TOLSTOI Serhii
Odesa Polytechnic National University
Odesa, Ukraine
rustfalex@gmail.com
Scientific supervisor:
NIKOLAIEV Dmytro
assistant of the Department of Economics
Odesa Polytechnic National University
Odesa, Ukraine
nikolaevdmytro0504@gmail.com

At the global level, states are engaging in new forms of partnership, joint search for solutions, production of public goods, improvement of models of global distribution and access of states that do not have these social goods. In the context of research on the development of effective economic policy, it is necessary to pay attention to the fact that the comprehensive and large-scale globalization of the second half of the 20th - early 21st centuries. has largely led to the limitation of the regulatory functions of national states. The consequences of these processes were that states lost the opportunity to increase national competitiveness. As a result of deep liberalization, national governments lose the opportunity proper use of a number of levers of macroeconomic stimulation of national competitiveness. At the same time, national states are often forced to coordinate their own economic

policies with the interests of multinational corporations, which inevitably leads to a decrease in the level of sovereignty of governments in decision-making. It is globalization that has caused an irreversible process of deformation of market mechanisms of economic development based on the modification of the competition mechanism.

The researchers direct the vector of analysis to reveal the problems of forming an effective model of state policy to stimulate competitiveness, the development of institutional and organizational support for this process, the development of appropriate infrastructure designed to simplify transactions, the formation of organizational and legal mechanisms for the property protection system. The absence or insufficient adequacy of the development of most of the above components of the mechanism for implementing state policy is a significant institutional limitation for increasing national competitiveness.

Thus, under modern conditions, the study of the role of the state in the processes of increasing national competitiveness in the global dimension is becoming more relevant, since the level of interdependence of national economies is increasing and the system of relationships between them is significantly complicated. To solve these problems, it is necessary to strengthen the role of state policy in forming a strategic vector of economic development. Obviously, the issue of a successful, balanced and harmonious combination of market self-regulation and the mechanism of state influence on stimulating national competitiveness is relevant. These dimensions must interact and complement each other. At the same time, it is necessary to find an ideal balance between the depth of state influence on economic processes and market self-regulation and the internal potential for increasing the competitiveness of the economy. In this case, the institutional balance shifts from market forces and business entities towards strengthening the role of the state, which is assigned a decisive role in the processes of increasing national competitiveness [1].

Systematization of deep shifts in methodological basis of the theory of public policy gives grounds to assert that the theoretical matrix of the study of the role and place of the state in the processes of stimulating national competitiveness is at the stage of active transformation of its subject- research field. Since the sustainable development of a competitive national economy is impossible outside society, without the broad involvement of a wide range of subjects, the directions for overcoming the crisis of public policy should be sought on the basis of ensuring public consensus. In the 21st century. competitive will be states that are able to use their own historical experience and use the most effective dominants of other models to mobilize resources through a flexible and adaptive system of strategic planning, establishing mechanisms for interaction with civil society and investing in large-scale national projects [2; 3; 4].

The subject field of analysis of public policy under conditions of constant instability over a long period of time forms the directions of research explorations of many scientists. American economists K. Reinhart and K. Rogoff deeply analyze the problems of implementing public policy through the prism of the emergence of global financial crises [5]. Justifies the idea that radical socio-economic transformations of a global scale change the place and role of state under modern conditions A. Hrytsenko. The researcher argues that the processes of globalization have become the cause of the aggravation of contradictions between the interests of multinational companies, on the one hand, and the interests of national governments, on the other. At the same time, it becomes quite obvious that socio-economic processes go beyond the influence of national states, and multinational enterprises largely determine the directions of social development in general [1].

Reveals the features of the modification of the three-subject model "state-market-globalization" based on the definition of their mutual influence O. Sharov. The researcher analyzes the features of the influence of globalization on the implementation of the functions assigned to it by the state. The scientist claims that the role of the state in the economy is significantly increasing on the basis of modernization and improvement of its functions. At the same time, according to the scientist, political and economic development requires ensuring fair competition on the basis of public-private partnership projects under the influence of internationalization [1].

A team of Ukrainian scientists in the fundamental article “Global Competitiveness of National Economies” analyzes the directions of the pandemic’s spread and the features of the economic

recession caused by it. The researchers conclude that national governments were forced to take a new approach to interpreting growth factors, productivity, and other factors of national competitiveness [1]. Ukrainian scientists Y. Umantsiv and D. Zolina deeply analyze the macroeconomic components of the formation and development of national competitiveness.

The scientists substantiate the position that only on the basis of effective state policy can the national economy achieve and maintain an appropriate level of competitiveness [2].

Based on the generalization of a wide range of sources, it is possible to state that the issue of activating state policy aimed at increasing national competitiveness has not been sufficiently analyzed. The purpose of the articles the disclosure of the latest trends in state policy to promote national competitiveness.

The conceptual and methodological basis of the study was formed by scientific works of foreign and Ukrainian scientists on public policy issues. The article uses a set of methods and approaches that made it possible to implement the systemic, conceptual and methodological integrity of the study, including the dialectical method, synthesis and comparison, institutional approach, generalization method, unity of historical and logical approaches.

Public policy theory is at the core of the modern concept regulation of the national economy and socio-economic development of society. The set of tasks and instruments of regulation begins to operate in practice under the conditions of the presence of a special transmission mechanism, that is, methods of state influence on the economy taking into account the expectations of economic agents. Therefore, the logic of state policy formation requires a certain sequence of actions and the use of instruments. The possibilities of state policy are determined by the level of development of the national economy. For a large-scale economy, the tasks of state policy become significantly more complicated, and various instruments of action affect the functioning of various spheres, influencing their state. In this regard, there is a growing need to form a new paradigm of state policy to increase national competitiveness, which is designed to harmonize the interests of the whole society, be socially oriented, promote increasing the overall efficiency of the economy, the even distribution of the results of economic growth, and restraining the property stratification of households. The theoretical and applied goals of the new format of state policy and its instruments require proper scientific justification [2].

Simultaneously with the global trend of liberalization, which was carried out through the policy of national states and international institutions to eliminate the tools of direct influence of governments and central banks on the economy, processes were taking place that strengthened the functional autonomy of economic entities. The expansion of the freedom of individual economic entities went beyond the integration capacity of national economies. This process remained unnoticed for a certain time, since it did not contradict liberal theories and narratives, but at the same time it clearly manifested itself when the mentioned imbalance led to the aggravation of global crisis phenomena and liberal priorities began to give way to the levers of active state policy [2].

It is also necessary to pay attention to the fact that important components of the institutional mechanism of economic security of the state are the competitiveness of the national economy, as well as the degree of guarantee of economic freedoms, guarantees of property rights and compliance with the terms of contracts, the structure of external credits and the balance of payments of the country. The institutional aspect is reflected in the structure of the national economy, the level of its openness, guarantees of economic freedoms, the effectiveness of competition protection and restrictions on monopoly. At the same time, the contradictions between the strengthening of the stability of the global market due to the redistribution of risks among a large number of participants and the risk of a chain reaction to negative impulses are deepening [2].

Based on the analysis, national competitiveness can be defined as a set of systemic determinants inherent in the economy, capable of ensuring the supply of goods and services manufactured under the conditions of the use of the latest technologies, free entrepreneurship and growth in incomes of the population. National competitiveness is also manifested in the ability of the economy to occupy and maintain stable positions in certain segments of the global market due to

significant economic potential, stable GDP growth on an innovative basis, a developed system of market institutions, and a flexible model of response to changes in the world economy [3].

The analysis also allows us to interpret national competitiveness as a determinant that reflects the dynamics of relations in the country regarding the provision of conditions for a sustainable increase in the efficiency of social production, adequate to changes in the world market and domestic demand on the basis of the fullest use of national competitive advantages and the achievement of higher socio-economic parameters than in other countries. In addition, national competitiveness as a characteristic of the state of the national economy develops in the internal environment of the country in the process of competitive competition between subjects of economic relations. The state of national competitiveness is largely determined by state policy, since it is the state that has the leading role in determining the tasks and instruments of macroeconomic policy. To ensure sustainable long-term economic growth, a high level of competitiveness is also necessary, which is determined by the ability to compete properly with other countries. According to many researchers, one of the conditions for Ukraine's participation in international economic activity is to optimize the level of openness of the country's economy, and the process

Such optimization is associated with determining the international position of countries in various ratings [3].

The concept of global competitiveness is based on a system that assesses the comparative advantages of a country's economy using indicators that reflect the impact of the main factors on various aspects of macro- and microeconomic activity. Ukraine is represented in the global competitiveness ratings of the World Economic Forum, the competitiveness rating of the International Institute of Management Development, and the World Bank's Doing Business rating [4].

Global Index competitiveness there are generalized indicator competitiveness of countries, which takes into account the macroeconomic and microeconomic foundations of national competition. This Index consists of 113 variables that describe in detail the competitiveness of countries. The list of variables is formed by two-thirds of the results of a global survey of company executives and one-third from available sources. All variables reflect twelve factors, which, in turn, are divided into three main groups (Fig. 1).

The effectiveness of the functioning of the national economy is determined by its ability to adequately and flexibly respond to the challenges that arise at each stage of its development. Under modern conditions, the challenges caused by the dynamic progress of technological development, increased competition in world markets, the need to meet constantly growing social needs, the search for new approaches to ensuring effective complementarity of the components of sustainable development, and the strengthening of requirements for the balance of national interests with global trends are particularly acute. The state is called upon, on the basis of structural changes, to purposefully form an institutional basis for the economy to perceive positive signals for a comprehensive increase in competitiveness [4].

Economic institutions provide for the establishment of the status of economic entities, the adoption of norms and rules for their activities, and the consideration of the specifics of the sphere of economic activity in which they interact. The norms and rules established by the state are based on the power of the supreme power, therefore they are mandatory for all entities and act as a kind of means of external influence on their activity. Based on the analysis, it can be concluded that the effectiveness of the functions of the state is formed only if state policy is integrated into the social system and is based on comprehensive consideration of the specifics of the development of the national economy.

The governments of many countries are increasingly focusing on finding optimal solutions to quickly bring their economies to a significant level of competitiveness.

One of these solutions is infrastructure investment, which is an important source of job creation and economic growth. Large-scale infrastructure projects have repeatedly become an accelerator for countries to emerge from crises. The functioning of the economy under martial law requires a balanced state strategy, in which the success of implementing decisions is determined by

the coherence and systematicity of state policy and its focus on specific indicators of deep transformations [5].

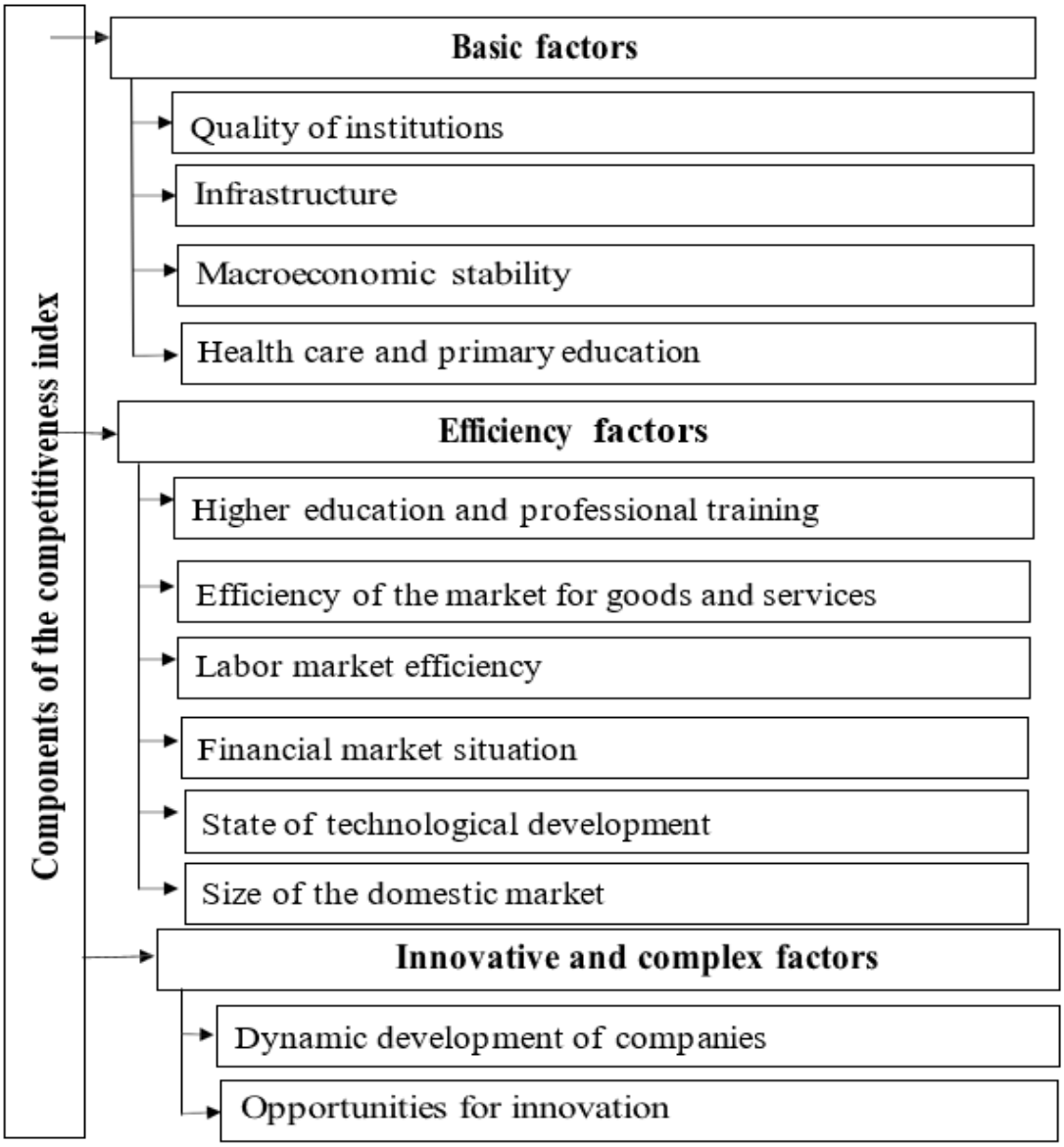


Figure 1. – Components of the competitiveness index according to the methodology of the World Economic Forum.

Compiled by the authors

The issues of strategy and tactics of restoring the national economy on the basis of its modernization involve the formation of a competitive national economy with a developed industrial sector, capable of generating sufficient amounts of added value and a sufficient number of jobs. The institutional capacity of state bodies is also an important component of the successful implementation of post-war recovery measures. Institutional reforms in the state policy system must be continued and deepened (Fig. 2).

The consequences of the transformation of the economic system of Ukraine have brought to the fore the issue of choosing and substantiating the directions of its further economic development. The multifacetedness and scale of this problem have determined the need for its comprehensive study and have determined the multi-vector nature of scientific research. Quite often, the course of macroeconomic processes in Ukraine does not fit into the schemes of models and concepts currently known to economic science. For the practical implementation of the state strategy for the development of the national economic system, it is necessary to specify priorities, clarify resource provision, and work out mechanisms for implementing economic policy.

The most urgent issues in the development of Ukraine's economy are the loss of its production and labor potential. That is why the creation of high-paying jobs is able to preserve household savings and the country's labor potential. Under current conditions, the population's savings are mostly reduced due to the loss of jobs and the associated reduction in current income, rather than from an increase in prices. Therefore, the formation of job supply will allow maintaining the level of current income of citizens and prevent a reduction in their savings. From the experience of post-war reconstruction of many countries, it is known that ignoring the problem of active job creation led to long-term stagnation of production activity and the emergence of long-term unemployment [6].

The state has a fairly wide arsenal of tools capable of stimulating the creation of new jobs with the emergence of a multiplier effect based on investing in projects that create such jobs in many types of economic activity. This includes public-private partnerships, various forms of state aid to business entities, state guarantees for loans and compensation for interest rates, state purchases of goods and services, stimulating import substitution and localization of production, stimulating production conversion, solving global logistics and transport problems [18; 19]. In this regard, the issue of restoring industrial facilities on a modern platform should become a fundamental priority of economic policy increasing national competitiveness in Ukraine. Large industrial enterprises create a significant number of jobs and generate demand for related services, which supports the entrepreneurial initiative of small businesses. The restoration of Ukrainian industry should occur only on the basis of its technological renewal. In general, ensuring the full operation of the industrial sector should be considered as one of the key factors for the sustainable development of the national economy in the post-war period. In this context, state policy should play a significant role, since the vector of the future development of the entire country will depend on correctly adopted management decisions [6].

In addition, to activate the innovation process, a state policy of stimulating innovation and launching venture financing is necessary. Increasing the efficiency of using the resource potential of the economy and launching production with a high degree of added value can make a significant contribution to the formation of powerful production clusters of the national economy with a significant number of jobs, which will allow solving the problem of employment of the population. The most promising sectors of the Ukrainian economy, which are capable of creating a powerful economic foundation under the conditions of technological modernization, are heavy engineering, lithium and aluminum production, pharmaceuticals, modern petrochemical production, growing and processing of organic agricultural products.

Given the structure of the Ukrainian economy, it is also important that the enterprises of the agricultural sector are sufficiently competitive, and at the same time have the potential to significantly expand production potential. Increasing the degree of processing of agricultural raw materials is one of the main directions of strategic modernization of the agricultural sector of Ukraine and increasing its competitiveness. The strategy of structural restructuring of the economy of Ukraine should also be based on an active targeted state policy of job creation and cover such areas as localization, import substitution, arms production, energy security, logistics and transport infrastructure, and financial rehabilitation of enterprises of strategic importance [7].

Thus, based on the analysis conducted, we can conclude that The issue of activating the role of the state in the processes of stimulating national competitiveness is a topical research problem. The significance and role of the state in the context of the complexity of modern aspects of economic activity related to the global dimension is determined primarily by the fact that the state is considered as an entity that ensures the stable functioning of the national economic system. It is the state, acting as a representative of society as a whole, that determines the rules and norms of the functioning and interaction of economic entities within a certain economic field and monitors their compliance. The basis for the implementation of a balanced state policy should be the scientific interpretation of strategic directions for increasing national competitiveness and the determination on this basis of conceptual approaches and tools for their achievement. Based on the analysis carried out, it can be stated that national governments use a wide range of measures aimed at increasing national competitiveness.

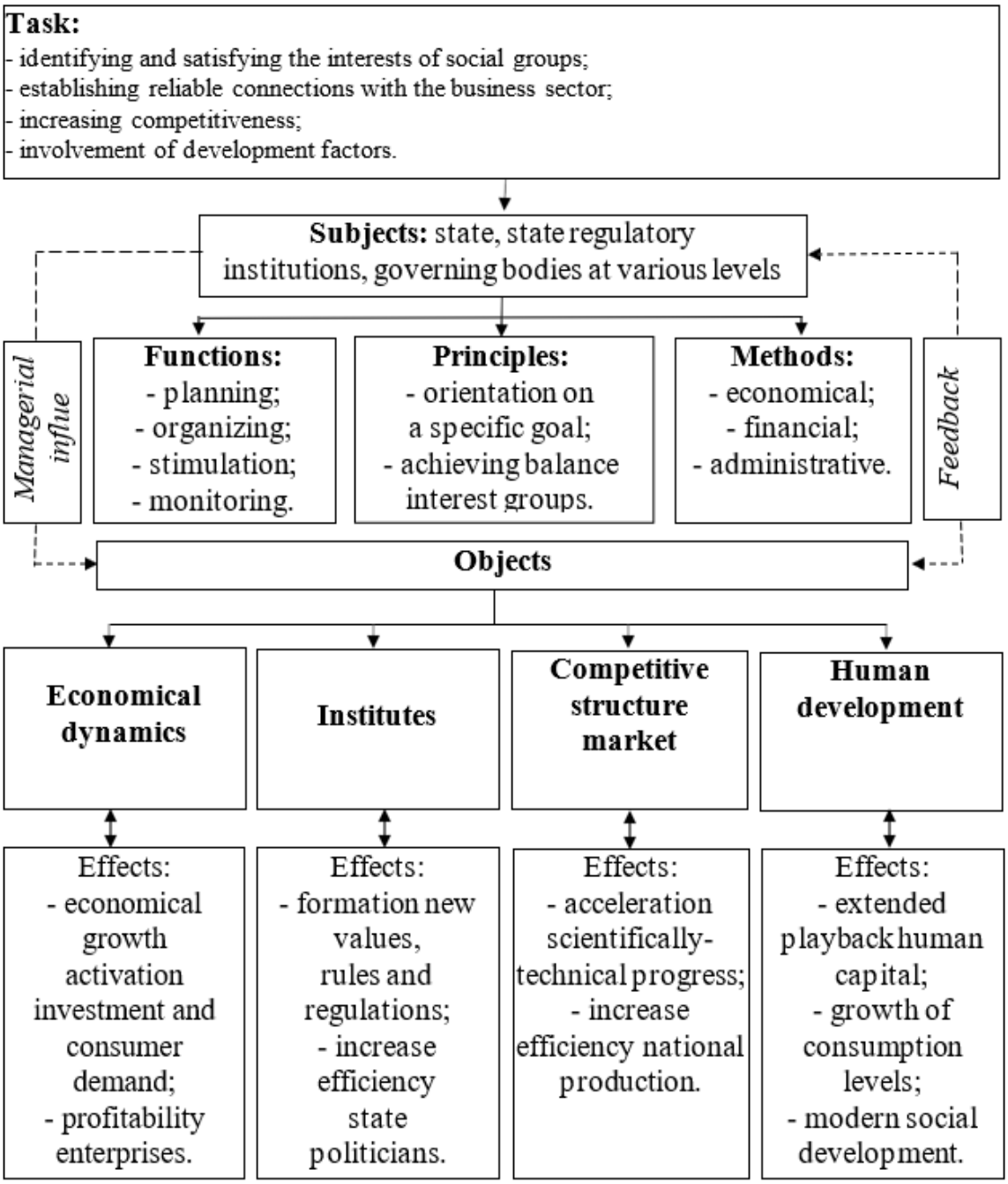


Figure 2. – State policy to stimulate national competitiveness.
Compiled by the authors.

Further research into the problems of activating the role and place of the state in the processes of increasing national competitiveness should be focused on substantiating the directions of implementing state policy in the conditions of post-war economic recovery.

References:

1. Heyets′ V. Fenomen nestabil′nosti – vyklyk ekonomichnomu rozvytku. Kyyiv: Akademperiodyka, 2020. 456 s.
2. Novoskoltseva L., Ignatyuk A., Fyliuk H., Chubuk L., Kryshtof N., Hevchuk A. (2021). The Global competitiveness of national economies. Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research. 2021. №11 (2). S. 101-106.

3. Kotlyarevskyy Ya., Sokolovska A. Theoretical and Applied Aspects of the Development of Reform Institutions in Global and National Context. Science and Innovation. 2021. Vol. 17. No5.
4. Skrypnychenko M. I. Makroekonomichni otsinky i prohnozy povoyennoho vidnovlennya ekonomiky Ukrayiny. Ekonomichna teoriya. 2022. № 2. S. 29-435. Raynhart K., Rohoff K. Tsyklichna istoriya finansovykh kryz; per. z anhl. O. Kal′nova. Kyyiv: Nash format. 2019. 544 s.
5. Hrytsenko A. Metodolohiya doslidzhennya transformatsiyi ekonomichnykh funktsiy derzhavy v umovakh hlobalizatsiyi. Ekonomika Ukrayiny. 2021. №7. S. 5-13.
6. Sharov O. Derzhava i rynok v umovakh suchasnoyi hlobalizatsiyi: borot′ba protylezhnostey chysynerhiya vzayemodiyi? Ekonomika Ukrayiny. 2021. №7. S. 41-53.

UDC 351.86

SYSTEM OF STATE CONTROL IN THE IMPLEMENTATION OF THE CRITICAL INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT STRATEGY OF TERRITORIES

KUCHEREVSKYI Anton
Odesa Polytechnic National University
Odesa, Ukraine
10182230@stud.op.edu.ua
MELNYK Darya
Odesa Polytechnic National University
Odesa, Ukraine
9809981@stud.op.edu.ua
Scientific supervisor:
BALAN Alla
PhD in Economics, Associate Professor
Odesa Polytechnic National University
Odesa, Ukraine
a.a.balan@op.edu.ua

In the modern world, critical infrastructure (hereinafter – CI) serves as a foundation for state stability, as it ensures the uninterrupted functioning of the economy, security, and social life. The Law of Ukraine “On National Security of Ukraine” [1] and the Law of Ukraine “On Critical Infrastructure” [2] emphasize its importance and define measures for its protection.

CI includes facilities, systems, and networks essential for the functioning of society [3], such as: – energy and power supply – ensuring the country’s access to electricity and heat, which is vital for all other sectors;

– water supply and wastewater management – providing clean water for the population and industry, as well as the removal and treatment of wastewater;

– information and telecommunications systems;

– functioning of the Internet, mobile communications, and state data transmission networks that enable coordination and management;

– healthcare – operation of medical institutions, supply of medicines, and provision of urgent medical care;

– food sector – production, storage, and uninterrupted delivery of essential food products;

– financial sector – functioning of the banking system, payment processing, and maintaining the financial stability of the state;

– transport infrastructure – operation of railway, road, air, and water transport for passenger and cargo transportation;

– chemical and biological industry – production and circulation of potentially hazardous substances, as well as protection from biological threats;

– mass media – dissemination of official and reliable information, especially during crisis situations;

– governmental and administrative institutions – ensuring continuity of public administration, law enforcement, and security functions.

Disruptions in the functioning of these sectors may have severe consequences for the state. Therefore, such facilities require robust protection against terrorism, natural disasters, accidents, and cyberattacks.

In Ukraine, the development and protection of critical infrastructure are regulated by several strategic documents that form the legislative and regulatory framework (Table 1). Their primary purpose is to ensure national security, resilience, and the continuous functioning of vital facilities under various threats.

Table 1. – Key strategic documents regulating the development of critical infrastructure in Ukraine

REGULATORY DOCUMENT	DESCRIPTION
Law of Ukraine "On Critical Infrastructure"	A fundamental document adopted in 2021. It defines the legal and organizational principles for establishing and functioning of the national system for critical infrastructure protection, its key actors, and the mechanisms of interaction between public authorities and critical infrastructure operators.
Law of Ukraine "On the Basic Principles of Cybersecurity in Ukraine"	A law closely related to the protection of critical infrastructure, as many threats are cyber in nature. It establishes the foundations of state policy in the field of cybersecurity, including the protection of critical information infrastructure.
National Security Strategy of Ukraine	A document outlining the main directions of national security policy, where critical infrastructure protection is identified as one of the priorities.
Cybersecurity Strategy of Ukraine	Defines the goals and tasks related to ensuring cybersecurity, which is an integral component of critical infrastructure protection.
Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "Certain Issues of Critical Infrastructure Facilities"	Specifies the procedures for categorization, monitoring, and certification of such facilities.
Other regulatory acts	The Cabinet of Ministers of Ukraine and individual ministries, including the Ministry for Communities, Territories and Infrastructure Development, develop methodological guidelines and procedures regulating practical aspects of critical infrastructure protection.

Source: compiled by the authors based on materials [1–5]

Ukraine also takes into account international practices and standards, particularly the requirements of the European Union and NATO, in the field of critical infrastructure protection. This allows for the harmonization of Ukrainian legislation with European standards, enhances the resilience of facilities, and strengthens cooperation with international partners. The integration of international experience helps to effectively counter hybrid threats and improve the overall level of national security.

State control in this area covers several key directions:

– financial control – verification of the efficient and targeted use of state funds allocated for the development and protection of critical infrastructure;

– technical control – checking the compliance of technical solutions and equipment with safety and resilience standards;

– compliance control – monitoring adherence to legislative requirements regarding critical infrastructure protection;

– operational control – assessing the readiness of critical infrastructure facilities to respond to emergencies and threats.

The implementation of strategies for the development of territorial critical infrastructure in Ukraine is overseen by several key state bodies, each with clearly defined powers (Table 2).

Table 2. – State control bodies and their powers

STATE AUTHORITY	MAIN FUNCTIONS
Cabinet of Ministers of Ukraine	– Approves strategic documents, programs, and plans related to the development and protection of critical infrastructure. – Coordinates the activities of central executive authorities, ensuring their interaction in matters of facility protection. – Approves the lists of critical infrastructure sectors, forming the basis for further work. – Provides funding for projects and measures aimed at enhancing infrastructure resilience.
Ministry for Communities, Territories and Infrastructure Development of Ukraine	– Develops state policy in the field of critical infrastructure protection and prepares relevant regulatory legal acts. – Assesses risks and threats to critical infrastructure at national and sectoral levels. – Coordinates the work of sectoral authorities responsible for specific industries (e.g., energy, transport). – Establishes and maintains the system for identification and registration of critical infrastructure facilities (or forms the List of CI facilities within its competence).
State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine	– Implements cybersecurity measures for critical information infrastructure, detects and responds to cyber incidents. – Maintains the State Register of Critical Information Infrastructure Facilities. – Develops and implements cybersecurity standards and requirements for CI entities. – Coordinates efforts to respond to cyber threats.
Security Service of Ukraine (SBU)	– Identifies and prevents threats to national security, including terrorist acts, sabotage, and unauthorized interference targeting critical infrastructure. – Conducts counterintelligence activities to protect facilities from foreign influence and subversive actions. – Participates in the approval of security passports for CI facilities.
National Police of Ukraine	– Ensures law and order at critical infrastructure facilities. – Prevents offenses. – Responds to criminal threats.
Local Authorities	– Implements policy at the local level. – Cooperates with central authorities.

Source: compiled by the authors based on materials [6]

To confirm the theoretical foundations of the state control system and assess the resilience of CI entities, a detailed analysis was conducted on JSC “Market Operator,” which belongs to the Energy and Power Supply sector and represents a critical element for the functioning of Ukraine’s electricity market. Its main function – ensuring the balance between electricity supply and demand (DAM and IDM) – directly correlates with the strategic objective of maintaining the uninterrupted operation of vital facilities, as defined by the Law of Ukraine “On Critical Infrastructure” and related strategies (Table 3).

The analysis of the dynamics of the main balance sheet items of the enterprise for the period 2020–2024 indicates a significant growth in its economic potential, but also points to a shift in the financial structure toward a high dependence on short-term financing (Table 3).

The total balance sheet value more than tripled, showing a growth rate of 234.39% (from UAH 255,684 thousand to UAH 854,972 thousand). This is a key indicator of expansion and a substantial increase in the company’s economic activity.

Table 3. – Analysis of the main balance sheet items of the enterprise, UAH thousand (Source: compiled by the authors based on materials [7])

Item	2020	2021	2022	2023	2024	Growth Rate 2024/2020, %
Non-current assets	100,011	80,661	86,401	79,031	119,862	19.85
Current assets	155,673	581,958	743,586	275,677	735,110	372.24
Equity	93,984	107,837	147,724	143,071	159,266	69.46
Long-term liabilities and provisions	10,685	1,162	7,190	3,136	11,285	5.62
Current liabilities and provisions	151,015	553,620	675,073	208,501	684,421	353.21
Total balance	255,684	662,619	829,987	354,708	854,972	234.39

Source: compiled by the authors based on materials [7]

The main driver of growth was current assets, which increased by 372.24%. This indicates an intensification of operational activities (growth in inventories, accounts receivable, and cash) and shows that the company prioritized working capital over non-current assets, the growth of which was significantly more modest at 19.85%.

The asset growth was almost entirely financed through current liabilities and provisions, which rose by 353.21%. This entails substantial financial risks, as a significant increase in short-term debt (accounts payable, short-term loans) may indicate liquidity fragility and potential challenges in debt servicing in the short term. Although equity grew by 69.46% (a positive indicator), it increased much more slowly than liabilities, reducing its share in the total liabilities structure.

Graphically, the balance sheet structure is illustrated in Figures 2 and 3.



Figure 1. – Structure of the enterprise's assets, %

Source: compiled by the authors based on materials [7]

Fig. 1 visually illustrates a radical change in the structure of the enterprise's assets over the period 2020–2024, characterized by a sharp increase in the share of current assets and, correspondingly, a decrease in the share of non-current assets.

In 2020, current assets already constituted the majority (60.88%). However, by 2024, their share reached a peak of 85.98% (even 89.59% in 2022). This confirms that the enterprise focused its activities on short-term operations and assets, such as inventories, accounts receivable, and cash.

The share of non-current assets (fixed assets, long-term investments) decreased by more than half: from 39.12% in 2020 to 14.02% in 2024. This indicates that the enterprise either slowed down its investment in long-term material and technical resources, or that the growth rate of current assets significantly outpaced that of non-current assets, thereby "diluting" their share.

The most pronounced structural shift occurred between 2020 and 2021, when the share of non-current assets fell from 39.12% to 12.17%.

Despite fluctuations (a slight increase in non-current assets to 22.28% in 2023), the overall trend toward the dominance of current assets remains consistent.

The structure of the enterprise's assets indicates a high level of mobility and liquidity, suggesting that the company is capable of quickly responding to short-term financial and operational needs. At the same time, the pronounced predominance of current assets may point to potential limitations in long-term strategic development. Specifically, it could indicate that the enterprise is not investing sufficiently in production capacities, modern equipment, or other fixed assets necessary for sustainable growth. Alternatively, this asset composition might reflect an operational model that relies primarily on short-term, highly liquid resources and does not require substantial investment in long-term physical or capital-intensive assets.



Figure 2. – Structure of the Enterprise's Liabilities, %

Source: compiled by the authors based on [7]

Figure 2. illustrates profound and high-risk structural changes in the enterprise's sources of financing over the period 2020–2024, characterized by a critical increase in the share of short-term liabilities.

A key trend is the sharp growth and dominance of current liabilities and provisions. Their share increased from 59.06% in 2020 to 80.05% in 2024, peaking at 83.55% in 2021. This indicates that the majority of the enterprise's assets (see Fig. 1) are financed through short-term debt. Such a structure leads to high financial risk and creates significant pressure on liquidity, as these obligations require prompt repayment.

The share of equity in the liabilities structure decreased by more than half: from 36.76% in 2020 to 18.63% in 2024. This decline points to a substantial reduction in the enterprise's financial autonomy. In 2024, only 18.63% of each unit of assets is financed by the enterprise's own funds, while the remainder relies on borrowed capital. This confirms that the growth rate of debt significantly outpaces the accumulation of equity.

The share of long-term liabilities and provisions remains minimal throughout the period, fluctuating between 0.18% and 4.18%, which indicates that the enterprise makes almost no use of this stable and low-risk type of external financing.

The liability's structure is unbalanced and risky. The enterprise has adopted a strategy of aggressive short-term borrowing, resulting in a catastrophic decline in the equity share and the dominance of current liabilities.

This situation necessitates urgent measures to restructure liabilities, increase the share of equity, and/or attract long-term debt to ensure financial stability and solvency.

The enterprise needs to revise its financing strategy to:

1. reduce dependence on current liabilities through partial restructuring or replacement with more stable sources;

2. strengthen financial stability by increasing equity or attracting long-term liabilities.

Overall, the enterprise has significantly expanded its operations, but financial risk has increased considerably due to aggressive short-term borrowing.

The Statement of Financial Performance (or Statement of Comprehensive Income) is a key form of financial reporting that reflects the efficiency of an enterprise's operating, financial, and investment activities over a specific period. Its analysis allows for the assessment of revenue, expenses, and profit dynamics, as well as the identification of factors influencing the formation of the final net financial result.

Table 4. – Analysis of the Enterprise's Financial Performance Report, thousand UAH

Item	2020	2021	2022	2023	2024	Growth/Decline Rate 2024/2020, %
Net revenue from sales of products (goods, works, services)	58,183,857	280,660	293,524	313,219	391,363	-99.33
Cost of goods sold (goods, works, services)	57,963,268	96,553	92,685	103,037	125,111	-99.78
Gross profit	220,589	184,107	200,839	210,182	266,252	20.7
Other operating income	1,900	11,872	5,977	13,486	7,214	279.68
Administrative expenses	154,950	102,912	124,909	128,243	149,999	-3.19
Selling expenses	40,334	–	–	–	–	-100
Other operating expenses	1,914	10,479	9,242	42,241	62,047	3131.39
Operating profit	25,291	82,588	72,665	53,183	61,420	142.86
Other income	88	140	660	423	171	94.32
Financial expenses	–	891	770	1,045	1,746	+100
Profit before tax	25,379	81,837	72,555	52,541	59,845	135.81
Income tax expense/(benefit)	(5,307)	15,718	13,823	13,333	11,645	-319.43
Net financial result: profit	20,072	66,119	58,732	39,208	48,200	140.13

Source: compiled by the authors based on [7]

The analysis of the financial performance report reveals significant disparities in the dynamics of key indicators, indicating a profound transformation of the enterprise's operational model and an increase in overall profitability amid changing scales. This shift was driven by the transition from a transit accounting model (which reflected the full cost of electricity) to a commission-based business model (accounting only for the organizer's service fees), which enhanced transparency and financial stability for this critical infrastructure entity.

The most critical observation is the Net Revenue from Sales, which showed a decline of -99.33%. This suggests that the 2020 figure represents an abnormally high volume (UAH 58 billion), typical for the transitional period of the electricity market. It is likely that this amount included funds that passed through the Market Operator's balance in transit during the first year of the full market model (from 01.07.2019), reflecting its early business model as a financial intermediary rather than solely a trading organizer. In contrast, the figures for subsequent years (2021–2024), ranging from UAH 280–391 million, reflect the actual and steadily growing revenue generated specifically from the organizer's services (commissions), which represents the essence of the new, established operational model.

Despite the revenue decline, gross profit increased by 20.70% (from UAH 220.5 thousand to 266.2 thousand), indicating a significant improvement in sales profitability, as the cost of goods sold decreased by -99.78%. A notable concern is the explosive growth of other operating expenses by 3,131.39% (from UAH 1.9 thousand to 62.0 thousand), which may indicate a substantial increase in

fines, penalties, asset write-offs, or the recognition of losses, as well as the reclassification of certain operating costs under this item.

Administrative expenses were slightly reduced by -3.19%, which is a positive outcome given inflation and growing volumes. The complete absence of selling expenses in 2021–2024 (-100%) may reflect a change in the business model (for example, a transition to direct sales or self-pickup).

Despite the radical changes in the income and expense structure, the net financial result (profit) increased by 140.13% (from UAH 20.0 thousand to 48.2 thousand). The financial result from operating activities increased by 142.86%, confirming that the core business of the enterprise has become significantly more efficient, albeit at lower volumes than in 2020. The dynamics of profit changes are illustrated graphically in Figure 3.

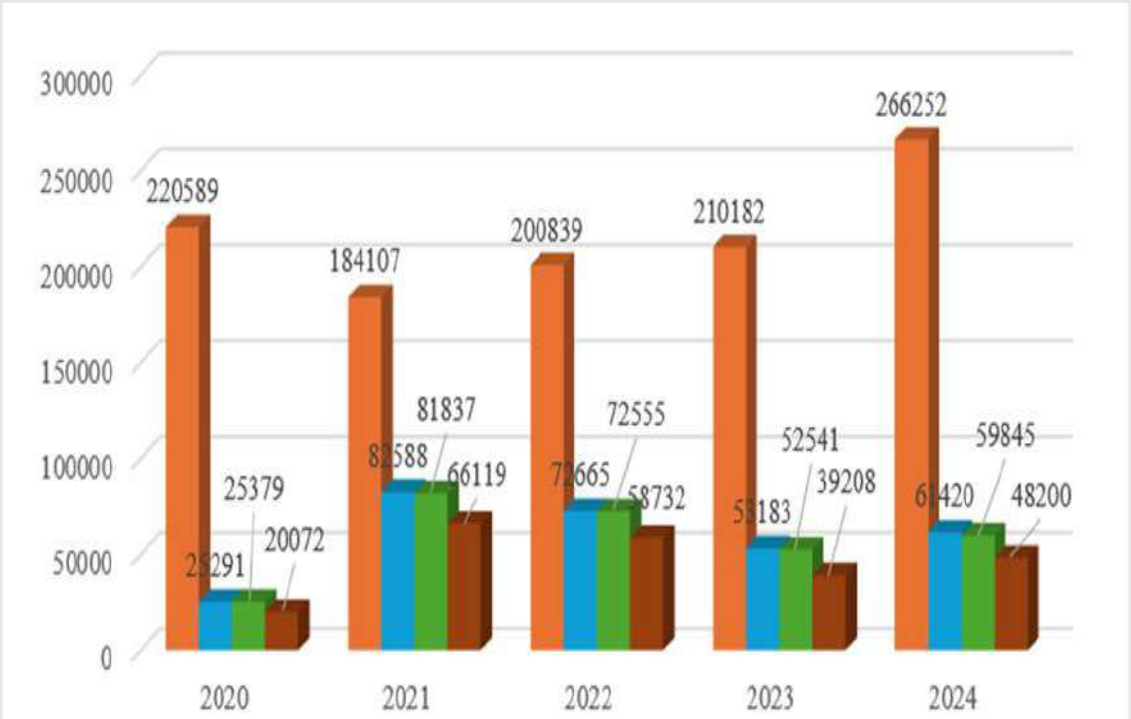


Figure 3. – Dynamics of Profit Changes, thousand UAH

Source: compiled by the authors based on [7]

A steady positive trend in gross profit is observed, which, after a slight decline in 2021 (UAH 184,107 thousand), reached its peak in 2024 (UAH 266,252 thousand). This confirms that the enterprise's production and commercial activities have become more efficient in terms of margin generation.

The final indicator, net financial result: profit, increased significantly from UAH 20,072 thousand in 2020 to UAH 48,200 thousand in 2024, confirming the overall successful performance of the enterprise.

The financial result from operating activities: profit peaked in 2021 (UAH 82,588 thousand) and declined to UAH 53,183 thousand in 2023, before recovering to UAH 61,420 thousand in 2024. This periodic decrease in operating profit (2022–2023) occurred despite the growth in gross profit. Such a discrepancy clearly indicates a substantial increase in administrative and, particularly, other operating expenses during these years, which "consumed" part of the profit generated from core activities.

The dynamics of profit before tax (from UAH 81,837 thousand in 2021 to UAH 59,845 thousand in 2024) closely correlate with operating profit. This emphasizes that non-operating income and expenses (other income, financial expenses) had a relatively minor impact on the final financial result compared to the significant fluctuations in operating and other operating expenses.

The enterprise has successfully transformed its operational activities toward higher sales profitability, allowing it to more than double net profit. However, the uncontrolled growth of other

operating expenses and the increase in financial expenses (from UAH 891 to 1,746 thousand) require immediate monitoring and analysis to ensure sustainable financial growth.

An effective system of state control in the sphere of critical infrastructure (CI) is a key element in ensuring national security and stability. In Ukraine, despite significant efforts and the adoption of a legislative framework, this system still requires improvement. Currently, it is characterized by fragmentation, which complicates coordination among various state bodies and creates risks for effective management. Furthermore, existing control mechanisms do not always adequately address modern challenges, such as hybrid threats and cyberattacks.

References:

1. Law of Ukraine "On National Security of Ukraine" [Electronic resource] – Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text [In Ukrainian]
2. Law of Ukraine "On Critical Infrastructure" [Electronic resource] – Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text [In Ukrainian]
3. Kucherevskyi, A. System of State Control in the Implementation of the Strategy for the Development of Critical Infrastructure of Territories. All-Ukrainian Student Internet Conference "Youth, Science, Business", held at Mykolaiv National Agrarian University, 01–02 October 2025 (State Registry UkrINTI No. 686 dated 02.12.2024) [In Ukrainian]
4. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 09.10.2020 No. 1109 "Certain Issues of Critical Infrastructure Facilities" [Electronic resource] – Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2020-п#Text [In Ukrainian]
5. Legislation in the Field of Critical Infrastructure [Electronic resource] – Available at: https://mindev.gov.ua/diialnist/krytychna-infrastruktura/zakonodavstvo [In Ukrainian]
6. Zaporizhets, T. V. State Policy in the Field of Critical Infrastructure Protection: Textbook. Kyiv: DKS-Center, 2024. pp. 76–91 [Electronic resource] – Available at: https://ipacs.knu.ua/pages/dop/391/files/a3113258-075a-40ea-8c62-facbf388f94d.pdf [In Ukrainian]
7. JSC "Market Operator" – Official website [Electronic resource] – Available at: https://www.oree.com.ua/ [In Ukrainian]

UDC 35:305:355.4

PUBLIC ADMINISTRATION IN THE AREA OF GENDER EQUALITY IN THE CONDITIONS OF WAR AND MODERN CHALLENGES OF THE RECONSTRUCTION OF UKRAINE

KVASHENKO Vladyslava,
Odesa National University of Technology,
Odesa, Ukraine
kvashenko.vlada@gmail.com
Scientific supervisor:
NIKOLIUK Olena,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Public Management and Administration,
Odesa National University of Technology,
Odesa, Ukraine
alenavn11@gmail.com

Gender equality is considered a basic democratic value and a structural element of modern public administration, ensuring stable development and sustainability of society. In the conditions of a full-scale war in Ukraine, the relevance of gender issues has increased significantly, as the sphere

of equality between women and men has been influenced by profound social, economic and political transformations. These include forced internal displacement, the combination of motherhood and care responsibilities with limited access to the labor market and financial resources. In such a situation, the integration of a gender approach into the public administration system appears not only as an ethical imperative, but also as a strategic tool for ensuring the sustainability of society.

Despite global challenges, 2025 demonstrated the highest global progress in gender equality in the post-pandemic period: the index value reached 68.8% [3]. Ukraine also improved its own results: having risen one position, it took 62nd place, confirming the reduction of the gender gap at 73%. However, data from the World Economic Forum simultaneously demonstrate both some progress in the overall dynamics and alarming signals regarding the deterioration of individual indicators. Externally positive statistics hide worrying trends: for the first time in several years, a steady decrease in the share of women in leadership positions persists, while economic inequality between the sexes practically does not show a significant reduction. According to the UN, in 2025, women have only 64% of the rights available to men [4], which testifies to the depth of structural challenges, exacerbated by war and crisis phenomena in the world.

Analyzing the most pressing challenges, we can identify the following key areas that require close attention from the government: socio-economic aspects, women's participation in politics and public administration, transformation of gender roles, and issues of security and legal protection.

The war significantly changed the economic activity of citizens, especially in the regions affected by the fighting. Mass forced migration, destruction of infrastructure and sharp restrictions on access to resources made it difficult for women to integrate into the labor market. The mobilization of a significant part of the male population caused a shortage of personnel in traditionally “male” industries, shifting a significant socio-economic burden to women. It is indicative that the share of women among the unemployed increased from 55% (pre-war period) to 80% by the beginning of 2025 [1]

In addition, as of January 2025, the number of registered internally displaced persons in Ukraine exceeded 4.6 million, of whom 59.8% (2,765,063) were women, 40.2% (1,857,698) were men, and 19.45% (888,986) were children. According to the NGO “Tak Shtab”, 40.4% of women had changed their place of residence once, while 23% had changed their place of residence three or more times since the start of the full-scale invasion. In turn, according to UN estimates, the number of Ukrainian migrants abroad continues to grow and exceeded 5.6 million in July 2025 [2].

A feature of forced migration in 2022–2025 is the change in its demographic structure: among migrants, working-age women with a high level of education dominate, mostly residents of megacities and large cities - Kyiv, Odessa, Kharkiv, Lviv, Zaporizhia, and Kherson. Unlike the pre-war period, when external migration was mainly formed by residents of socially depressed regions, the current wave includes highly qualified specialists and mothers with children.

At the political level, martial law has put forward new priorities for the state in terms of gender policy. One of the most important tasks has been to provide support to women who have experienced gender-based violence, including sexual violence during the war. In a number of regions (Vinnytsia, Zaporizhia, Kharkiv, Kherson, Chernihiv regions), rehabilitation programs for victims have been launched and measures to prevent human trafficking have been strengthened.

However, women's political participation at the regional level remains insufficient, which reduces the inclusiveness of local politics. Despite the existence of gender quotas, women often face difficulties in accessing decision-making mechanisms, and their share among category "A" civil servants does not exceed 30%.

The war has also led to a rethinking of traditional gender roles. Women are increasingly involved in volunteer and humanitarian initiatives, providing critical services, and participating in combat operations. This contributes to the destruction of stereotypes and the formation of a new social model of female participation. At the same time, societal expectations of men as “protectors” may reinforce traditional stereotypes, which requires further research into gender dynamics and the formation of balanced public policies.

One of the important consequences of the war was a change in the priorities of social values: family, mutual assistance and solidarity became the defining pillars in crisis situations. At the same time, attention was increased to equal access to social, medical and educational services. In many regions, programs are being implemented aimed at rebuilding infrastructure and integrating a gender approach into recovery policies.

The political and legal aspect of gender policy deserves special attention. The Electoral Code of Ukraine establishes a mandatory gender quota of 40%, which was first applied during the 2020 local elections and has proven its effectiveness in increasing women's representation. As of 2023, an unprecedented phenomenon was observed: three out of four parliamentary parties were led by women - a significant progress compared to 2019, when only one winning party held such a position. The share of women in the Verkhovna Rada increased from 2.5% in the first convocation to 21% in the ninth [5] .

The numerical analysis shows that despite the growth of female political leadership at the party level, regional structures and internal party leadership bodies are still dominated by men. However, the very fact that most leading parties are led by women creates a new positive image for Ukraine as a country moving towards European democratic standards.

An important step in ensuring gender equality was the decision of the Government of Ukraine of August 27, 2025, which allowed female deputies of local councils to travel abroad during martial law. The previous ban was in effect for more than two and a half years and affected about 15 thousand women, significantly limiting their participation in international and volunteer activities [7]. The new resolution distinguished between two groups of female deputies: those who work in local government bodies and receive salaries from the budget, and those who perform deputy powers along with another main job. In the first case, travel is allowed only within the framework of a business trip, in the second - without additional requirements.

An important mechanism for implementing the resolution was the regular updating of lists of authorized persons by local self-government bodies in cooperation with the State Border Guard Service of Ukraine, which ensures transparency and control. Thus, this decision is an example of flexible adaptation of state policy to crisis circumstances while balancing the needs of national security and democratic representation.

Demographic changes caused by the war have also made it difficult for women who are forced to stay outside the country to exercise their voting rights. Current legislation does not take into account the realities of forced migration, which creates risks of restricting active and passive voting rights. The requirement that candidates have resided in Ukraine for at least five years and the ban on staying abroad for more than 90 consecutive days are particularly problematic. In times of war, such norms are unfair and need to be revised.

The problem of gender-based violence has become extremely acute. Domestic violence, exacerbated by the COVID-19 pandemic, continues to increase even during martial law. In 2024, 8,185 criminal proceedings were opened on such facts - 80% more than the year before. It is expected that after the end of the war, the situation may become more complicated due to the return of military personnel with combat experience and possible manifestations of PTSD.

At the same time, the role of women in the defense sector has significantly increased. In early 2025, more than 70,000 women served in the Armed Forces of Ukraine, of whom 5,500 performed combat missions on the front line [15]. This was made possible by reforms: the abolition of restrictions on women's admission to military educational institutions, the expansion of the list of available positions, and the introduction of the institution of gender advisors in the Ministry of Defense.

However, significant barriers remain: women are barred from serving on submarines and warships, in a number of special forces units, and are virtually unrepresented in senior command positions. This is contrary to NATO standards, where the share of women in leadership positions is around 30%.

In the context of the long war, the issue of possible mobilization of women has become relevant. Although general mobilization is not carried out, voluntary enlistment in the army is

allowed. In 2022, the procedure for military registration of women was approved: specialists with medical and pharmaceutical education are subject to mandatory registration; other specialties can be registered voluntarily.

One of the strategic objectives of the state is to reduce the gender pay gap. In 2023, a strategy was adopted that envisages reducing this gap to 13.6% by 2030. However, the actual figures have worsened: after the start of the invasion, it increased to 41%. For comparison: in 2021 - 17.8%, in 2023 - 18.6%. Labor market research shows that in 2025, women's salary expectations are 25% lower than men's. In the Armed Forces of Ukraine, the situation is more equal: payments are based solely on position, rank and years of service.

An equally important factor in gender equality is the division of care responsibilities. In recent years, the right of parents to leave to care for a child up to three years has been expanded, and 14 days of leave for the birth of a child for the father or relatives have been introduced. However, military personnel do not have equal conditions in this matter. A draft law under consideration proposes to provide one of the military parents with the opportunity to take leave to care for a child during peacetime and martial law.

Another important progress is the activity of women in entrepreneurship. As of 2024, half of new businesses in Ukraine will be started by women: 59% of new FOPs are over 43,554 businesses, which is a record figure. The impetus is often the mobilization of men or their death, which stimulates women to take responsibility for the economic support of the family.

Summarizing the above, we can offer a number of practical recommendations for strengthening state mechanisms in the field of gender equality:

It is necessary to modernize the legislative and institutional framework — to amend the Electoral Code regarding gender quotas and taking into account the mobility of citizens, as well as to strengthen responsibility for violations of the principles of gender equality in public administration.

It is important to introduce targeted programs to support women: labor and social programs for IDPs, mothers with children, and veterans; financial instruments and grants for women's entrepreneurship; and digital skills training.

It is necessary to improve systems for monitoring and evaluating the gender dimension of policies: introduce gender expertise of reforms, create regional data collection and open reporting systems.

An important direction is to encourage women's participation in politics and leadership: improve financial incentives for parties, develop leadership, mentoring, and talent pool programs.

In crisis regions, it is necessary to strengthen support and safety for women: build shelters, hotlines, psychological assistance, ensure data protection and witness safety.

Thus, gender policy in wartime should be considered as a fundamental element of public administration, which forms a sustainable, inclusive and democratic model of society. Its implementation requires a harmonious combination of legislative reforms, institutional transformations, targeted programs, an effective monitoring system and comprehensive security measures. Only a systemic approach can minimize risks and create the basis for post-war reconstruction and sustainable development of the state.

The proposed recommendations — from improving legislation and supporting women to stimulating leadership and strengthening protection — can become an effective tool for ensuring Ukraine’s stability even in times of large-scale challenges. In today’s conditions, gender equality is becoming a strategic resource for democratic development, social cohesion, and post-war transformation. It is its integration into the system of public administration that can minimize risks and ensure the country’s effective recovery and integration into the European space.

References:

1. Libanova E.M. “Military Migration” from Ukraine: Problems and Development Prospects. Ukrainian Geographical Journal. 2024. No. 4. P. 3–11. [Electronic resource]. Access mode: https://ukrgeojournal.org.ua/sites/default/files/sites/default/files/UGJ_2024_4_1_1_Libanova_1.pdf

2. Lisovska O. Demographic consequences of Russia's military aggression as a threat to the economic security of Ukraine. Economy and Society. 2025. No. 73. [Electronic resource]. Access mode: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-106
3. Global Gender Gap Report 2025. [Electronic resource]. Access mode: https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/
4. UN-Women. Women's Rights in Review 30 Years After Beijing. New York: UN-Women, 2025. [Electronic resource]. Access mode: https://www.unwomen.org/sites/default/files/2025-03/womens-rights-in-review-30-years-after-beijing-en.pdf
5. Macroeconomic and Monetary Review. National Bank of Ukraine. June 2025. [Electronic resource]. Access mode: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MMR_2025-06.pdf?v=13
6. Political leadership. How do women manifest themselves at the head of parties? CHESNO Movement. November 2023. [Electronic resource]. Access mode: https://www.chesno.org/post/5802/
7. The government has allowed thousands of women to travel abroad. Who exactly? BBC News Ukraine. [Electronic resource]. Access mode: https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c3ezqjqe2kjo

UDC 314:33

SOCIO-ECONOMIC DETERMINANTS OF DEMOGRAPHIC PROCESSES IN UKRAINE: ASSESSMENT OF STATE POLICY DURING THE WAR PERIOD

KYLIUSHYK Elyzaveta,
Zhytomyr Polytechnic State University, Ukraine
pua7kyes@student.ztu.edu.ua
Scientific supervisor:
ZORYANA Hrytsyshena,
PhD in Public Management and Administration
Senior Lecturer, Zhytomyr Polytechnic State University, Ukraine
kmvpmhzo@ztu.edu.ua

The Russian Federation's full-scale armed aggression against Ukraine has not only caused large-scale forced migration flows among the civilian population, but has also significantly affected the demographic structure of the state. Millions of Ukrainians were forced to leave their homes due to threats to their lives, which led to a sharp imbalance in population numbers between regions, a reduction in the labor force, and an increased burden on the socio-economic infrastructure. In these circumstances, the Ukrainian authorities need to integrate demographic policy into the national socio-economic policy system, as it is the migration processes of wartime that will determine the pace of economic recovery, the stability of the labor market, and long-term demographic stability. A systematic analysis of current migration dynamics will make it possible to develop mechanisms for the return and reintegration of citizens who are temporarily abroad, as well as for the effective involvement of internally displaced persons in the reconstruction of the country. An important component of such a policy is the creation of favorable conditions for repatriation, incentives for economic activity among migrants, and their participation in regional and national development. Only a combination of demographic and socio-economic instruments can minimize the losses from forced migration and ensure the restoration of Ukraine's human potential. At the same time, there is still no clear definition of the concept of “forced migration” at the legislative level, which complicates the

development of a comprehensive demographic policy; also, the terms “internally displaced persons” and “forced migrants” are not distinguished, although they are different in nature and require separate regulation. Not every case of forced displacement is coercive, which requires more precise classification and adaptation of state support mechanisms to different categories of affected populations.

In the current situation, these definitions of IDPs and other categories of forcibly displaced persons are particularly important for the development of effective demographic and socio-economic policies. The correct classification of population groups displaced by conflicts or crises is critical for the development of state support instruments, forecasting demographic changes, and planning for the restoration of human capital. From the point of view of demographic policy, forced migration not only changes the size of the population, but also significantly affects its age structure, gender balance, regional distribution, and economic activity. Therefore, the provisions enshrined in the UN Guiding Principles [2] and the national legislative definition of IDPs [4] should form the basis for integrating the migration component into the state's socio-economic decisions.

The demographic situation remains one of the most acute strategic challenges for Ukraine's state development. Since gaining independence, the country has faced negative trends: excess mortality over birth rates, low fertility rates, active emigration of young people, deepening imbalances in the labor market, and exacerbated socio-economic risks. The optimistic slogan of the 1990s, “There are 52 million of us,” contrasted with the real demographic processes, which showed systematic and prolonged depopulation. Over the course of thirty years, the population has steadily declined due to a combination of negative socio-economic, medical, migration, and institutional factors.

At the same time, full-scale war has further highlighted the need to integrate demographic factors into strategic state planning. Socio-economic policy must take into account various models of spatial and social distribution of the population, formed as a result of mass internal and external displacement. In particular, it is important for the state to develop policies capable of ensuring the preservation and reproduction of human potential, support for the working-age population, reintegration of IDPs, and the return of citizens from abroad. This requires coordinated demographic policy instruments (stimulating fertility, supporting families with children, developing healthcare, creating conditions for increasing life expectancy) and socio-economic policy instruments (regional development, labor market, housing policy, social protection).

Particular attention should be paid to improving population accounting methods, as accurate demographic data is the basis for budget planning, employment policy formation, and forecasting the burden on the education, healthcare, and social services systems. Changes in population distribution due to migration, recorded on the basis of international standards [2] and national criteria [4], should form the basis for new approaches to regional and social policy. Thus, effective interaction between demographic and socio-economic policies is a key condition for stabilising Ukraine's human potential in the context of a protracted crisis and post-war recovery.

It is telling that even before the full-scale invasion began, it was impossible to determine the population of Ukraine with any degree of accuracy. According to government estimates, as of December 1, 2019, 37.3 million people lived in the territory under government control. At the same time, as of February 1, 2022, the State Statistics Service estimated the current population (excluding the Autonomous Republic of Crimea) at 41.1 million people, recording an annual decline of more than 420,000 people. As of January 1, 2022, Eurostat reports a figure of 41 million people, while the World Bank estimated the population in 2021 at 43.8 million people. The UN reported virtually identical figures. Thus, even by the most conservative estimates, the country has lost more than 8 million people since independence.

These trends are critical for the formation of the state's socio-economic policy, as depopulation directly affects the sustainability of the pension system, the burden on social funds, the possibilities for economic growth, and the reproduction of labor resources. Combined with large-scale forced migration caused by Russian aggression, the demographic crisis is becoming a systemic threat to national development. In these conditions, the state needs to develop an integrated policy that combines demographic goals with economic priorities: stimulating the birth rate, supporting families,

returning and reintegrating citizens who have left, overcoming the consequences of forced migration, and creating favorable conditions for the return of human potential. Only a comprehensive approach based on international standards, reliable statistics, and scientific analysis can ensure the stabilization and further development of the demographic situation in Ukraine.

According to the Ministry of Social Policy, as of early January 2024, there were 4,893,079 internally displaced persons registered in Ukraine, including 1,093,821 children. This number of IDPs indicates the scale of internal forced migration and its direct impact on the demographic structure of the state, the formation of the labor market, the burden on the social protection system, and the need to adapt socio-economic policy to new conditions. A significant proportion of displaced families need long-term housing support programs, integration into local communities, and involvement in economic activity, which underscores the need for a strategic combination of demographic and socio-economic instruments of the state [1].

At the same time, the number of Ukrainians seeking temporary protection in European Union countries continues to grow. According to available statistics, the number of Ukrainian citizens who have received temporary asylum in European countries increased from 4.4 million in mid-August to 5.1 million at the end of January 2024, i.e., by 719,000 people. This trend reflects a significant loss of labor and demographic potential, which could have long-term consequences for the country's economic stability, its human capital, and its prospects for post-war recovery. For public policy, this means the need to develop mechanisms aimed at maintaining ties with citizens abroad, encouraging their return, and creating conditions for their effective reintegration into Ukrainian society and the economy.

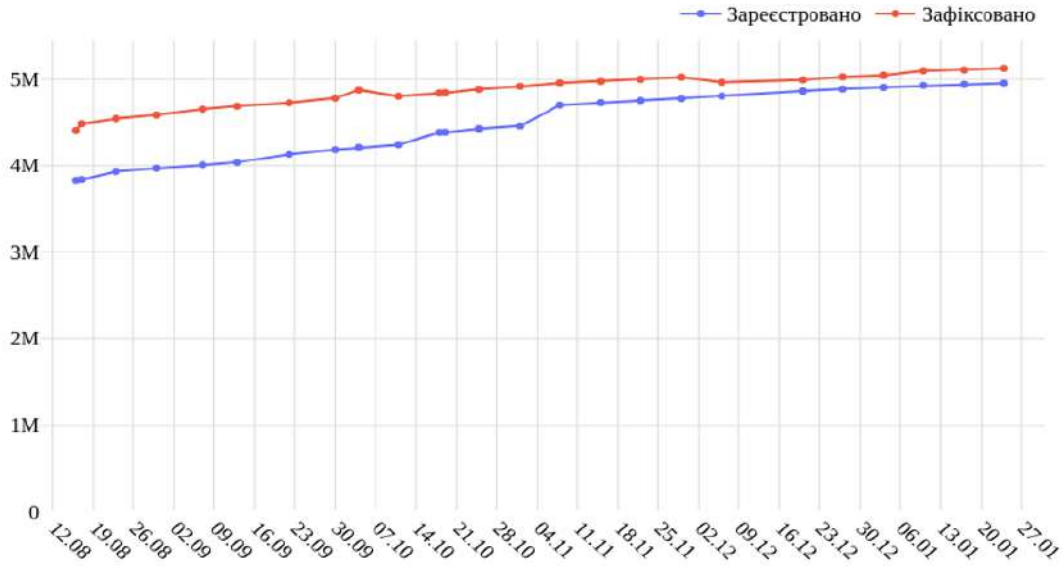


Fig. 1. Number of Ukrainians seeking temporary refuge abroad (excluding russian data) [3].

As the data above shows, determining the actual number of internally displaced persons in Ukraine remains a difficult task that requires further comprehensive research. In order to obtain accurate figures on the number of IDPs, a clear methodology and improved interagency coordination are needed, particularly taking into account the socio-economic and demographic consequences of internal displacement.

First, it is important to expand the source base focused on adult citizens of Ukraine. Additional sources of information may include mobile operators and the State Service for Special Communications and Information Protection. Mobile traffic analytics make it possible to assess the actual intensity and directions of internal displacement, which can serve as a basis for adjusting state policy and decision-making by local authorities. At the same time, the dissemination of such data requires particular caution given the risks to national security.

Second, it remains relevant for the Ministry of Social Policy to clarify the number of adult citizens with IDP status by region. Currently, only general data is available, without a breakdown by

age and citizenship, which makes it impossible to determine the number of voters among internally displaced persons and predict their role in the electoral process.

Third, it is necessary to develop a mechanism for monitoring the actual displacement of citizens who do not have official IDP status but have changed their place of residence due to military operations. Further accounting for such displacements should be carried out by the authorities maintaining the State Register of Voters, which will ensure the relevance of data on the voting population.

Within the framework of studying the external migration of Ukrainians after the start of Russia's full-scale aggression, it is also necessary to improve approaches to data collection and analysis. First of all, it is necessary to find out whether there is a national methodology for assessing the scale and dynamics of Ukrainian citizens leaving the country and whether it is currently being developed. One of the key tasks is also to establish the reasons for the discrepancies between the data of Ukrainian institutions and international organizations, in particular regarding border crossings. It is important to take into account that movement can be pendulum-like in nature and therefore does not always reflect stable trends of departure or return.

Special attention should be paid to creating effective mechanisms for registering Ukrainian citizens abroad, which would enable the Ministry of Foreign Affairs to obtain relevant data on the actual number of people outside the country. This is particularly important for demographic calculations, assessing human capital losses, and planning socio-economic policy. One possible direction is to improve the consular registration system, which would increase its accessibility and motivate citizens to register.

It is also necessary to correctly apply the terminology used to refer to displaced Ukrainians. For example, the uncritical use of the term “refugees” can lead to misconceptions about the causes of migration among the international community. Therefore, it is advisable to carry out information and educational work, emphasizing the differences between the concepts of ‘refugee’ and “person in need of temporary protection,” as well as the basis for the application of each of them.

At the same time, it is important to develop clear criteria and methodological tools for determining the status of displaced persons in accordance with international standards and current legislation, which will help to avoid legal conflicts and ambiguous interpretations.

The final element should be the establishment of close coordination between Ukrainian state bodies, international organizations, and non-governmental structures for the exchange of information, the unification of approaches, and the improvement of the accuracy of assessments of both internal and external displacement of Ukrainian citizens.

Thus, the problem of determining the actual number of internally displaced persons and Ukrainians who have left the country since the start of full-scale aggression is complex and requires a systematic approach on the part of the state. The available data reveal significant gaps in information sources, methodology, and coordination between institutions, making it impossible to form an accurate picture of the scale of both internal and external population mobility. In wartime, these issues take on particular importance, as accurate accounting of displaced persons is the basis for strategic planning, budgeting, human resource management, and forecasting demographic dynamics.

Improving data collection and analysis mechanisms—from integrating mobile operator analytics to updating approaches to consular registration—can provide the state with relevant and timely information. This, in turn, will lay the groundwork for the formation of effective demographic, social, and economic policies focused on the needs of both IDPs and Ukrainian citizens abroad. Equally important are the unification of terminology in accordance with international standards, the development of clear criteria for determining the status of displaced persons, and the establishment of interagency and international cooperation.

An accurate and timely understanding of the scale of Ukrainian displacement will enable the state to respond comprehensively to the socio-economic challenges associated with depopulation, regional disparities, infrastructure strain, and labor market transformation. In the long term, this will be a key factor in restoring and strengthening human capital, ensuring the stability of the state, and forming effective post-war development policies.

References:

1. Internal Displacement Situation Report - General Population Survey Round 13 (May 11 - June 14, 2023). URL: https://dtm.iom.int/reports/ukraina-zvit-pro-situaciyu-z-vnutrishnimperemischennyam-zagalne-opituvannya-naselennya
2. Guiding Principles on Internal Displacement. United Nations Economic and Social Council, 1998. URL: http://www.refworld.org.ru/docid/50b345932.html
3. Situation Ukraine Refugee Situation. Operational Data Portal. URL: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine
4. On ensuring the rights and freedoms of internally displaced persons: Law of Ukraine dated October 20, 2014, No. 1706-VII: as of April 4, 2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text.

UDC 004:351:364(477)

DIGITALIZATION OF STATE SOCIAL SERVICES UNDER MARTIAL LAW

MAKARTETSKA Valentina
Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law
Khmelnytskyi, Ukraine
makartecka_v@univer.km.ua
HAVRYSH Alina
Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law
Khmelnytskyi, Ukraine
havrysh_a@univer.km.ua
Scientific supervisor:
TREBYK Liudmyla
Associate Professor, PhD in Public Administration
Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law
Khmelnytskyi, Ukraine
lpt@unever.km.ua

Current global challenges caused by war, economic instability, migration processes, and social crises necessitate the rapid adaptation of the state social protection system to new realities. Since 2022, the digitalization of the social sphere in Ukraine has acquired special significance, as millions of citizens were forced to relocate, or lost their jobs, housing, or family members. Under such conditions, traditional paper-based mechanisms for providing social assistance proved ineffective, prompting the state to actively implement digital services and platforms. Today, digital technologies are becoming the foundation for ensuring the continuity of social services, the speed of their provision, and transparency in the use of public resources. They enable every citizen to receive necessary support regardless of location, time of day, or physical limitations.

Digitalization is the process of implementing digital technologies in all spheres of state, business, and societal activities to increase management efficiency, openness, and the convenience of interaction between citizens and state institutions. In the social sphere, digitalization means the transition from paper-based and bureaucratic procedures to digital services that ensure the rapid receipt of assistance, consultations, and social accompaniment. State social services are measures aimed at supporting persons in difficult life circumstances, carried out by government bodies, communal institutions, and non-governmental organizations authorized to provide assistance. The concept of digital governance is closely linked to digitalization. It involves the application of

information and communication technologies (ICT) to improve the efficiency of public administration, the transparency of decision-making processes, and the quality of public service delivery.

The main principles of the digital state are defined in the Concept of the Digital State [1] and include: digital by default, the once-only principle, interoperability by default, accessibility and citizen engagement, openness and transparency, trust and security (Fig. 1).

1. Digital by default – the priority of electronic form in all processes of government bodies and the use of ICT in planning and implementing reforms and projects.

2. Single entry of information – data is submitted by citizens only once and reused by government bodies for services and decisions.

3. Interoperability by default – government IT systems are designed according to common open standards for integration and electronic interaction.

4. Accessibility and citizen engagement – ensuring equal opportunities to use digital services for all population groups.

5. Openness and transparency – open access to information and accountability of government bodies.

6. Trust and security – protection of personal data, cyber resilience and reliability of government digital systems.

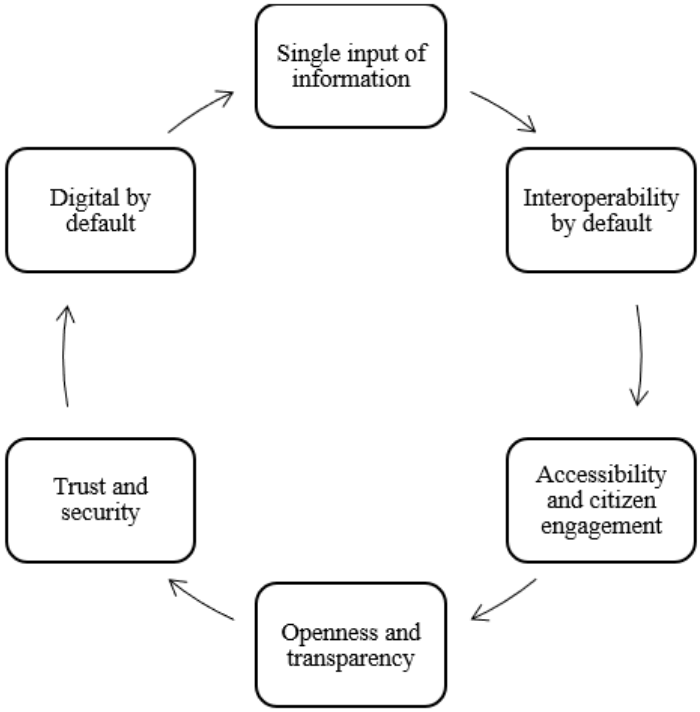


Fig. 1. Main Principles of the Digital State

Note: Compiled by the authors based on [1]

The regulatory and legal framework for the digitalization of the social sphere in Ukraine is formed by a number of documents, in particular, the Law of Ukraine "On Social Services" (2019), which defines mechanisms for providing social assistance using information technologies [2], and the Law "On Electronic Identification and Electronic Trust Services" (2017), which regulates issues of electronic signatures and data security [3]. An important document is the Strategy of Digital Transformation of Ukraine until 2030 [4], as well as government resolutions regarding the creation of the Unified Information System of the Social Sphere (UISSS) [5]. The theoretical foundations of social service digitalization combine technological, legal, and social approaches, and its main goal is the creation of an efficient, transparent social protection system oriented toward human needs.

Digital inclusion is an essential component of digital state development, as it ensures equal access for citizens to electronic services and digital resources. Its advantages include expanding

opportunities for citizen participation in public life, increasing the speed of service delivery, reducing bureaucratic burdens, and improving the quality of communication between the state and the population. Thanks to the development of inclusive services adapted for different population groups, a significant part of citizens gains access to services where to services to which access was previously limited. However, digital inclusion also faces a number of challenges. Despite the active adaptation of platforms and electronic services, a significant part of the population does not possess the necessary digital skills or sufficient awareness of the possibilities of using such tools. This primarily concerns older people, residents of rural and remote areas, and socially vulnerable groups. Additional barriers include psychological factors related to the fear of making mistakes or mistrust of digital systems, and ethical aspects regarding privacy protection, correct use of personal data, and prevention of digital discrimination. The legal and regulatory framework remains crucial, as the development of digital services must be accompanied by clear rules, security standards, data protection, and guarantees of user rights. Insufficient regulation or outdated norms can create legal gaps that complicate equal access to digital services and slow down their effective implementation. Thus, digital inclusion has both significant potential for increasing the accessibility and quality of public services and a number of limitations, the overcoming of which requires systemic work by the state, communities, and civil society.

In recent years, Ukraine has achieved significant results in implementing digital services. One of the key tools has become the "Diia" portal, which has united over a hundred state services, including social ones. Through "Diia," citizens can apply for assistance for Internally Displaced Persons (IDPs), state aid at childbirth ("eMaliatko"), housing subsidies, e-pensions, unemployment benefits, etc. An important step was the launch of the Unified Information System of the Social Sphere (UISSS) [5]—a digital platform that unifies data on social service recipients, payments, benefits, and social institutions. Thanks to this system, social protection bodies can promptly exchange information, avoid duplication of payments, and control the efficiency of budget fund usage.

Another effective tool is the "Social Community" (Sotsialna Hromada) platform [6], which operates in more than 800 territorial communities and allows citizens to submit applications for assistance directly at their place of residence. Its implementation has significantly reduced application processing time, minimized citizens' visits to social protection bodies, and increased the speed of decision-making. The integration of "Social Community" with state registries and information systems allows for the automatic retrieval of necessary data, reducing the likelihood of errors and information duplication. Thanks to this, communities have received an effective tool for quality administration of social services, and citizens have received a more accessible, convenient, and understandable service. The platform has become an important component of the development of social protection digital infrastructure, promoting increased transparency and accountability of processes at the local level.

Positive results of digital governance include increased transparency, confirmed by international rankings. Specifically, according to the Open Data Maturity Report 2024, Ukraine took 3rd place among 35 European countries, demonstrating an open data maturity level of 96%. The high level of digital tool implementation is also evidenced by the number of unique users of the "Diia" application, which, according to the Ministry of Digital Transformation, exceeded 20 million people as of January 2024 [7].

At the same time, despite these successes, overcoming digital inequality remains a significant challenge. Although within the framework of the "Internet Subvention" project (2021-2023) over 1 million Ukrainians in 3,268 villages gained access to high-speed internet, as of 2024, according to KIIS data, 9% of respondents do not use the internet at all. The problem is deepened by the level of competence: according to a Ministry of Digital Transformation study (December 2023), only 59.6% of citizens possess basic digital skills, meaning that over 40% of the population lacks the necessary competencies to fully utilize the benefits of digital governance.

Digitalization receives particular attention in the social sphere. The foundation here is the Unified Information System of the Social Sphere (UISSS). The scale of coverage by digital

mechanisms is illustrated by the fact that as of May 2024, 1.5 million citizens, out of 4.6 million registered Internally Displaced Persons (IDPs), were receiving state payments.

The issue of personal data protection also requires attention. In conditions of cyber warfare, the risk of unauthorized access to social service databases increases; therefore, the state strengthens security standards, implements encryption systems, electronic trust services, and two-factor authentication. Successful examples of digitalization during the war period include the electronic registration of humanitarian aid via "Diia," the launch of digital citizen cabinets on the Ministry of Social Policy portal, the creation of a registry of those affected by armed aggression, and the integration of social service data with the Pension Fund for automatic payments. Thus, digitalization in wartime conditions has not only ensured the continuity of social service provision but has also become an important factor in state resilience, allowing for rapid responses to crises and effective coordination of aid to the population.

The digitalization of state social services in Ukraine is an integral part of modern state policy and contributes to transparency, speed, equal access of citizens to social support, and increases the efficiency of budget resource usage. Despite war challenges, Ukraine demonstrates stable dynamics in the development of digital services. The platforms "Diia," UISSS, and "Social Community" have taken on a special role, ensuring integrated management of social information and minimizing the influence of the human factor.

Digitalization of state social services acts as a key instrument for achieving significant economic efficiency, realized through optimization and substantial reduction of administrative costs. This effect is achieved through a comprehensive transition from resource-intensive paper and manual processes to automated and integrated digital solutions. Primarily, the automation of workflows through the implementation of systems such as the UISSS and the "Diia" portal ensures instant interagency interaction. This minimizes the need for manual collection and verification of documents, as data is automatically verified through integration with state registries. As a result, the time social workers spend on processing, registering, and archiving applications is significantly reduced, freeing them from routine technical work.

The second important aspect is the substantial reduction of material costs. The full transition to electronic document management and the formation of electronic files eliminates regular expenditures on paper, printing, stationery, and physical storage of archival documents. Furthermore, the need for logistical costs associated with mailing paper documentation between different levels of state institutions disappears. Finally, there is an optimization of staff numbers and the use of administrative premises. Reducing the number of technical and auxiliary functions now performed by the system allows for the redistribution or reduction of administrative personnel. This not only lowers wage costs but also allows for optimizing office space usage, reducing rent, maintenance, and utility costs. Thus, digitalization transforms the structure of administrative expenses, turning them from items of constant resource consumption into strategic investments in software, which ultimately frees up budget funds for direct financing of social programs and improving service quality for citizens.

A key socio-economic effect of digital transformation is the acceleration of decision-making regarding the provision of social services. Thanks to data centralization in unified information systems (e.g., UISSS) and automated verification of applicant eligibility, the time from submitting an electronic application via the "Diia" portal to receiving a positive decision is reduced from weeks to hours or even minutes. This is ensured by the "single window" system mechanism and registry interaction (seamless data exchange), which eliminates the need for multiple citizen visits and manual request processing. The critical importance of this acceleration was especially evident under martial law, when the need to provide urgent assistance to Internally Displaced Persons (IDPs) or affected population categories became an emergency.

No less significant is the effect of minimizing corruption risks. Transferring the service provision process to a digital environment is a direct tool for depersonalizing the interaction between the citizen and the official. Instead of a subjective case review by an employee, decisions are made based on clear, predetermined algorithms coded into the system. This eliminates the space for

discretionary powers, informal payments, and preferential treatment. Every stage of application processing, from submission to payment, leaves a digital trace, ensuring full process transparency and easy auditability. This accountability increases the level of public trust in state institutions.

Finally, digitalization ensures a significant expansion of access to services in remote communities, which has a profound social effect in the context of overcoming digital and geographic inequality. Access to state services no longer depends on physical presence in district or regional centers. Residents of the smallest villages or territories with disrupted transport infrastructure can receive a full range of social assistance using only a mobile device with internet access. This realizes the principle of universal accessibility and 24/7 service operation, which is critical for population mobility and supporting those who cannot appear at an institution in person (people with disabilities, the elderly, mothers with small children). Thus, digital platforms not only simplify procedures but also perform a function of social inclusion, guaranteeing the realization of citizens' social rights regardless of their place of residence or physical capabilities.

Achieving the indicated economic and social effects, such as reducing administrative costs, accelerating decision-making, and expanding access, requires constant monitoring and quantitative confirmation, which is reflected in key digitalization performance indicators (KPIs). In this context, Table 1 demonstrates the main efficiency indicators of digitalization in Ukraine, which serve as an empirical basis for assessing the progress achieved in the sphere of digital governance and social service provision.

Table 1. Key Performance Indicators of Digitalization

No.	Indicator (KPI)	Unit of Measurement/Formula	Value for Ukraine (2023)	Estimated Target Value by 2030
1	Level of digital literacy of the population	% of persons possessing basic digital skills	66 %	≥ 80 %
2	Share of households with internet access	% of households	86 %	≥ 95 %
3	Share of government services available online	% of total number of admin services	72 %	≥ 90 %
4	Level of E-Government Development (EGDI)	Score (0–1)	0.76	≥ 0.85
5	Share of citizen inquiries via digital channels ("Diia" portal, e-cabinets)	% of total number of inquiries	58 %	≥ 80 %
6	Level of digital infrastructure (mobile and fixed broadband access)	% of territory covered by 4G/5G	91 %	≥ 98 %
7	Economic effect of digitalization (ICT share in GDP)	% of GDP	4.3 %	≥ 6 %

Source: [8]

Analysis of the Key Performance Indicators (KPIs) of digitalization presented in Table 1 testifies to the positive dynamics of digital public service development in Ukraine. According to International Telecommunication Union (ITU) data, in 2023, 66% of citizens had basic digital skills, and 86% of households were provided with internet access. This creates favorable conditions for transitioning to digital channels of interaction with the state. The share of government services available online already exceeds 70%, indicating a high level of digital service integration, particularly through the "Diia" and "Social Community" portals.

However, achieving the target benchmarks by 2030 requires increased investment in digital infrastructure, expansion of 5G network coverage, and improvement of digital literacy among the population. The E-Government Development Index score (0.76) demonstrates that Ukraine has approached European standards of digital governance, but further progress requires deepening interagency data integration and enhancing the security of digital platforms. Consequently,

digitalization ensures not only a reduction in administrative costs and request processing times but also acts as a factor of economic efficiency and social justice.

An important direction for the digitalization of state social services is the implementation of Artificial Intelligence (AI) systems capable of accompanying citizens in typical life situations requiring social support. Under conditions where the number of persons seeking social assistance in Ukraine has significantly increased in recent years, state services face overloading and a deficit of human resources. Therefore, the use of intelligent digital solutions becomes a key tool for increasing system efficiency.

One prospective direction is the creation of services, for example, "AI-Consult," capable of analyzing a citizen's life situation and proposing relevant types of social support. Such a consultant assists the citizen even when they do not possess specialized knowledge or do not know where to start applying for aid. A person describes their situation in simple words, and the AI system, using Natural Language Processing (NLP) technologies, automatically clarifies necessary details, checks data completeness, aggregates relevant application forms, generates a list of documents, and provides step-by-step instructions.

Thanks to this, the time for initial consultation is significantly reduced, the number of errors in submitted documents decreases, and citizens receive a clearer and more accessible path to processing the service. For social workers, this means a reduction in the load of routine operations and the opportunity to pay more attention to complex, atypical cases requiring professional assessment and expert intervention.

The conducted research confirms that the digitalization of state social services is not merely a technological modernization but a strategic imperative for ensuring the resilience, efficiency, and inclusivity of Ukraine's social sphere, especially under the conditions of war challenges.

Digital platforms such as "Diia" and UISSS have proven their critical resilience and adaptability during full-scale aggression. They became the main channel for providing urgent financial and social assistance to millions of Internally Displaced Persons (IDPs), veterans, and affected families, ensuring the continued functioning of the social system despite the physical destruction of infrastructure and migration processes. The economic efficiency of digitalization is evident: it led to reduced administrative costs, accelerated decision-making (from weeks to hours), and minimized corruption risks by eliminating the subjective human factor.

Thus, digital transformation acts as a driver of sustainable social development, as it guarantees citizens' social rights even when traditional service delivery mechanisms are paralyzed. Furthermore, the development of digital governance through the digitalization of the social sphere is an important step in the context of Ukraine's European integration processes, as it brings administrative standards closer to EU norms.

Prospects for the further development of the social sphere are inextricably linked to deepening digital transformation. Post-war recovery will require large-scale, transparent, and rapid resource redistribution, as well as the integration of millions of citizens returning home. Digitalization based on principles of intelligent management (AI implementation) and seamless registry integration will ensure transparent and targeted aid distribution, particularly in housing reconstruction, veteran adaptation, and labor market recovery. Ensuring digital literacy and cybersecurity will become the foundation for creating a flexible, human-centric, and resilient social state capable of proactively responding to complex social challenges and effectively utilizing international aid.

References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017). *On Approval of the Concept for the Development of E-Governance in Ukraine* (Decree No. 649-r). Official Bulletin of Ukraine, 2017, No. 78. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/go/649-2017-%D1%80 (accessed: 28.10.2025).
2. Verkhovna Rada of Ukraine. (2019). *On Social Services* (Law No. 2671-VIII). Bulletin of the Verkhovna Rada (BVR), 2019, No. 18, Art. 73. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text (accessed 28.10.2025).

3. Verkhovna Rada of Ukraine. (2017). *On Electronic Identification and Electronic Trust Services* (Law No. 2155-VIII). Bulletin of the Verkhovna Rada (BVR), 2017, No. 45, Art. 403. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text (accessed 28.10.2025).
4. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). *On Approval of the Strategy for Digital Development of Innovative Activity of Ukraine until 2030 and Approval of the Operational Action Plan for its Implementation in 2025-2027* (Decree No. 1351-r). Official Bulletin of Ukraine, 2025, No. 2. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text (accessed 28.10.2025).
5. Ministry of Social Policy of Ukraine. *Unified Information System of the Social Sphere (UISSS)* [Electronic resource]. Retrieved from https://www.msp.gov.ua/e-servisy/yeisss (accessed: 28.10.2025).
6. SE "Information and Computing Center of the Ministry of Social Policy of Ukraine". *Software Complex "Social Community"* [Electronic resource]. Retrieved from https://socgromada.ioc.gov.ua/ (accessed: 28.10.2025).
7. European Commission, Directorate-General for Communications Networks, Content and Technology. (2024). *Open Data Maturity Report* (ISBN 978-92-78-44708-3; ISSN 2600-0512; DOI 10.2830/8656811). Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved from https://data.europa.eu/sites/default/files/odm2024_full_report.pdf (accessed: 16.11.2025).
8. International Telecommunication Union (ITU). (2023). *Digital Development Country Profile: Ukraine (Version 3.0).* Geneva: ITU. Retrieved from https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final_Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile%20version%203.0.pdf (accessed: 28.10.2025).

UDC 368.9:338.1](477)](045)

THE CRISIS OF UKRAINE'S PENSION SYSTEM: MACROECONOMIC CHALLENGES AND REFORM DIRECTIONS

MALIARCHUK Vladyslav,
Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
Uman, Ukraine,
vladyslav.maliarchuk1@udpu.edu.ua
SHYKIR Oleh
Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
Uman, Ukraine,
oleh.shykir@udpu.edu.ua
Scientific supervisor:
CHVERTKO Liudmyla,
Ph.D. in Economics, Associate Professor
Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
Uman, Ukraine,
luda_um@ukr.net

Building an effective pension system is an important prerequisite for the sustainable social and economic development of a country. As a crucial instrument of social and economic policy, the state pension system not only ensures financial security for elderly citizens and other socially vulnerable groups, but also creates the necessary basis for overall social stability. The effectiveness

of its functioning largely determines the level of welfare of the population, the degree of social justice, and the economic security of the country. Nevertheless, in the current environment, Ukraine faces a number of challenges that significantly complicate the sustainable functioning of the pension system and necessitate the revision and updating of approaches to its further development.

One of the most critical problems remains the imbalance of the solidarity pension system (or PAYG system), which is manifested in the chronic deficit of the Pension Fund, the growing burden on the employed population, and the inability to provide decent pensions. These processes are exacerbated by the demographic ageing of the population, declining life expectancy, and significant migration losses that reduce the number of contributors. Inadequate institutional arrangements for managing pension resources also contribute to a loss of public trust in the system and constrain its effective modernisation.

The situation is further complicated by delays in the implementation of the funded pension insurance pillar, which is intended to diversify the sources of pension funding and increase the personal responsibility of citizens for their future pension security. The low level of non-state pension coverage, weak financial market development, and insufficient financial literacy impede the transition to a multi-pillar, sustainable, and modern pension system.

Russia's full-scale invasion of Ukraine and deep macroeconomic instability are putting additional pressure on the pension system. A decline in the number of employed people, labour market disruption, rising budgetary needs, and increased social spending make long-term planning impossible and result in new structural imbalances. At the same time, the shadow economy and the uneven distribution of the unified social tax burden continue to undermine the financial stability of the solidarity pillar.

These circumstances necessitate a systematic study of the state, problems, and prospects of development of the pension system of Ukraine, assessment of the effectiveness of existing public policy instruments, and the search for areas of modernisation that can ensure its financial sustainability and social justice. The relevance of this work stems from the need to develop scientifically sound approaches to reforming the pension system, which takes into account current economic, demographic, and institutional challenges, as well as international experience in building multi-pillar pension models.

In accordance with the Law of Ukraine “On Mandatory State Pension Insurance” No. 1058-IV [1], the country provides for the establishment of a three-tier pension system, which includes:

– The solidarity system of mandatory state pension insurance (First Pillar);

– The funded system of mandatory state pension insurance (Second Pillar);

– The system of non-state pension provision (Third Pillar) (Figure 1).

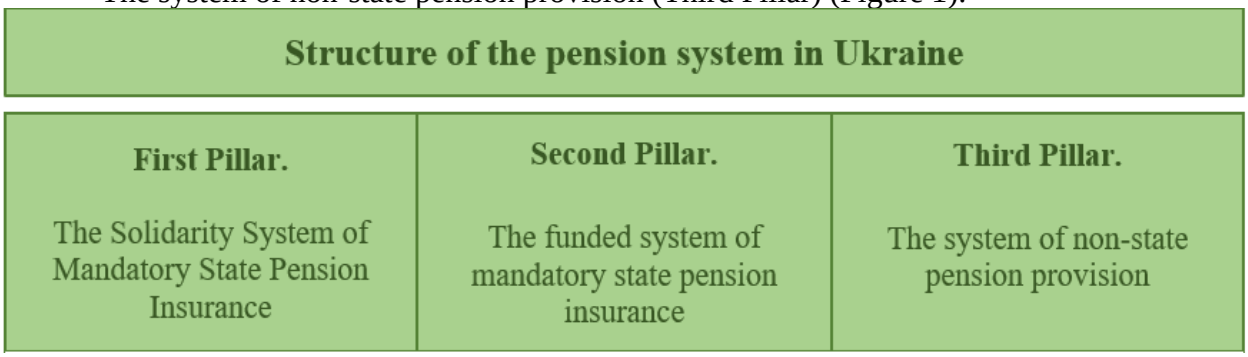


Figure 1 – Structure of the pension system in Ukraine*

**Source: compiled by the authors based on the Law of Ukraine “On Mandatory State Pension Insurance” on July 9, 2003 No. 1058-IV [1].*

Despite the fact that a three-tier model of pension provision is legally enshrined, in the country only the solidarity tier is effectively functioning, and it remains the main source of funding for pension payments. The funds of this tier are administered by the Pension Fund of Ukraine, and its budget, which is primarily filled by Unified Social Contribution receipts, has been running a deficit for a long time. This is explained by the gradual narrowing of the base for calculating the Unified Social

Contribution due to the combined action of socio-economic and demographic factors. Even the reduction in the total number of pensioners in the country (Figure 2), including that resulting from the legislatively introduced increases in required insured service years and the age limit for pension entitlement starting from 2017, has not led to a significant decrease in the financial burden on the system.



Figure 2 – Dynamics of the number of pensioners, persons*

**Source: compiled by the authors based on the materials of the Pension Fund of Ukraine [2].*

The key indicator that directly reflects the burden on the employed population within the framework of the solidarity pension system is the financial burden ratio. This indicator is calculated as the ratio of the number of pension recipients to the number of insured persons. The closer this ratio is to 1, the greater the financial load is placed on each employed person.

The dynamic of this indicator in Ukraine, presented in Figure 3, shows a clearly expressed upward trend. In recent years, the value of the financial burden ratio has fluctuated between 0.97 and 0.99, meaning that the number of pension recipients has practically equalled the number of insured persons. This signifies that the income from one working person must cover the pension of one retiree, which is a critical situation for a solidarity system.

The decline in economic activity, caused by restrictive anti-epidemic measures during the COVID-19 pandemic, as well as the deepening of the macroeconomic crisis resulting from the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine, led to a substantial reduction in the labour force. This occurred due to large-scale forced migration of the population, mobilisation, and reduction in production, and consequently resulted in a decrease in the total number of insured persons by 14.4% at the end of 2024 compared to 2020 (Table 1).

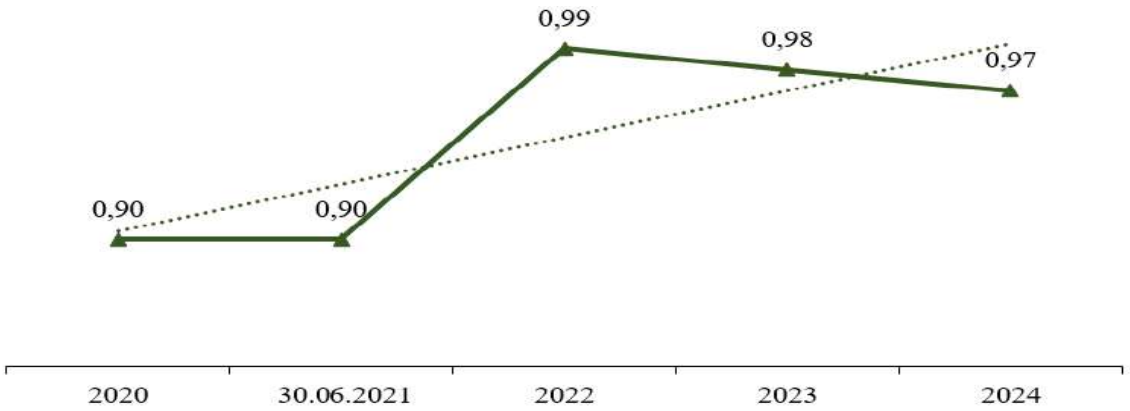


Figure 3 – Dynamics of the Coefficient of Financial Burden of the Solidarity Pension System in Ukraine in 2020–2024

Table 1. Number of Insured Persons by Categories of Unified Social Tax Payers in Ukraine in 2020–2024 (as of the end of the year), thousand people*

Insured Persons	2020	2021**	2022	2023	2024	Growth Rate 2024/2020, %
Hired Employees	9948,1	9745,3	8633,5	8905,5	8839,2	-11,1%
Other Categories of Insured Persons in Accordance with Article 4 of the Law of Ukraine No. 2464-VI [2]	1104,1	1075,9	871,9	798,2	700,3	-36,6%
Private Entrepreneurs	1347,0	1346,4	1312,8	1065,9	1069,1	-20,6%
Voluntarily Insured Persons	4,8	2,8	4,7	8,6	9,5	97,9%
Total	12404,0	12170,4	10822,9	10778,2	10618,1	-14,4%

***Information as of the end of June 2021.*

**Source: compiled by the authors based on the materials of the Pension Fund of Ukraine [2]*

Beyond the quantitative reduction in the contributor base, its qualitative narrowing is no less critical for the financial sustainability of the solidarity system. According to the Pension Fund of Ukraine, the total number of insured persons in December 2024 amounted to 10.6 million people, of whom hired employees accounted for 8.8 million people. However, the fact that 1,049.8 thousand people out of the total number of hired employees received a salary below the minimum wage (8,000 UAH) indicates the existence of a shadow economy or non-optimal labour utilization. Importantly, 255.7 thousand people in this group were employees of the budgetary sector. A positive dynamic should be noted: the share of such persons in the total number of hired employees decreased from 13.2% in December 2023 to 11.9% in December 2024.

A serious challenge to the financial stability of the solidarity pension system is the transformation of the pensioner structure, particularly the increase in the number of individuals receiving non-old-age pensions. This trend is exacerbated for certain categories of pension recipients during the Russian-Ukrainian war.

As shown by the data in Table 2, the share of old-age pensioners tends to gradually decrease (from 75.30% in 2020 to a projected 73.05% as of 01.10.2025). At the same time, a stable increase is recorded in the share of categories of individuals whose payments are assigned before reaching the legally established retirement age. Thus, the share of disability pensioners in the total structure of pensioners rose from 12.83% in 2020 to 14.54% by October 2025. This increase is a direct consequence of military operations, which lead to a rise in the number of persons with disabilities among both military personnel and the civilian population. In addition, the daily loss of human life is contributing to an increase in the number of survivor benefits: their share also increased to 6.76% by the end of 2025, which is 1.04 percentage points higher than in 2020. Amid the ongoing war, the increase in the number of families who have lost their breadwinners inevitably leads to a rise in social expenditures, including the expenditures of the Pension Fund of Ukraine.

These demographic shifts create an additional and quite significant burden on the budget of the Pension Fund of Ukraine. At the same time, despite the importance of applying preferential terms for the payment of the Unified Social Contribution (USC) for enterprises employing persons with disabilities, such support is accompanied by a decrease in USC revenues to the Fund's budget. This, in turn, weakens its financial sustainability in the long run.

Systemic measures implemented by state authorities to de-shadow the economy and legalise employment during 2022–2024 have led to significant positive shifts, which manifested in an improved situation in the labour market and an expansion of the USC contribution base. In 2022, the number of legal entities – USC payers increased by 14.7 thousand. Simultaneously, the legalisation of 38.6 thousand jobs secured an additional 66.7 million UAH in USC revenues. In 2023, a further expansion of the circle of insurers was observed: the number of legal entities – USC payers increased

by another 20.3 thousand. De-shadowing processes also intensified: 75.9 thousand jobs were legalised, which allowed for the attraction of 128.6 million UAH in additional revenues. A significant positive shift was the reduction in the number of employees receiving less than the minimum wage by 446.6 thousand people, indicating an improvement in the quality of employment and an increase in the level of official labour payments. The positive dynamics continued in 2024: the number of legal entities – USC payers grew by another 24.9 thousand, and thanks to the legalisation of 77.1 thousand jobs, the Pension Fund of Ukraine additionally received 136.6 million UAH in USC revenues. Overall, the results obtained indicate both a gradual recovery of economic activity and an effective strengthening of control over compliance with labour legislation. These processes are important for strengthening the financial stability of the solidarity pension system.

Table 2. Structure of Pensioners by Type of Pension as of the Beginning of the Year, %*

Pensioners by Type of Pension	2020	2021	2022	2023	2024	01.10.2024	01.10.2025
Old-Age Pensioners	75,30%	74,84%	74,27%	74,07%	73,27%	72,84%	73,05%
Disability Pensioners	12,83%	13,29%	13,76%	13,99%	14,63%	15,08%	14,54%
Survivor's Pensioners	5,72%	5,76%	5,88%	5,96%	6,26%	6,35%	6,76%
Long-Service Pensioners	5,43%	5,43%	5,43%	5,35%	5,24%	5,15%	5,09%
Social Pensioners	0,68%	0,65%	0,63%	0,60%	0,56%	0,54%	0,52%
Lifetime Monetary Allowance for Judges	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	0,04%	0,04%	0,04%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Source: compiled by the authors based on the materials of the Pension Fund of Ukraine [2]*

All these systemic imbalances directly limit the actual size of pension payments and, consequently, complicate their timely recalculation in accordance with social standards. The key feature of the imbalance in Ukraine's pension system is the chronic low level of wage replacement by pension payments, which fluctuated between 30.72% (2021) and 39.52% (2017) during 2017–2024 (Figure 4). This indicator significantly lags behind the average European level and demonstrates the structural inability of the solidarity model to ensure an adequate standard of living after retirement.

For comparison, in Germany, solidarity pension payments average about 48% of the final wage, and in Poland – about 42%. Generally, the average pension in EU countries is typically not less than 40% of earnings. This practice serves as a benchmark that Ukrainian policy should aim for to ensure a basic level of financial security for its elderly citizens and promotes trust in pension institutions.

The current situation not only increases the risk of poverty among the elderly population but also creates persistent behavioural challenges. The insufficient level of pensions significantly deters both insurers and insured persons from full, lawful, and regular participation in the mandatory state pension insurance system. Low confidence in the effectiveness of the pension model increases shadow employment, reduces the Pension Fund's revenues, and deepens its budget deficit.

Ultimately, a vicious circle is formed: insufficient pension levels → reduced motivation to pay contributions → shortening of insurance seniority and revenues → further reduction of the replacement rate. Eliminating this imbalance requires comprehensive and consistent reforms aimed at improving the financial stability of the solidarity system, developing funded components of the pension system, and stimulating official employment.

The funded pension provision system does not have a significant impact on the level of pension security for Ukrainians, as the reform that initiated its introduction in 2003 has still not been

implemented. Specifically, the Second Pillar of the pension system, which is "based on the accumulation of funds by insured persons in the Funded Pension Fund or in relevant non-state pension funds... and the financing of expenses for paying life annuity insurance contracts and one-time payments" [4], is still non-operational in the country.

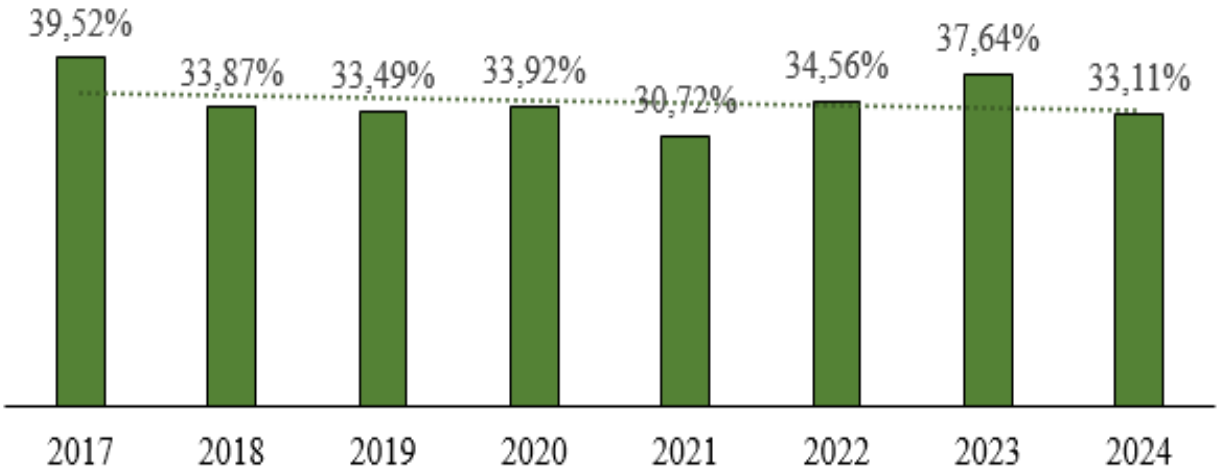


Figure 4. Dynamics of the Wage Replacement Rate by Pension in Ukraine in 2017–2024, %

In fact, more than two decades have been lost for the formation of the funded component of pension capital. This institutional delay exacerbates the existing imbalance, as the entire burden of ensuring pension well-being has fallen exclusively on the solidarity pillar, which is deprived of the ability to diversify risks. The main reasons for this procrastination include the high cost of the transitional period (the need to simultaneously finance solidarity system payments and redirect contributions to funded accounts), economic instability, and institutional unpreparedness. The absence of the Second Pillar is the main obstacle to achieving the financial sustainability of the pension system as a whole and makes it impossible to raise the wage replacement rate to European benchmarks in the long run. Its launch is a prerequisite for transitioning to a modern, multi-pillar model.

The Third Pillar of the pension system demonstrated dynamic development following the entry into force of the Law of Ukraine "On non-state pension provision" [5]. This process was accompanied by a significant increase in the number of non-state pension funds (NPFs), the total number of which exceeded 120 institutions for a time, as well as an increase in the number of their participants. However, the situation subsequently deteriorated: the non-state pension provision market degraded, and a significant proportion of NPFs ceased operations or effectively disappeared. These destructive processes led to the loss of personalised participant records, and in some cases, the loss of their accumulated pension assets.

The activities of the funds remaining in the market often contradicted the interests of insured persons and were burdened with numerous abuses. Common violations included fraud, misappropriation of funds, so-called friendly investment, and unreasonable overstatement of administrative costs. As a consequence, most operating NPFs are unable to ensure not only the effective multiplication of pension assets but also the preservation of their real value. Expert assessments indicate that the main reason for this state of affairs is the "imperfect organisational model" of the NPFs. This model, according to researchers, hinders the creation of an effective corporate governance system and makes it impossible to ensure the ultimate accountability of their governing bodies [6].

Therefore, the problems accompanying the functioning of Ukraine's pension system necessitate the identification and implementation of comprehensive measures aimed at overcoming

the chronic deficit of its pay-as-you-go (solidarity) pillar, introducing an effective funded component, and strengthening the social protection of citizens.

The urgent introduction of a mandatory funded component of the pension system (the Second Pillar) must become an immediate priority, as it is a critical prerequisite for ensuring its long-term financial sustainability. The implementation of the Second Pillar will help to partially relieve pressure on the solidarity system and will provide citizens with an additional source of income that is independent of the current demographic balance between pension contributors and beneficiaries. At the same time, the creation of a reliable institutional framework for managing pension assets is essential to guarantee their preservation and to protect them from political or economic fluctuations.

At the same time, even with the development of funded mechanisms, the solidarity system will remain the core pillar of pension provision in Ukraine for the foreseeable future. Its reform should focus on strengthening financial discipline, expanding the base for the Unified Social Contribution, and enhancing measures aimed at reducing informal employment. Particular attention should be paid to decreasing the proportion of employed persons earning at or below the minimum wage, as this significantly reduces their insurance contributions to the system.

In parallel, it is necessary to stimulate the development of the Third (voluntary) pillar of pension provision. For non-state pension schemes to become an effective complement to the mandatory state system, efforts should be directed towards improving the financial literacy of the population, creating incentives for long-term savings, and restoring citizens' trust in non-state pension institutions.

In the context of implementing these stated objectives, crucial importance is attached to establishing a competitive environment among accumulative funds, ensuring the transparency of their operations, and guaranteeing citizens free access to complete and reliable information. Of no less importance is the introduction of uniform and clearly coordinated rules for all forms of mandatory and voluntary pension savings. The combination of these conditions is capable of substantially strengthening the national pension system. Consequently, the implementation of mandatory accumulation schemes will contribute to the reinforcement of all three pillars of pension provision, generate additional financial resources for economic development, and, ultimately, improve the welfare of the population through more stable and predictable pension payments.

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2005). The Law of Ukraine "On Mandatory State Pension Insurance" on July 9, 2003 No. 1058-IV.
   URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15/ed20241219#Text (in Ukrainian).
2. Pension Fund of Ukraine (2025). Zvity pro robotu orhaniv Pensiinoho fondu Ukrainy [Reports on the work of the Pension Fund of Ukraine].
   URL: https://www.pfu.gov.ua/diyalnist/zvity-pro-robotu/ (in Ukrainian).
3. Verkhovna Rada of Ukraine (2010). The Law of Ukraine "On Collection and Registration of the Single Contribution for Mandatory State Social Insurance" on July 8, 2010 № 2464-VI.
   URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/2464-17?lang=uk#Text (in Ukrainian).
4. Chvertko, L. Kravchenko, O., Bondarenko, H. (2025). The Role of Accumulative Insurance in the Modern Pension Ecosystem. *Efektyvna ekonomika*, (6). DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.6%20 (in Ukrainian).
5. Verkhovna Rada of Ukraine (2005). The Law of Ukraine "On Non-State Pension Provision" on July 9, 2003 No. 1057-IV.
   URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-15#Text (in Ukrainian).
6. National Securities and Stock Market Commission (2025). Bila knyha. Reforma dobrovilnoho nakopychuvalnoho pensiinoho zabezpechennia dlia nabuttia Ukrainoiu povnopravnoho chlenstva v Yevropeiskomu Soiuzi [White Paper. Reform of voluntary funded pension provision for Ukraine to become a full member of the European Union].
   URL: https://www.nssmc.gov.ua/document/?id=30647630 (in Ukrainian).

UDC 346.546

HARMONIZATION OF UKRAINE'S PUBLIC PROCUREMENT SYSTEM WITH EU LAW: CURRENT STATE, CHALLENGES, AND PROSPECTS

MARKEVYCH Yelyzaveta
Odesa Polytechnic National University
Odessa, Ukraine
markevych.8895163@stud.op.edu.ua
Scientific supervisor:
BOIKO Iryna
Senior lecturer
Odesa Polytechnic National University
Odessa, Ukraine
imboyko91@gmail.com

Public procurement today is viewed not as an ordinary tool for spending budget funds, but as one of the key mechanisms for the strategic development of the state, the modernization of the economy, and the formation of sustainable governance models [1]. In the context of European integration, it has become extremely important for Ukraine to align its procurement system with the law of the European Union. This includes not only the formal approximation of norms, but also the integration of the principles of transparency, competition, equal access, as well as the development of strategic approaches to green, social, and innovative procurement.

For EU candidate states, compliance with standards in areas regulated by European law is particularly important. After Ukraine obtained candidate status in June 2022, there emerged a need for a systematic analysis of the national framework's compliance with the requirements of Directives 2014/24/EU and 2014/25/EU, which define the main rules and procedures for public procurement in the EU [3].

Harmonization in the field of public procurement is viewed not only as the formal alignment of legislative norms but also as a profound transformation of governance principles, digital tools, accountability mechanisms, and the strategic use of budgetary resources aimed at supporting innovation, sustainable development, and social inclusion [4]. The purpose of this study is to assess the key stages and outcomes of adapting Ukrainian public procurement legislation to European Union law, as well as to analyze the main barriers and prospects for further integration.

According to T. I. Shvydka, harmonization cannot be limited merely to rewriting norms in accordance with EU directives. It encompasses a comprehensive reform of the procurement system, including the modernization of electronic tools, institutional development, improvement of accountability procedures, expansion of opportunities for strategic procurement, and ensuring practical compliance with European standards. Harmonization in the field of public procurement should be viewed as a process of profound adaptive reform that includes the implementation of European principles of transparency, competition and non discrimination, the introduction of electronic procurement as a basic EU standard, the formation of modern mechanisms of control, audit and risk management, as well as the development of green, innovative and socially oriented approaches. An important component is the improvement of the professional competencies of contracting authorities, which ensures the proper application of new procedures and standards. As a result, harmonization emerges as an integrative process that combines legal, institutional, technological and managerial convergence with the acquis communautaire and extends far beyond the formal transposition of EU directives [4].

In the current context of wartime challenges and forthcoming post-war reconstruction, the public procurement system acquires particular importance, as it ensures the efficient use of public resources, builds trust with international partners, and creates the foundations for obtaining financial support [5]. Assessing the level of harmonization of Ukrainian legislation with EU norms is of

paramount significance, as it determines Ukraine's ability to integrate into the European public procurement market, ensure transparent and competitive rules, and minimize corruption risks.

The *acquis Communautaire* in the field of procurement encompasses Directives 2014/24/EU and 2014/25/EU, Directive 2007/66/EC on remedies, as well as a set of requirements aimed at ensuring transparency, competitiveness of procedures, equal access for small and medium-sized enterprises, the application of non-price criteria, and the achievement of the principle of "value for money." The European model is based on the principles of equality, non discrimination, market openness, and the use of procurement as an instrument of sustainable development policy. Particular attention is given to the strategic dimension of procurement: Green Public Procurement, Socially Responsible Procurement, and Innovation Procurement, which enable states to achieve environmental, social, and technological objectives [3]. In EU countries, public procurement accounts for an average of 14 to 20 percent of GDP, making it one of the key mechanisms of economic influence [6]. For Ukraine, this indicator is also significant: according to Prozorro and Transparency International Ukraine, public procurement annually covers about 13 to 15 percent of GDP, which confirms its critical role in macroeconomic development and in shaping the market of public demand [7].

The adoption of the Law of Ukraine "On Public Procurement" No. 922-VIII in 2015 marked the starting point of a systemic reform of the procurement sector, as the document integrated into national legislation the key principles of EU directives: openness, non-discrimination, transparency and fair competition. An important achievement was the introduction of the electronic system Prozorro, which became an international example of digital transparency and open data, significantly reduced corruption risks and expanded business participation in the public procurement market [2; 7].

The next step towards deeper harmonization was the adoption of draft law No. 11520, registered in the Verkhovna Rada in August 2024. The document is aimed at fulfilling the obligations under Chapter 8 of the EU-Ukraine Association Agreement and ensures the implementation of the provisions of Directive 2014/24/EU at the level of procedures and instruments [3]. The draft law introduces innovation partnerships, a dynamic purchasing system, aggregated procurement and reserved contracts, mechanisms that comply with European standards and strengthen the innovativeness, flexibility and social orientation of procurement policy. In addition, the draft enhances digitalization of processes, unifies procedures, clarifies qualification requirements and strengthens analytical and monitoring tools. Taken together, these changes establish an updated institutional and procedural foundation for Ukraine's further integration into the European legal space and reinforce the strategic potential of the public procurement sector.

In 2024, the Government of Ukraine adopted the Public Procurement Reform Strategy for 2024–2026, which defines the key directions for further harmonization with EU directives. The document provides for a revision of legislative exemptions, the updating and introduction of new types of procedures, the broader application of non-price evaluation criteria (MEAT), the strengthening of regulation in the field of concessions and public-private partnerships, as well as the creation of a system for the professionalization of contracting authorities. According to analytical studies, the level of alignment of Ukrainian legislation with EU directives is already assessed as relatively high, yet substantial practical challenges persist, particularly in contract performance control, risk monitoring, and the implementation of strategic procurement. These areas require further institutional and procedural reinforcement [5; 7].

Despite the fact that the core requirements of the EU directives have already been integrated into Ukrainian legislation, the strategic dimension of public procurement in Ukraine is still in the stage of active development. The European Union systematically uses procurement as an instrument to stimulate the green transition, innovation-driven growth, and social integration, whereas in Ukraine this direction has only begun to intensively evolve following the introduction of non-price criteria and the first pilot projects in green procurement [3]. For many years, Ukrainian contracting authorities relied primarily on the criterion of the lowest price, which did not always ensure adequate quality and often contradicted the European principle of value for money [3]. A gradual shift is now observed

toward a broader application of qualitative criteria – service performance, environmental characteristics, innovative solutions, and life-cycle efficiency. Strategic procurement becomes particularly important in the post-war period, when the reconstruction of critical infrastructure, the energy system, transport networks, and social facilities requires transparent, efficient, and professionally managed approaches. According to OECD assessments, public procurement is one of the key elements of the reconstruction architecture that will determine the speed and quality of Ukraine's economic recovery [5].

Table 1. Comparative Assessment of Ukraine's Alignment with EU Directives in the Field of Public Procurement

Aspect	Level of Alignment	Description of Alignment / Issues
Transparency, non discrimination, equal access	High	The principles of Law No. 922 VIII almost fully correspond to Article 18 of Directive 2014/24/EU; open access for participants, equal conditions, and prohibition of discrimination are ensured.
Electronic procurement system (e procurement)	High	Prozorro fully meets EU requirements for electronic procurement, ensuring openness, access to data, and the availability of an official registry of procedures.
Definition of contracting authorities and procurement entities	High	Ukraine has adapted the definitions of "contracting authority" and "bodies governed by public law," which align with the approaches of Directive 2014/24/EU.
Open data, analytics, public oversight	High	Thanks to the open API of Prozorro, Ukraine surpasses many EU member states by providing real monitoring and analytical tools (BI Prozorro).
Non price evaluation criteria (MEAT criteria)	Partial	The law permits the use of non price criteria, but in practice they are applied rarely (less than 3–5 percent of procedures), which is below the EU level.
Green Public Procurement (GPP)	Partial	Ukraine has begun introducing green criteria, but mandatory eco standards, common in many EU states, are absent; GPP is applied locally.
Innovation procurement (IPP / PCP)	Partial	The law allows innovation procurement, but the market remains small; PCP (pre commercial procurement) procedures used widely in the EU are absent.
Professionalization of procurement specialists	Partial	There are training programs and modules, but Ukraine still needs to establish a full certification and professional standards system similar to the EU.
Contract performance control	Low	The EU has clear mechanisms for performance and contract management; in Ukraine this stage is the weakest and most risk prone.
Audit, anti corruption monitoring, risk management	Low	Although there is a risk indicators module (DOZORRO), the post audit system is weaker than in the EU; a clear accountability model at the EU level is lacking.
Infrastructure projects, concessions, PPP	Low	Regulation of concessions is closer to EU norms, but practical implementation remains weak; procedures, instruments, and competencies are insufficient.

The comparative assessment shows that Ukraine has already achieved a high level of alignment with EU directives in fundamental principles such as transparency, non discrimination, e procurement, and open data. However, strategic components, including non price criteria, green and innovative procurement, professionalization, and contract performance control, remain underdeveloped. These areas are crucial for achieving full harmonization with EU legislation and approaching the standards of strategic public procurement in the European Union [3].

It is important to account not only for the formal alignment with Directives 2014/24/EU and 2014/25/EU when harmonizing Ukraine's public procurement system with the law of the European Union, but also for the deeper institutional and managerial changes that determine the country's capacity to effectively implement European standards. The EU emphasizes that genuine compliance with the acquis communautaire requires more than adopting the relevant norms; it also involves the state's ability to ensure their proper implementation, including institutional resilience, professional training of personnel, the availability of modern digital tools, and effective control mechanisms.

One of the key areas of development that directly influences compliance with European requirements is the professionalization of the public procurement sector. The EU expects candidate countries to develop a systematic model of continuous training for procurement officials, which should include certification, ethical standards, and regular professional development. In Ukraine, this direction is still taking shape, and although the Prozorro Academy and the training courses provided by the Ministry of Economy represent significant progress, they do not yet cover the entire sector.

According to European directives, a second significant challenge concerns risk monitoring and auditing. In the EU, the control system is built on the principles of early intervention and risk-oriented auditing, which makes it possible to prevent violations even before a contract is awarded or performed. In Ukraine, however, monitoring mostly occurs after the completion of procurement procedures, and only a limited number of contracts are analysed by the automated BI Prozorro system. Therefore, strengthening the institutions responsible for oversight, analytics, and preventive control is a necessary condition for full harmonization [5].

The integration of environmental and innovative criteria into procurement also requires special attention. The EU and the OECD define "green procurement" and "innovation procurement" as strategic tools for market development, reducing CO_2 emissions, and stimulating technological innovation. In Ukraine, the potential of these instruments remains largely unrealized: their share in the overall volume of procurement is minimal, and contracting authorities frequently avoid applying them due to insufficient methodological support or perceived legal risks. Developing these areas is among the key conditions for bringing Ukraine closer to the European economic model [4].

A separate area of importance concerns concessions and public-private partnerships (PPPs), which in the EU are widely used for complex infrastructure projects such as railways, highways, and energy facilities. Ukraine needs to advance the development of these procurement forms, as they serve as instruments for mobilizing private capital for post-war reconstruction. Directive 2014/23/EU sets requirements for transparency, risk-sharing, and long-term contract management that Ukraine must implement more comprehensively [3].

Finally, an essential trend is the deepening digitalization of public procurement, an area in which Ukraine continues to be one of the most innovative countries in Europe. Tools such as Prozorro, Prozorro Market, BI-modules, and risk indicators have become examples for other states and are recognized by the EU as significant achievements. The next stage involves developing automatic violation detection, participant-behavior analytics, market-competition modeling, and integration with European registries. These capabilities will strengthen Ukraine's position in international transparency rankings and demonstrate its actual capacity to meet EU requirements [7].

In conclusion, the harmonization of Ukraine's procurement system with European standards is not merely a legal process but a comprehensive transformation of public administration, managerial competencies, and economic policy. For this reason, the continued reform of the sector will remain one of the key criteria for assessing Ukraine's readiness for full membership in the European Union.

References:

1. Boiko, I. M., & Markevych, Y. R. (2025). Kontseptualna pryroda publichnykh zakupivel u mezhakh systemy publichnoho upravlinnia [The conceptual nature of public procurement within the system of public governance]. *Ekonomika: Realii Chasu*, 2(78), 118–126. https://economics.net.ua/files/archive/2025/No2/118.pdf
2. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015, December 25). *Zakon Ukrainy "Pro publichni zakupivli" № 922-VIII [Law of Ukraine "On Public Procurement" No. 922-VIII]* (version as of October 31, 2025). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text
3. Directive 2014/24/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on public procurement and repealing Directive 2004/18/EC. (2014). *Official Journal of the European Union*, L 94. https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/24/oj/eng
4. Shvydka, T. I. (2021). Public procurement in Ukraine and the EU: Harmonization of standards. *Visnyk of Lviv Polytechnic National University. Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*, (3), 112–121. https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.04.1.69
5. OECD. (2023). *Public procurement in the post-war reconstruction of Ukraine: Main challenges*. Organisation for Economic Co-operation and Development. https://www.oecd.org/en/publications/public-procurement-in-the-post-war-reconstruction-of-ukraine-main-challenges_c427b561-en.html
6. European Commission. (2020). *Public procurement indicators 2020*. https://ec.europa.eu/docsroom/documents/54236/attachments/1/translations/en/renditions/native
7. Transparency International Ukraine. (2025, May 7). *Public procurement 2024: Functioning of the field and changes to it*. https://ti-ukraine.org/en/research/public-procurement-2024-functioning-of-the-field-and-changes-to-it/

UDC 35:004.738:352.07

STRATEGIC GUIDELINES OF THE POLICY OF DIGITAL TRANSFORMATION OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE PROCESS OF RECONSTRUCTION OF UKRAINE

MELNYK Alina
Odesa National University of Technology,
Odesa, Ukraine
alinmelnyk@gmail.com
Scientific supervisor:
CHUMAKOVA Hanna
Candidate of Sciences in Public Administration,
Associate Professor of the Department of Public Management and Administration,
Odesa National University of Technology,
Odesa, Ukraine
chumakova_3@ukr.net

In the current conditions of post-war reconstruction of Ukraine, the digital transformation of regions and territorial communities plays a key role in the modernization of the public administration system. It is a critical factor in increasing the institutional capacity of local governments, ensuring their transparency, optimizing resource management processes, and creating prerequisites for sustainable development of territories. It is digitalization that determines the ability of communities

to adapt to the challenges of reconstruction, ensure effective communication between authorities and citizens, and implement modern development management tools.

In the context of the state's socio-economic policy, digital transformation acts not only as a tool for modernizing governance, but also as a mechanism for structural changes that affect regional competitiveness, employment, investment attractiveness, and the quality of life of the population. It actually forms a new model of interaction between the state, business, and citizens, which makes digital policy one of the main vectors of Ukraine's recovery and its integration into the European economic space.

According to the State Strategy for Regional Development of Ukraine for 2021–2027 [1], the following areas have been identified as key tasks in the field of digital development:

- ensuring equal access to high-speed Internet in all settlements of the country;
- modernization of electronic communications infrastructure to minimize security risks and ensure uninterrupted operation even in the absence of centralized power supply;
- publication of public information in open data format on the Unified State Open Data Web Portal;
- increasing the digital literacy of the population, in particular through the educational opportunities of the "Diya.Osvita" portal;
- promoting the activities of electronic communications operators, ensuring access to infrastructure facilities and conditions for the deployment of communication systems;
- introduction of digital documents in areas where personal identification or confirmation of the validity of documents is required, as well as integration of a remote qualified electronic signature (Action.Signature);
- ensuring digital accessibility of public web resources for persons with disabilities;
- reengineering administrative and other public services to optimize procedures and eliminate unnecessary bureaucratic steps;
- development of the ASC network and ensuring high quality service provision at the local level.

In 2021, the Ministry of Digital Transformation of Ukraine began testing the platform “Action.Digital Community” [2], which became an innovative national tool for digital leaders of territorial communities and CDTOs at the regional level. Ukraine became one of the first countries to institutionalize the position of CDTOs — deputy heads of OVAs for digitalization. This made it possible to systematically form a new management culture focused on transparency, efficiency, and the implementation of electronic solutions.

The Action.Digital Community platform performs important coordination functions, uniting digital leaders, facilitating the scaling of innovations and unification of digital practices on the ground. It presents the Digital Transformation Indices of Regions and Communities [3] , which allow assessing the level of readiness of authorities for digitalization, as well as tracking progress according to key indicators.

The Digital Transformation Index of Regions is updated quarterly. Territorial communities form their own index, which consists of four main blocks:

- digital economy;
- digital skills;
- digital infrastructure;
- digitalization of public services.

In the first quarter of 2025, the average score of the Digital Transformation Index of regions was 30 out of 100 points. The leaders were Dnipropetrovsk and Lviv regions (43), as well as Ternopil region (42). The regions demonstrated the best results in the areas of digitalization of public services, development of digital infrastructure and digital skills of the population. At the same time, digitalization of communities and the digital economy remain weak areas.

The average Digital Transformation Index of communities was only 16 points. The highest indicators were received by the communities of Kryvyi Rih (62.97), Vinnytsia (62.75), Ternopil (60.35), Lviv (55.61), and Kharkiv (54.57).

At the same time, low digital economy performance in most regions demonstrates that the digitalization of public services is outpacing digital commercial business activity, which may hold back economic growth.

The average community index of 16 points indicates significant disparities between leading communities and communities where digitalization is at an early stage. Such indicators confirm the need for state resource equalization, in particular through subventions for ICT development, educational programs, and infrastructure modernization.

Key community achievements in the first half of 2025 include [4] :

- the presence of 85 industrial parks in communities;
- 43% of IT companies are headed by women;
- on average, 10% of business services are digitized;
- 80,000 doctors, 240,000 teachers, and 88,000 municipal employees received training in digital skills;
- almost 12,000 settlements are connected to fiber-optic networks;
- more than 23,000 settlements are provided with 4G connectivity;
- 166 communities have implemented an integrated video surveillance system;
- 3,300 kindergartens have introduced an electronic queue;
- 1,280 hospitals have implemented online doctor appointments.

In the second quarter of 2025, the average regional index increased to 38 points. The leaders were Lviv (54), Dnipropetrovsk (52) and Poltava (50) regions. The community index increased to 27 points, with the highest results demonstrated by the communities of Kryvyi Rih (74), Dnipropetrovsk (70), Ternopil (69), Uzhhorod (68) and Vinnytsia (68). 24 regions and 1265 communities participated in the measurement.

In addition, in 2023, the Ministry of Community, Territorial and Infrastructure Development of Ukraine presented the DREAM digital recovery management ecosystem, which has become one of the most important digital public administration services in the post-war recovery process [5] .

DREAM creates a single digital path for project implementation from initiation to completion, integrates nine government IT solutions, and ensures transparency and accountability in recovery management. The platform includes:

- digital project cards with a full life cycle;
- mechanisms for monitoring, reporting and control over implementation;
- risk management modules;
- e-democracy tools (consultations, discussions, initiatives);
- analysis of social, economic and financial indicators in real time;
- integration with the multi-donor platform MDCP.

Educational materials for users are provided by DREAM Academy [6] .

In 2025, the DREAM ecosystem received the international World Commerce & Contracting Innovation & Excellence Awards in the nomination “Technological Innovation in Contract Process Management” [7] .

In September 2025, communities submitted 677 projects worth UAH 24.2 billion under EIB programs through DREAM. The most active were communities in Lviv, Kyiv, Kharkiv, and Odessa regions. Among the main sectors of community recovery projects: construction of health facilities; shelters in communities; construction of housing for internally displaced persons; security centers; heating, water supply, sewage and distributed generation networks. The total support budget was 150 million euros, with funding provided in the form of subventions, and technical support provided by UNDP.

In the context of the digital transformation of regions and territorial communities of Ukraine, it is appropriate to highlight five key areas of further development: digital infrastructure; digital skills and education; digital economy and innovation; open data and citizen participation; e-services and systems integration.

Taking into account these directions, it is necessary to:

1. Ensure equal access to high-speed Internet, modernize the technical means of local governments, and increase the resilience of local information systems, in particular through the introduction of backup power supply sources.

2. Expand the list of electronic services for citizens and businesses and ensure the integration of local information systems with national platforms, which will contribute to the transparency and efficiency of management processes.

3. Invest in training the population and government employees, developing digital skills, a culture of security, and the ability to effectively use innovative tools in management activities.

4. Stimulate digital business activity, support innovation initiatives, IT clusters and startups, which will contribute to increasing the competitiveness of regions and creating new jobs.

5. Develop practices of open data, public reporting, and electronic citizen participation in decision-making processes, which will increase trust in government and contribute to sustainable community development.

Thus, the digitalization of territorial communities and regions of Ukraine is a system-forming component of post-war recovery. Analysis of digital indicators indicates a gradual increase in the level of digital readiness of regions, the expansion of digital services and the formation of sustainable e-governance practices. At the same time, significant regional disparities require the maintenance of state support and targeted socio-economic policy focused on the development of human capital, infrastructure and innovations.

Digital transformation forms the basis for transparent governance, efficient use of resources, attracting investment, restoring critical infrastructure, and improving the quality of life of citizens. It is becoming a key factor in the formation of a modern, sustainable, and innovative model of public administration capable of ensuring the restoration, modernization, and long-term development of Ukraine in the post-war period.

References:

1. State Strategy for Regional Development of Ukraine for 2021–2027 . — Kyiv, 2020.
2. Platform "Diya. Digital Community" . Ministry of Digital Transformation of Ukraine. [Electronic resource]. Access mode: https://diia.gov.ua/services/digital-community
3. Digital Transformation Index of Regions of Ukraine . Ministry of Digital Transformation of Ukraine. [Electronic resource]. Access mode: https://thedigital.gov.ua
4. Digitalization of regions and communities: first measurements in 2025. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. [Electronic resource]. Access mode: https://thedigital.gov.ua/news/technologies/tsifrovizatsiya-regioniv-i-gromad-pershi-vimiryuvannya-2025-roku
5. The Ministry of Reconstruction presented the communication platform of the electronic ecosystem of recovery management DREAM. Ministry of Reconstruction of Ukraine. [Electronic resource]. Access mode: https://mindev.gov.ua/news/34267-ministerstvo-vidnovlennia-prezentuvalo-komunikaciinu-platformu-elektronnoyi-ekosistemi-upravlinnia-vidnovlenniam-dream
6. DREAM: platform information page. State electronic ecosystem for recovery management. [Electronic resource]. Access mode: https://dream.gov.ua/ua/info/about-dream
7. The DREAM ecosystem and Ukraine were awarded an international prize. Ministry of Reconstruction of Ukraine. [Electronic resource]. Access mode: https://mindev.gov.ua/news/ekosystemu-dream-ta-ukrainu-nahorodyly-mizhnarodnoiu-premiieiu

UDC 311.218:33(075)

DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL AS A BASIC FACTOR FOR ENHANCING MANAGEMENT EFFICIENCY IN THE KNOWLEDGE ECONOMY

MYKULETS Mykola,
Leonid Yuzkov University of Management and Law, Khmelnytskyi, Ukraine
Mykulets_m@univer.km.ua
MATIICHUK Nadiia
Leonid Yuzkov University of Management and Law, Khmelnytskyi, Ukraine
Matiichuk_n@univer.km.ua
Scientific supervisor:
PIDLISNA Tetiana
Associate Professor, PhD in Public Administration
Leonid Yuzkov University of Management and Law, Khmelnytskyi, Ukraine
tanyapidlisna05@gmail.com

The topic has gained particular relevance, as in the transition toward a knowledge economy, human capital becomes the main driver of development. Intellectual resources, professional competence, creativity, and employees' innovative activity increasingly determine the pace of economic growth. In today's globalized and digitally transformed world, management efficiency directly depends on the ability of organizations to form, develop, and retain highly skilled professionals. Therefore, research into the theoretical and practical aspects of human capital development as a fundamental factor of effective management is extremely important.

The knowledge economy and the role of human capital within it were advanced through the work of numerous scholars, among whom V. M. Heyets, Yu. M. Bazhal, V. Yu. Lysak and others deserve particular attention. Nevertheless, this issue remains insufficiently explored and requires deeper and more comprehensive research.

The intensification of processes that transform knowledge into a direct productive force of economic and social development, particularly in the second half of the 20th century, led to expanded research in this field, ultimately resulting in the formation of a coherent system of views known as the "knowledge economy."

It has become widely recognized that today only through knowledge is it possible to create and develop an economy capable of remaining competitive and ensuring a modern standard of living. The world provides many examples where countries relatively or absolutely rich in natural resources and population lag significantly in development and living standards, whereas nations with high levels of human development—where knowledge is among the defining determinants—tend to achieve substantial progress. The key struggle lies in accumulating knowledge, ensuring its continuous transfer within society, and its materialization in technology and innovations [1, p. 11].

Human capital today has become an essential factor of societal development. Developed countries have long acknowledged that the knowledge economy is the driving force of societal progress. Under these conditions, governments must implement comprehensive measures utilizing existing human capital to create conditions for sustainable development of the national economy and to build a new, innovation-driven and socially oriented economic model. This model should be based on global best practices in human potential development, aligned with European and international norms, and aimed at building a knowledge-based society. Without effective mechanisms for

protecting and developing accumulated human capital, positive development becomes impossible. Insufficient funding of educational and healthcare institutions hinders such development. Under current conditions, investments in human capital yield higher returns than investments in other assets. Human capital, shaped through investment and accumulated by individuals to increase labor productivity and production efficiency, is the core factor of economic growth, structural shifts, and competitiveness [2, p. 552].

Human capital represents the ability to generate groundbreaking solutions and is a source of renewal and progress. Its main purpose is the creation and dissemination of innovations. Human capital expands in two ways:

1. An enterprise utilizes the maximum amount of knowledge its employees possess;
2. A maximum number of employees possess knowledge useful to the enterprise.

Under competent management, the total profit from investments in human capital is nearly three times higher than the profit from investments in technology. Studies of the relationship between labor productivity and education show that a 10% increase in education level raises productivity by 8.6%, whereas a similar increase in equity capital raises productivity by only 3–4% [1].

In the knowledge economy, education systems capable of forming critical thinking, creativity, and self-development skills play a decisive role. One example is Shanghai—a dynamic city at the forefront of educational reform that has developed its own educational approach. Shanghai's education system includes several components aimed at raising educational standards to meet economic development goals. The system is based on the assumption that every student can achieve success or at least a sufficient level of academic performance. It is not a "sorting system" where only a few selected individuals ultimately succeed. The system is designed so that almost all students complete their education, including children from different family backgrounds. Although it cannot fully eliminate achievement gaps between affluent and low-income families, it does not justify failure by social factors. Instead, it represents a systemic approach aimed at maximizing individual potential [3].

Human capital management is becoming increasingly relevant. Effective management involves not only high-quality professional training but also the creation of an organizational environment that promotes motivation, self-realization, and the desire for improvement. Modern human resource management is based on partnership rather than subordination, making the primary goal not just achieving organizational objectives but also ensuring the harmonious development of each participant. In this context, the correct formation of corporate culture—which should rest on mutual respect and openness to new ideas—is gaining importance. A well-developed corporate culture creates conditions in which employees can feel valued and responsible for organizational outcomes. Effective management should stimulate motivation through a combination of material and non-material incentives. In this regard, motivational theories are particularly relevant. A balanced approach ensures both professional performance and personal job satisfaction. Motivating employees is therefore not only a tool for increasing productivity but also a key factor in creating an innovative, flexible, and competitive management environment. Motivational theories are summarized in Table 1.

The table demonstrates the diversity of motivational theories. Choosing the appropriate motivational approach is essential for improving efficiency in the knowledge economy and represents one of the key objectives of human capital management.

It is important to note that communication is a strategic management resource in the knowledge economy. A highly developed communication culture ensures effective interaction among employees, strengthening trust, knowledge exchange, and collective decision-making. Strong communication skills constitute a component of human capital, as the ability to convey ideas, articulate positions, and listen to others affects not only individual effectiveness but also organizational success. Intercultural and digital communication is especially relevant, as modern organizations operate in globalized, multicultural environments. Fostering a culture of open communication, teamwork, and constructive feedback creates an atmosphere of trust, laying the foundation for innovation and creativity.

Table 1. Motivational Theories and Their Content

Theory	Content
Achievement Motivation Theory	Activity aimed at achieving success is driven by the motive of success and the motive of avoiding failure.
Expectancy Theory (Vroom's Model)	Motivation results from the interaction of three factors: Valence + Expectancy + Instrumentality = Motivation.
Equity Theory (Adams' Model)	Employees are concerned not only with satisfying their needs but also with the fairness of the reward system.
Theory X	Based on the assumption that employees naturally dislike work and therefore require strict control, direction, and threat of punishment.
Theory Y	Assumes that people naturally seek responsibility, are motivated internally, and are willing to self-improve.

Note. Compiled by the authors based on [4].

In today's knowledge economy, boundaries between sectors are diminishing, and employees are increasingly transitioning across professional domains, combining skills from different fields. This type of mobility has become a defining feature of a new form of human capital based on flexibility, adaptability, and rapid learning. A successful 21st-century specialist must integrate skills from multiple disciplines—for example, combining economics with IT, applying data analytics, or teaching with the help of digital technologies. A key aspect of this approach is the combination of hard and soft skills [5]. The balance between these two categories determines an employee's effectiveness and innovative ability.

The labor market is undergoing significant transformation. Traditional full-time office work is gradually being replaced by hybrid, remote, project-based, and freelance models. These models expand employment opportunities while reshaping human resource management. They increase human capital flexibility, allow for more efficient use of time and resources, and attract specialists from various regions. However, they also pose new demands on employees: self-management, time management, digital communication, and self-discipline. Managers, in turn, must develop remote leadership skills, online motivation strategies, and digital performance monitoring.

As previously noted, human capital development precedes innovative labor, which is closely intertwined with other elements of the knowledge economy (Figure 1).

The figure illustrates the relationship between human capital and the socio-economic environment. Human capital significantly influences this environment, as it determines the level of knowledge, skills, and experience of those involved in production and management processes. Highly qualified employees are able to implement new technologies more quickly, increase labor productivity and organizational efficiency, thereby stimulating economic growth, expanding production, and increasing state revenue. Human capital also fosters innovation and new ideas, strengthening a country's international competitiveness. Furthermore, educated and motivated employees adapt more rapidly to labor market changes, reducing risks of unemployment and social instability. Investments in education, professional training, and healthcare improve quality of life, promote civic participation, and enhance social cohesion. Overall, the development of human capital serves as the foundation for sustainable economic growth and improved societal well-being.

Thus, it can be concluded that the development of human capital is a key factor in enhancing management efficiency within the knowledge economy, as knowledge, skills, and competencies determine the competitiveness of organizations and governments. In modern societies, economic growth depends not on natural resources but on education, professional training, and adaptability.

Human capital is the primary driver of development, as people generate and implement new ideas. International experience shows that returns on investment in knowledge are higher than returns on investment in physical infrastructure. Effective human capital management requires a positive organizational environment and a culture based on trust, cooperation, and openness to new ideas. In today's conditions, human resource management must not only increase productivity but also

promote employee self-awareness and motivation through a combination of material and non-material incentives.

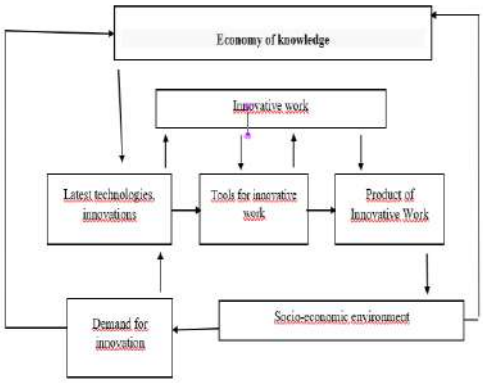


Figure 1. Interconnection of Innovative Labor within the Knowledge Economy

In general, human capital development is the foundation of effective management in the knowledge economy. Its quality directly affects economic growth, competitiveness, social stability, and overall well-being. Only through a systematic approach to investing in people—through education, health, culture, and innovation—can the creation of a modern knowledge-based economic model be ensured.

References:

1. Heyets, V. M., Aleksandrova, V. P., Bazhal, Yu. M., et al. *Ukraine in the Dimension of the* Knowledge Economy. Kyiv: Osnova, 2006. 592 p.
2. Lysak, V. Yu., Semendiak, V. M. Human Capital Development: Essence, Problems, and Prospects. Global and National Economic Problems, 2018, No. 21, pp. 548–552.
3. Top 5 Education Systems in the World. URL: https://osvitoria.media/experience/5—istorij—pro—5—najkrashhyh—osvitnih—system—svitu/ .
4. Motivation as a Key Function of Modern Management Theory. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/332.html
5. Hard Skills vs Soft Skills. URL: https://hurma.work/blog/hard-skills-vs-soft-skills/...

UDC 351.86:004.056.5

INTERNATIONAL AND NATIONAL STANDARDS, POLICIES AND MODELS OF CYBERSECURITY REGULATION IN UKRAINE

PASICHNIUK Vitaliy
Odesa National University of Technology,
Odesa, Ukraine
vitaliypas111@gmail.com
Scientific supervisor:
NIKOLIUK Olena,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Public Management and Administration,
Odesa National University of Technology,
Odesa, Ukraine
alenavn11@gmail.com

The modern cybersecurity system of Ukraine is being formed at the intersection of national priorities, international obligations and global trends in the development of cyber threats. It includes a complex of institutional, regulatory, organizational and technological mechanisms aimed at

protecting state information resources, ensuring the stability of critical information infrastructure, as well as Ukraine's integration into the international security space. The national cybersecurity system is considered as a multi-level structure that combines political, legal, technical, operational and scientific tools necessary for effective prevention, detection and response to cyberattacks and incidents.

In Ukraine, a number of key entities responsible for implementing state policy in the field of cyber defense have been formed. These include the State Service for Special Communications and Information Protection of Ukraine (SSCI), the Security Service of Ukraine, the National Police, and the Ministry of Defense of Ukraine. and the General Staff, intelligence agencies, the National Bank of Ukraine, as well as special structures under the National Security and Defense Council. Each of these institutions performs specific functions, from preventing cybercrime and countering cyberespionage to protecting the financial sector, defense networks, state information systems, and critical infrastructure.

The organizational core of the system is the National Cybersecurity Coordination Center under the National Security and Defense Council [1] , which provides strategic management, threat monitoring, and interagency cooperation. An important place is occupied by CERT-UA [2] , the national computer emergency response team, which performs operational tasks to detect, analyze, and neutralize cyber incidents.

In June 2025, the UA30 Cyber Center [3] began operating in Ukraine, a new state institution created to significantly strengthen the national cybersecurity system. Its opening was the result of joint efforts by the Ministry of Digital Transformation of Ukraine and a number of international partners and donor organizations supporting the modernization of Ukrainian cyberspace. The creation of the Center is considered one of the state's strategic steps in response to the rapid growth in the number and complexity of cyberattacks aimed at government bodies, critical infrastructure, and citizens' information resources.

The UA30 Cyber Center functions as a multidisciplinary platform covering several key areas of activity:

- rapid response to incidents — constant monitoring of events in cyberspace, detection of malicious activity, analysis and neutralization of cyberattacks in real time;
- cyber threat analytics — studying the nature and vectors of attacks, modeling scenarios, predicting risks, and formulating recommendations for government agencies;
- development of human resources - creation of a learning environment for training highly qualified specialists in the field of cyber defense, conducting trainings and simulations;
- increasing the level of cyber protection of citizens - spreading knowledge of cyber hygiene, forming safe digital practices, and promoting the protection of personal information.

The material and technical basis of UA30 includes modern modular server clusters, cyber event monitoring systems, software complexes for incident analysis, as well as technological platforms for conducting simulation exercises and modeling attacks. Thanks to this, the Center is able to provide:

- protection of state digital registers and critical infrastructure facilities;
- coordination of activities with the Security Service of Ukraine, the State Service for Special Communications, CERT-UA and other cybersecurity entities;
- supporting the information and cyber resilience of the state in conditions of hybrid aggression.

Thus, the UA30 Cyber Center acts not only as a technical platform for combating cyberattacks, but also as a key element of the systemic transformation of Ukrainian cybersecurity, aimed at strengthening the security of the state, business, and society in the face of modern challenges.

In recent years, Ukraine has significantly updated its legislation aimed at building an effective cyber defense system. The basis of legal regulation is the Law of Ukraine “On the Basic Principles of Ensuring Cyber Security in Ukraine” [4] , which defines the basic principles and mechanisms for the functioning of the national cyberspace. The law regulates the powers of cybersecurity entities, establishes requirements for the protection of critical information infrastructure, determines the

procedure for interaction between the state and the private sector, and establishes legal approaches to cyber risk management.

Of particular importance is the modernization of the vulnerability detection system, the introduction of certification of cyber security products, increasing the bandwidth of protected channels of the state segment of the Internet, as well as the development of the National Center for the Reservation of State Information Resources [5] . An important direction is the implementation of educational programs and regular cybersecurity training for employees of state bodies and operators of critical infrastructure.

During the period of martial law, the provisions of the Law of Ukraine “On Amendments to the Criminal Code of Ukraine to Increase the Effectiveness of the Fight Against Cybercrime in the Conditions of Martial Law” became of great importance [6] , which expands the capabilities of law enforcement agencies in the field of countering cybercrime, in particular in terms of rapid response to threats that pose a risk to national security. The document ensures the efficiency of investigative actions, strengthens control over cyberspace, and defines additional mechanisms for neutralizing cyberattacks carried out by external actors.

In addition, Ukraine is actively implementing modern approaches to protecting cloud resources, in particular based on international recommendations and analytical reviews, such as KPMG's recommendations for cloud environments.

Special attention is paid to the use of multi-factor authentication, data encryption, access control, and constant monitoring of operations in cloud systems.

The Cybersecurity Strategy of Ukraine for 2021–2025 [7] sets out long-term directions for the development of state policy in the field of digital security. It is focused on the systematic modernization of infrastructure, strengthening international coordination, integration of advanced technologies, development of the capabilities of cyber defense entities and increasing the cyber literacy of the population. The strategy emphasizes the need to adapt to new forms of hybrid threats, intensify cooperation with NATO, EU, UN and international organizations partners, as well as the introduction of artificial intelligence to strengthen the analytical and operational capabilities of the state.

The Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 204-r “On Approval of the Action Plan for 2025 on the Implementation of the Cybersecurity Strategy of Ukraine”, adopted on March 7, 2025, is a key tool for the practical implementation of the provisions of the Cybersecurity Strategy at the national level. The document specifies a set of tasks aimed at ensuring the resilience and operational readiness of state institutions to counter cyber threats, and also determines the mechanisms for their implementation within the calendar year. The action plan enshrines a wide range of areas of work, covering the modernization of the technological infrastructure of state bodies, the commissioning of vulnerability detection and counteraction to cyber incidents systems, the development of human resources through specialized training and professional certification, updating regulatory legal acts, as well as strengthening the system of monitoring, auditing and interaction with the private sector.

The document contains clearly defined stages of implementation, deadlines, responsible executors and performance indicators, which allows moving from the declarative provisions of the Strategy to their practical implementation. Among the identified measures, a special place is occupied by the development of the National Center for the Reservation of State Information Resources, the deployment of computer emergency response teams (CSIRT), increasing the level of cyber hygiene of employees of state administration bodies, as well as the modernization of tools for the secure connection of state structures to the global Internet. Thus, this act lays the foundation for a systemic transition to an operational model of cyber protection, which ensures transparency, controllability and responsibility during the implementation of state measures in the field of cybersecurity.

Among other regulatory documents, an important place is occupied by the "Plan of Actions for the Implementation of the Concept of Reforming the State Service for Special Communications and Information Protection of Ukraine for 2024–2025". It defines mechanisms and specific organizational steps to increase the institutional capacity of the State Service for Special Communications, in particular in terms of modernizing its technological base, optimizing

management processes, and bringing the service's activities into line with modern challenges in the field of cyber and information security. The document reflects three strategic priorities of the reform:

1. Increasing the level of protection of state information resources, which includes the use of the latest cryptographic solutions, multi-factor authentication tools, and modern access control systems.
2. Reducing the risks of unauthorized access to confidential information by developing monitoring mechanisms, analyzing cyber incidents, and improving audit efficiency.
3. Creation of a developed national cyber infrastructure, which includes the formation of backup data processing centers, updating state registers, and expanding cooperation with international partners.

The plan contains a number of specific measures, including the digital transformation of key services of the State Service for Special Communications, the implementation of risk management systems in accordance with the requirements of ISO/IEC 27001, increasing the operational capabilities of CERT-UA, as well as training specialists in updated training programs in the field of cyber defense. An important component of the document is the focus on increasing the level of cyber resilience of the public sector through the modernization of network infrastructure, the implementation of the "Zero Trust" concept, improving digital security skills among civil servants, and the creation of a national system for early detection of cyber threats.

In this context, the implementation of the plan contributes to the transition from separate initiatives in the field of cyber defense to the creation of an integrated cyber risk management system that takes into account international experience, meets modern technological requirements, and is able to ensure the continuity of the work of state bodies in the face of hybrid threats.

In parallel with the reform of state institutions, the issue of cloud computing security, which is increasingly being implemented in public administration, is becoming more relevant. In light of the growth of digitalization and the transition to electronic services, the recommendations of international experts, in particular KPMG, are of particular value. They emphasize that effective protection of cloud environments is impossible without a comprehensive approach that combines technical, organizational and procedural measures. The most important of these are the use of multi-factor authentication, systematic data encryption during storage and transmission, as well as the implementation of current access control models. The use of such tools significantly increases the level of security of cloud services and minimizes the risks of compromising confidential information in the context of escalating cyber threats.

An important aspect of international integration is the harmonization of national legislation with European security standards. The key role is played by the implementation of the provisions of the NIS Directive and the new NIS Directive2 , which define the requirements for the protection of networks and systems in key sectors, including energy, transport, financial services, healthcare and digital services. The adaptation of these norms is a step towards strengthening the Ukrainian cyber defense system and Ukraine's integration into the pan-European security space.

Ukraine actively cooperates with the European Cybersecurity Agency (ENISA), participates in joint training, receives methodological support and implements technical solutions that meet European standards. According to the ENISA report "Threat Landscape 2025", public administration is the largest target in the EU, accounting for 38.2% of all detected incidents . Threats faced by the public administration sector include, in particular, distributed DDoS attacks; data-related threats; social engineering incidents. An important area is also cooperation with Europol and Interpol in the field of combating cybercrime.

The North Atlantic Alliance is a key partner of Ukraine in the field of cybersecurity. Cooperation includes participation in joint exercises, exchange of analytics, development of interoperability and involvement of Ukrainian specialists in training programs of the NATO Cyber Defense Center of Excellence (CCDCOE) in Tallinn. This interaction contributes to the implementation of NATO standards in the field of cyber defense, the integration of advanced technologies, and the improvement of professional competence of Ukrainian specialists.

Ukraine also supports cooperation with the UN, OSCE and other international structures in

the context of countering cybercrime and cyberterrorism. Participation in these formats helps integrate Ukrainian experience into international practice and ensure global exchange of information on the latest cyber threats.

Table 1. Key international documents in the field of cybersecurity and their significance for Ukraine

Document	Main provisions	Significance for Ukraine
NIS Directive (2016)	Sets requirements for the security of network and information systems in the EU; provides for the creation of national cybersecurity authorities; strengthens the responsibility of critical infrastructure operators.	Contributes to the formation of a system of national cyber defense bodies and the harmonization of Ukrainian legislation with European legislation.
Directive NIS2 (2022)	Expands the scope of NIS; establishes stricter requirements for cyber resilience; obliges EU member states to implement common risk management standards; strengthens sanctions for violations.	A benchmark for improving national policy in the field of critical infrastructure protection and developing state control mechanisms.
ISO/IEC 27001	International standard for information security management; defines a framework of policies, procedures and technical measures to minimize risks; includes continuous monitoring and improvement of the system.	Promotes the implementation of unified information security management mechanisms in the public and private sectors; forms the basis for certification and international recognition.

Ukraine also supports cooperation with the UN, OSCE and other international structures in the context of countering cybercrime and cyberterrorism. Participation in these formats helps integrate Ukrainian experience into international practice and ensure global exchange of information on the latest cyber threats.

In the process of modernizing cyber defense, Ukraine is actively implementing international information security standards, in particular ISO/IEC 27001, which defines requirements for an information security management system. The standard establishes a comprehensive approach to risk management, continuous monitoring, access control, organization of security policies, as well as the formation of responsible institutional structures. The introduction of ISO/IEC 27001 is an important step for state bodies and critical infrastructure operators, as it provides standardized control mechanisms and increases the level of reliability of information systems.

In addition, Ukraine is guided by other international framework models, such as:

- NIST Cybersecurity Framework (USA) — based on the principles of identification, protection, detection, response, and recovery;
- COBIT 5 / COBIT 2019 — an information technology management model used to optimize corporate governance and ensure compliance of IT processes with security requirements;
- NATO Cyber Defence Policy standards — define mechanisms for collective response to cyberattacks and requirements for interoperability.

Despite intensive integration into the international cybersecurity space, Ukraine faces a number of difficulties related to the harmonization of legislation and the implementation of standards. Among the main barriers:

- discrepancies in legislation regarding data circulation, access to information and digital evidence;
- insufficient level of technical equipment of state bodies;
- limited financial resources and the need for additional staff training;

- risk of loss of technological sovereignty when integrating foreign solutions;
- the difficulty of adapting European and international norms during martial law.

Thus, the national cybersecurity system of Ukraine is dynamic, multi-level and focused on deep integration into the international security space. It combines legal and technological tools, international standards, institutional interaction and strategic management mechanisms. Although Ukraine has made significant progress in harmonizing with EU and NATO standards, the system requires further development, modernization of infrastructure, strengthening of human resources and improvement of legal regulation taking into account modern hybrid challenges. Integration of international practices and strengthening of interdepartmental coordination are key factors in improving the state's cyber resilience policy.

References:

1. National Cybersecurity Coordination Center at the National Security and Defense Council of Ukraine [Electronic resource]. Access mode: https://www.rnbo.gov.ua/nkkc/
2. CERT-UA. Computer Emergency Response Team of Ukraine [Electronic resource]. Access mode: https://cert.gov.ua/
3. Cybercenter UA30 [Electronic resource]. Access mode: https://ua30.gov.ua/
4. On the Basic Principles of Ensuring Cybersecurity in Ukraine : Law of Ukraine dated 05.10.2017 No. 2163-VIII [Electronic resource]. Access mode: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19
5. National Center for Reservation of State Information Resources [Electronic resource]. Access mode: https://reserv.gov.ua/
6. On Amendments to the Criminal Code of Ukraine to Increase the Effectiveness of Combating Cybercrime under Martial Law : Law of Ukraine No. 3238-IX [Electronic resource]. Access mode: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3238-20
7. Cybersecurity Strategy of Ukraine for 2021–2025 / National Security and Defense Council of Ukraine [Electronic resource]. Access mode: https://www.rnbo.gov.ua/files/2021/strategy_cybersecurity.pdf

UDC 351.861-055.2-043.865

THE IMPORTANCE OF COMBATING STEREOTYPES REGARDING WOMEN'S OPPORTUNITIES AND PARTICIPATION IN SECURITY AND DEFENCE SECTOR UKRAINE

ROHOZHA Arina
Leonid Yuzkov University of Management and Law,
Khmelnytskyi, Ukraine
rogozhaarina2004@gmail.com
Scientific supervisor:
PIDLISNA Tetiana
Associate Professor, PhD in Public Administration
Leonid Yuzkov University of Management and Law,
Khmelnytskyi, Ukraine
tanyapidlisna05@gmail.com

In the modern world, the role of women in all spheres of public life is constantly growing. However, despite formal equality of rights, in practice they often face prejudices and stereotypes that limit their participation in decision-making, career development and the realization of their own

potential. This problem is especially acute in the security and defence sector – an area that has traditionally been considered exclusively "male". Overcoming gender stereotypes in military and law enforcement activities is not only a matter of social justice, but also one of the key conditions for the effectiveness of national security, the international image of the state and the strengthening of democratic institutions.

Historically, military service and the security sector have been identified with masculine traits – physical strength, endurance, determination. Women, on the other hand, were assigned the role of "keepers of the home", who must support the rear and ensure social stability in the family. Even in the 20th century, despite the active participation of women in wars, their contribution often remained "invisible": society perceived them more as nurses or volunteers than as equal soldiers or commanders. Such stereotypes, based on ideas about the "natural roles" of the sexes, lead to discrimination in military structures, limiting women's access to combat positions and decision-making processes in the security sector.

Modern manifestations of gender stereotypes in the defence and security sector are diverse. These include career restrictions, when women are less likely to be considered for leadership positions; gender segregation, when they are more often assigned to administrative or support functions; and doubts about professionalism, when women have to prove their competence much more often than men. In addition, there are double standards: society criticizes a female military serviceman for both "excessive rigidity" and "excessive softness". All this creates invisible barriers that do not allow for the full realization of human potential.

Overcoming stereotypes is fundamental for the effectiveness of the security and defence sector. Modern conflicts require not only physical strength, but also strategic thinking, communication skills, flexibility and innovation. Women can make significant contributions to operational planning, analytics, diplomacy and working with local communities in conflict zones. Expanding their participation allows for the use of a wider range of talents and competencies, which increases the overall combat capability and effectiveness of the army and security structures.

In addition, gender equality is one of the key indicators of the democratic development of a state. For countries that seek to integrate into the world community, in particular Ukraine in the context of European and Euro-Atlantic integration, it is extremely important to demonstrate a real commitment to the principles of equal rights. When women receive equal opportunities in the military sphere, this not only contributes to internal development, but also strengthens the international authority of the state.

In this context, UN Security Council Resolution 1325 "Women, Peace, Security" (2000) is of particular importance, as it became the first international document to recognize the important role of women in conflict prevention, peacekeeping and peacebuilding. The resolution directly calls on states to ensure the full participation of women in peacekeeping, security and defence processes, to integrate gender approaches into all stages of decision-making, and to guarantee the protection of women's rights in armed conflicts. Overcoming stereotypes is a necessary condition for the implementation of this resolution, because without changing public thinking and without opening women's access to leadership and combat positions, any international declarations will remain only on paper. Moreover, Resolution 1325 establishes the concept of "gender equality as a factor of security", recognizing that the participation of women in military and peacekeeping activities makes these processes more effective and sustainable. For Ukraine, the implementation of the provisions of this resolution is of particular importance in connection with the war, because it is women today who not only participate in combat operations, but also actively work in volunteer, diplomatic, media and management areas, which strengthens national resilience.

The expansion of the role of women in the security sector also has an important cultural effect. Female commanders, officers, snipers or pilots break established stereotypes and become an example for future generations. This contributes to the upbringing of young people in the spirit of equality, respect for human rights and the awareness that professionalism has no gender. A new culture is gradually forming in society, where the main values are competence, dedication and willingness to serve, rather than gender stereotypes.

Today, Ukraine is undergoing a large-scale transformation of state activities in the field of gender policy. However, unfortunately, problems related to gender equality have existed, continue to exist, and will persist unless effective and fair managerial decisions are implemented. Yet the issue lies not only in state policies, but also in the consciousness, language, and actions of every individual who perpetuates a "culture of gender inequality," thereby undermining the efforts undertaken by the international community, our country, and its citizens.

As a citizen of Ukraine and a woman, I want to be confident that I have equal rights and opportunities with men — that I can occupy senior public service positions, receive equal pay for work of equal value, benefit from effective protection against various forms of discrimination, and remain free from stereotypes imposed by society. Below, I outline the most pressing problems whose resolution, in my opinion, should become top priorities of state policy under conditions of Russia's full-scale invasion of Ukraine and in the post-war period.

Gender quotas.

The introduction of gender quotas represents a strategic task of state gender policy and serves as an effective mechanism for ensuring equal rights and opportunities for women and men in the political sphere. Quotas are a necessary, forced, and temporary instrument that involves measures of positive discrimination aimed at increasing the representation of one sex in decision-making processes at all levels of government. Their implementation is driven by historical preconditions that have had adverse consequences—gender inequality, stereotypes about the roles of women and men in public and private life, and discrimination based on sex, sexual orientation, and other characteristics.

Men continue to dominate Ukrainian politics, particularly in senior leadership positions. For example, as of 1 August 2023, the Verkhovna Rada of Ukraine consisted of 403 Members of Parliament, of whom 319 were men and 84 were women [1].

The state of gender policy implementation in Ukraine may be assessed through various indicators, one of which is the Global Gender Gap Index. This index reflects critical components of human development. In 2023, Ukraine ranked 66th among 146 countries (score: 0.714—where 1 indicates no gender gap, and 0 indicates a maximal gap). Regarding one of its key criteria—the level of political empowerment and equitable political representation—Ukraine ranked 87th (score: 0.172) [2]. These data clearly demonstrate that gender equality in political life is still far from being fully ensured. However, compared with previous years (0.145 in 2022 and 0.147 in 2021), the gender gap in this sphere is slowly, yet steadily, decreasing.

The implementation of the gender quota system in Ukraine began in 2015. In 2020, during local elections, a 40% quota was applied for the first time, along with a sanctioning mechanism for its violation—refusal to register a political party's electoral list [3]. While this provision produced certain positive outcomes, cases of non-compliance, absence of sanctions, various manipulations, and discriminatory practices persisted. Thus, the effectiveness of the existing system remains insufficient.

Based on international experience, certain practices could be beneficial for Ukraine. These include adopting a 50% quota, alternating candidate placement on party lists ("zipper system," as in Sweden), establishing robust sanctioning mechanisms such as refusal to register an entire party list, withdrawal of state funding (as in France), imposing fines for violations, and introducing effective oversight mechanisms. In my view, such policy measures are essential for ensuring equitable access for women to decision-making positions that shape the development of the state and society.

Ukrainian legislation prohibits elections during martial law. Therefore, in the post-war period, one of the immediate tasks of the state will be to ensure fair elections that guarantee equal rights and opportunities for women and men to be elected to public service and local government positions. I firmly believe that every political party will eventually recognize the importance of gender equality within its operations, and gender quotas will be voluntarily implemented and gender-neutral, ensuring equal representation of both sexes in the political sphere. As Ruth Bader Ginsburg, Associate Justice of the U.S. Supreme Court, stated: "Women belong in all places where decisions are being made."

Gender-based discrimination in professional life.

In the minds of many, certain professions are classified as “female” or “male.” Ukrainian society continues to maintain stereotypical views regarding physiological and intellectual characteristics of both sexes, as well as personal traits. Women and men are often assigned roles and patterns of social behavior that do not reflect their individual identities. Such perceptions distort the principle of gender equality and devalue individuals as unique personalities with distinct needs, capacities, and interests. Career choice should depend on numerous conscious factors, but certainly not on sex or gender.

In this context, it is worth mentioning a previously discriminatory regulation — Order No. 256 of the Ministry of Health — which prohibited women from working in 450 occupations across various sectors [4]. It was abolished only in 2017. The justification for this restriction was the protection of women’s reproductive health. This raises a rhetorical question: Was men’s health not equally worthy of protection?

Employers are legally responsible for creating equal, non-discriminatory, and fair working conditions. However, many employers and employees violate legal norms at all stages of professional activity. Examples include discriminatory job advertisements (in violation of the Law of Ukraine “On Advertising”), biased interview practices (contrary to the Labour Code of Ukraine), discrimination against pregnant women or parents, intrusive questions regarding personal life (plans for childbirth or marriage), mobbing, harassment, sexism, and discrimination in career advancement or in balancing work and family responsibilities.

A particularly relevant issue is the gender pay gap for work of equal value performed under equal conditions. This phenomenon is widespread globally. In EU member states, women on average earn 13% less than men [5]. In Ukraine, according to the State Statistics Service, the gender pay gap as of 2021 was 18.6% [6].

The International Labour Organization’s Convention No. 100 directly addresses this issue. Ukraine ratified it in 1956. National legislation also protects labour rights and equal pay regardless of sex. Yet the problem persists. To address it, Ukraine must adopt the new rules endorsed by the European Parliament, which require a transparent mechanism for salary reporting, gender-neutral job evaluation systems, standardised assessment criteria, and sanctions for violations.

Thus, ensuring equal rights and opportunities in employment and creating appropriate working conditions and career development opportunities represent key responsibilities of both employers and the state. Implementing these principles will unlock the powerful resource of human potential — the driving force behind sustainable growth.

Women and military service.

Gender equality in the military sector has become one of the most pressing issues in Ukraine. This issue gained urgency in 2014 and escalated dramatically after Russia’s full-scale invasion in 2022.

Ukraine’s territorial integrity and national values are defended by the Armed Forces of Ukraine, whose personnel include not only men, but also women, numbering over 42,000 according to the Ministry of Defense. Among the key issues related to ensuring gender equality for female servicemembers are the following:

Today, Ukraine is taking important steps in this direction. The number of women in the Armed Forces of Ukraine is steadily growing: at the beginning of 2023, there were over 62 thousand of them, of which more than 42 thousand were servicemen. More than 13 thousand women already have the status of participants in hostilities, and about 5 thousand perform tasks directly on the front line. Over the past few years, the number of women in the army has increased by more than a fifth, and now their total number exceeds 70 thousand. This indicates not only a quantitative growth, but also a qualitative transformation of their roles: women are actively involved in combat and command functions, including performing complex tasks on the front line. Similar practices have long existed in NATO countries, Israel, and the Scandinavian countries, where gender equality in the military sphere is considered the norm, and women occupy high command positions. This is an example to follow, proving that the involvement of women does not weaken, but rather strengthens the country’s defence capabilities.

It is worth noting that these numbers have not only an abstract meaning for me, but also a personal dimension. Among my acquaintances are women who have become an example of overcoming stereotypes on their own path. One friend decided to become a soldier during a full-scale invasion and is now serving, proving every day that professionalism and courage have no gender. Another girl chose the path of a military medic and saves the lives of Ukrainian soldiers every day, combining high professionalism with immense humanity. Even among my girls-classmates there are those who consciously associate their future with the army: one of them is studying at a military department, preparing to join the defence of the country in the future.

Such examples show that women not only strive to be active participants in the processes in the security and defense sector, but also consciously choose this area as a vocation. Their choice demonstrates the strength of convictions and readiness to take responsibility, destroying established stereotypes. This confirms that changes do not happen somewhere "in theory", but here and now, in the lives of ordinary people, who with their courage create a new reality.

Therefore, combating stereotypes regarding women's opportunities and participation in the security and defence sector is of strategic importance. It increases the effectiveness of the army, contributes to the democratization of society, ensures the fulfillment of international obligations, and forms a new culture of equality and justice. Stereotypes are barriers that limit the development of society and weaken the state. Overcoming them is not only about women's rights, but also about the strength of the nation, its ability to protect its citizens and defend its place in the world. Combating prejudices in the security sector is also a powerful tool for psychological support: it allows female servicemen to feel recognized and protected, strengthens the fighting spirit of the team, and contributes to the formation of the atmosphere of trust and respect. That is why overcoming gender barriers should be considered not as an additional element of reforms, but as an integral condition for building a modern, strong, and sustainable security system.

Conclusion. Before entering university, I had never been deeply interested in the issue of gender equality and could not imagine that it encompassed such a wide range of problems. Even now, I find it difficult to comprehend various articles and personal accounts illustrating gender inequality across different spheres of life. The question "Why is this happening?" invariably arises first. Although there are numerous explanations, in the modern world this problem seems almost unreal and should have been eradicated long ago. Unfortunately, we have not yet achieved this.

The issues outlined in this paper are highly relevant and require immediate attention. Certain changes can only be introduced and fully experienced after the end of martial law — for example, due to the current impossibility of amending specific provisions of the Constitution of Ukraine (such as the legalization of same-sex marriages) or the prohibition of holding elections (which prevents the implementation of equitable gender quotas). Potential solutions include: ensuring the proper application of the gender-sensitive approach to current, existing, and future laws and draft legislation, as well as to strategies, programs, and policy measures; strengthening monitoring and oversight of compliance with national and international standards; increasing sanctions for violations of gender equality principles across all spheres of public life; conducting educational and awareness-raising activities; and other measures discussed in this study.

I am confident that change will occur. These changes can begin now — through the development of draft laws, strategies, and development programs. Most importantly, however, change can begin with individuals themselves, by transforming our consciousness and aligning it with contemporary global norms, in which gender equality constitutes one of the fundamental principles of societal functioning. All of these issues are urgent and must be addressed, especially those related to ensuring equal rights and opportunities for women and men, regardless of their gender identity, as well as those concerning the eradication of practices that perpetuate or normalize the culture of the aggressor.

"Our future lies in the hands, words, and actions of each individual. Glory to Ukraine!

References:

1. Personnel Department of the Verkhovna Rada of Ukraine. Statistical data. Personnel support of people's deputies of Ukraine. URL https://vrkadry.rada.gov.ua/news/dijalnist/kadr_zab_dep/72929.html
2. Global Gender Gap Report 2023. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf
3. Shovkun Yu.I. The concept and system of protection of the rights of public servants during the implementation of measures to ensure their compliance with legal restrictions. Scientific notes of the V.I. Vernadsky TNU. Series: legal sciences. Volume 35 (74 №1 2024. URL: https://juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/1_2024/22.pdf
4. OECD. Recommendation of the Council on Public Integrity. Paris: OECD Publishing, 2022.
5. Ratification of the Istanbul Convention: 2022 [Electronic resource]. Access mode https://www.jurist.org/news/2022/06/ukraine-parliament-ratifies-istanbul-convention-in-move-to-curb-violence-against-women
6. On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on Strengthening Protection of Rights of Employees (the «Law»), [Електронний ресурс]. Режим доступу https://www.usubc.org/site/recent-news/new-in-labour-law--protection-against-discrimination---collective-bargaining-agreements-and-collective-dismissals

UDC 311.218:33(075)

STATE SOCIAL POLICY AND PUBLIC SUPPORT FOR THE POPULATION OF UKRAINE DURING THE WAR

SAVONIK Diana,
PERZHYNSKA Anastasiia
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
Kyiv, Ukraine
savonikd@gmail.com
nastyaperginskaya@gmail.com
Scientific supervisor:
PROKHOROVA Maryna
PhD in Economics, Associate Professor
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
Kyiv, Ukraine
marynaprokhorova@kneu.edu.ua

Since the beginning of the full-scale aggression of the Russian Federation against Ukraine, the national social protection system has faced unprecedented challenges: millions of people have lost their homes, income, and employment, and have been forced to relocate both within the country and abroad. Under such circumstances, the state’s social policy has become a key instrument for maintaining humanitarian stability, ensuring the population’s livelihood, and preventing social catastrophe.

The purpose of this article is to analyze the role of the state and public initiatives in mitigating social risks associated with the war, as well as to reveal the mechanisms of social support aimed at ensuring the resilience and stability of Ukrainian society in wartime conditions.

Before 2022, Ukraine’s social policy was shaped in the context of long-term demographic and socio-economic objectives: modernization of the pension system, poverty reduction, and expansion of social services for vulnerable groups. Its priorities included sustainable development, inclusiveness, and the reduction of social inequality.

However, with the onset of Russia's full-scale invasion of Ukraine, priorities shifted dramatically: the main task became the prompt provision of material support to those affected, maintaining essential social services (housing, healthcare), paying benefits to internally displaced persons (IDPs), and ensuring social guarantees (pensions and allowances). To achieve this, Ukraine introduced temporary payments, expanded existing programs, and created special mechanisms for the rapid delivery of assistance and compensation for losses.

Social policy has thus transformed from a tool of strategic development into a mechanism of emergency response, aimed at minimizing the humanitarian consequences of war and protecting the most vulnerable segments of the population.

One of the key objectives of state social policy is the protection of socially vulnerable groups. First and foremost, this concerns internally displaced persons (IDPs) who were forced to leave their homes due to hostilities. The state provides their registration, temporary housing, and financial support. Regular payments for IDPs are introduced, with amounts depending on family composition and specific needs. In addition, they receive humanitarian aid, targeted support programs, and utility subsidies [1].

A second important category is the families of servicemen, especially those who were killed or wounded at the front. The state provides one-time compensation and monthly allowances to family members of the deceased, as well as expanded access to rehabilitation and psychological services. Support for these families is regarded as a strategically important component of social resilience, as it is closely tied to public morale and the motivation of defenders [1].

A third category includes persons with disabilities, particularly those who acquired disabilities as a result of the war. They are provided with medical and social rehabilitation programs, prosthetics, mobility aids, sanatorium treatment, and specialized social services. An increasingly important direction is the adaptation of urban infrastructure and service systems to the needs of people with disabilities [1].

Priority groups also include pensioners, many of whom remain in high-risk areas, as well as children deprived of parental care, including war orphans. These groups are supported through a range of government programs ensuring their basic needs, psychological assistance, and placement in foster families [1].

The main state social support programs include:

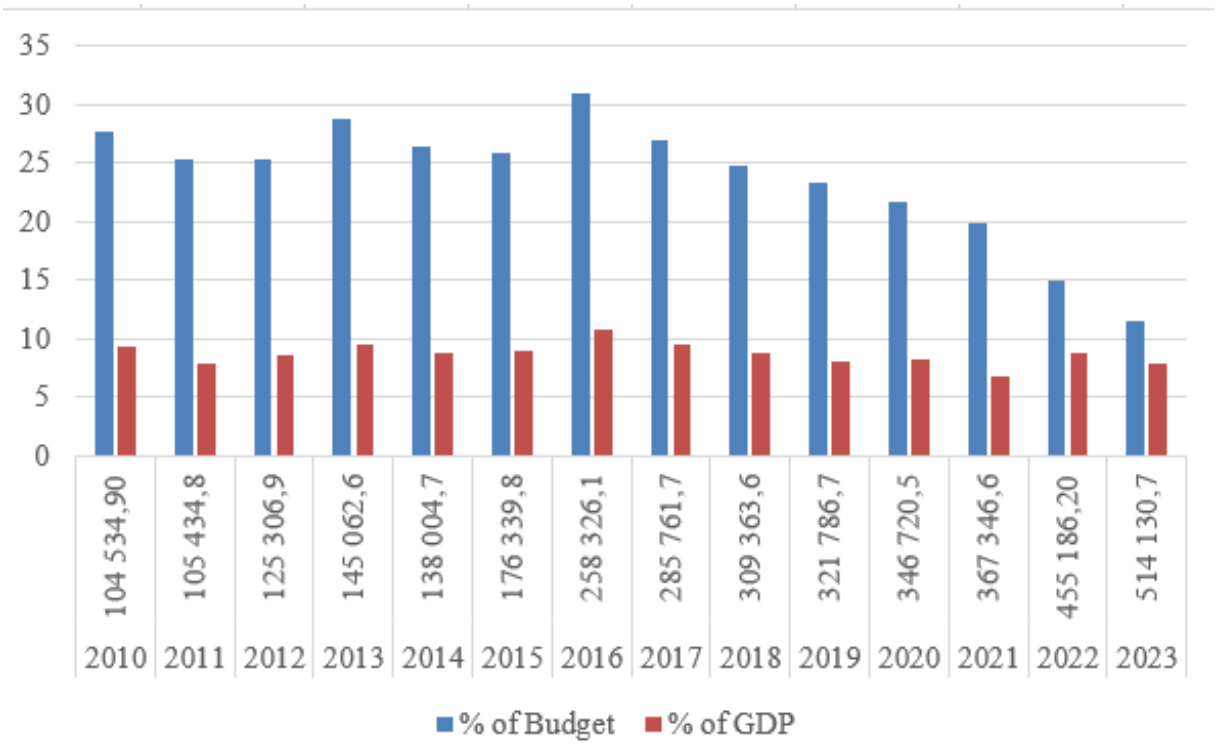
- Monthly payments to IDPs and compensation for housing expenses;
- Subsidies for utilities for low-income households;
- State payments to the families of deceased and wounded servicemen (amount and procedure defined by law);
- Programs for medical rehabilitation, psychological assistance, prosthetics, and restorative treatment;
- Joint humanitarian programs with international organizations [3].

The coordination of social policy is carried out by the Ministry of Social Policy of Ukraine, which develops the regulatory framework, organizes resource distribution, and manages state registers of payments. Local administrations also play a significant role in implementing programs at the community level, as do IDP support centers and social protection services providing consultations and assistance to the population [1].

Data from the Ministry of Finance, the State Statistics Service, and the State Treasury Service indicate a significant increase in social protection expenditures over recent years. If in 2010 such expenditures amounted to about UAH 104.5 billion, by 2021 they had grown to UAH 367.3 billion.

At the same time, the share of these expenditures in the consolidated budget decreased from nearly 28% in 2010–2013 to around 15% in 2022—reflecting the sharp overall growth in budgetary spending due to the war, primarily in the defense sector.

According to official data, in 2023 social protection expenditures amounted to approximately UAH 469.3 billion, or 11.7% of total budget expenditures. In 2024, the Ministry of Finance of Ukraine reported that social payments were fully financed, totaling UAH 447.9 billion. This was made possible through a combination of budgetary resources and international assistance [2].



Graph 1. Expenditures of the Consolidated Budget of Ukraine on Social Protection and Social Security (2010–2023) [2]

The conducted analysis of data (Figure 1) indicates not only an absolute increase in expenditures on social protection but also a worrying trend: their share within the structure of the consolidated budget has sharply declined — from approximately 28% in 2013 to 11.6% in 2023. This decline, which exceeds the general rate of structural budgetary change, reveals two key processes.

1. Budget militarization: as anticipated, the security and defense sector has become the absolute priority of public spending, financed predominantly from domestic sources.
2. Hybridization of social funding: the social sector has shifted toward a hybrid financing model, wherein its survival and institutional resilience now depend directly on international financial assistance.

The infographic data (Figure 1) clearly demonstrate that aid from the European Union (USD 17.3 billion) and the United States (USD 8.3 billion) is not merely supplementary, but rather a systemic component enabling the Ukrainian state to fulfill its social obligations.

As a result of Russia's full-scale aggression, Ukraine has faced the largest internal displacement in Europe since the Second World War. According to the International Organization for Migration (IOM) and the Ministry of Social Policy of Ukraine, there are approximately 5.1 million registered internally displaced persons (IDPs) in the country. State policy regarding their support has become a top priority within the social sector during wartime. Since March 2022, Cabinet of Ministers Resolution No. 332 has regulated the provision of monthly living allowances to IDPs [2].

Benefit amounts:

- UAH 2,000 per adult;
- UAH 3,000 per child or person with a disability.

In 2023, the total amount of state payments to IDPs reached about UAH 56 billion, and in 2024 it exceeded UAH 60 billion. These funds were allocated both from the state budget and through the support of international partners — including the EU, the World Bank, and UNDP — under the PEACE in Ukraine Project [2].

In addition, the Ukrainian government launched several programs to provide housing for displaced persons, including:

- Compensation Program for Hosting IDPs: citizens who provide temporary accommodation to displaced persons receive up to UAH 900 per hosted individual per month;
- The "eRecovery" Program (since 2023) — compensation for destroyed housing:
  - up to UAH 200,000 for repairs of damaged property;
  - up to UAH 2 million for destroyed housing (effective from 2024).
- In 2023–2024, UAH 8.1 billion was allocated within this program with the participation of the EU, USAID, and the World Bank.

When shaping its veteran reintegration policy, Ukraine would benefit from considering the experience of countries such as Croatia, where serious challenges were identified — in particular, delays in diagnosing high levels of post-traumatic stress disorder (PTSD) and difficulties with employment. Taking such lessons into account may help Ukraine avoid similar pitfalls and build a more sustainable model of veteran adaptation based on the institutional adaptability of its social services.

Furthermore, within the framework of international assistance, temporary modular towns have been constructed and equipped, providing more than 14,000 housing places as of the end of 2024 [2].

International support plays a crucial role in ensuring Ukraine's social stability during wartime. From the first months of the full-scale invasion, international organizations, partner governments, and charitable foundations began providing large-scale humanitarian and financial aid aimed at protecting the civilian population and strengthening the social protection system.

Among Ukraine's principal partners are the European Union (EU), the United Nations (UN), UNICEF, the International Committee of the Red Cross (ICRC), USAID, and a number of other global and national organizations. These partners provide humanitarian supplies, financing for social and medical projects, as well as targeted assistance programs for individuals affected by the war.

The European Union provides Ukraine not only with macro-financial assistance but also funds social programs for housing reconstruction, support for internally displaced persons (IDPs), and development of local social services. A significant portion of this funding is channeled through the EU Civil Protection & Humanitarian Aid Operations mechanism.

The United Nations plays a coordinating role in humanitarian operations and joint assistance programs. Through the Office of the United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR), temporary housing, household kits, essential items, and integration support for IDPs in host communities are provided.

UNICEF plays a particularly important role in supporting children and families. It delivers psychological assistance, ensures access to education, child nutrition, and medicines, and finances social support centers for children affected by the war [5].

The International Committee of the Red Cross (ICRC), together with national Red Cross societies, is engaged in the distribution of food packages, medicines, and hygiene kits, and provides emergency medical assistance in frontline regions. Special attention is given to the search for missing persons and to the support of medical institutions operating under wartime conditions.

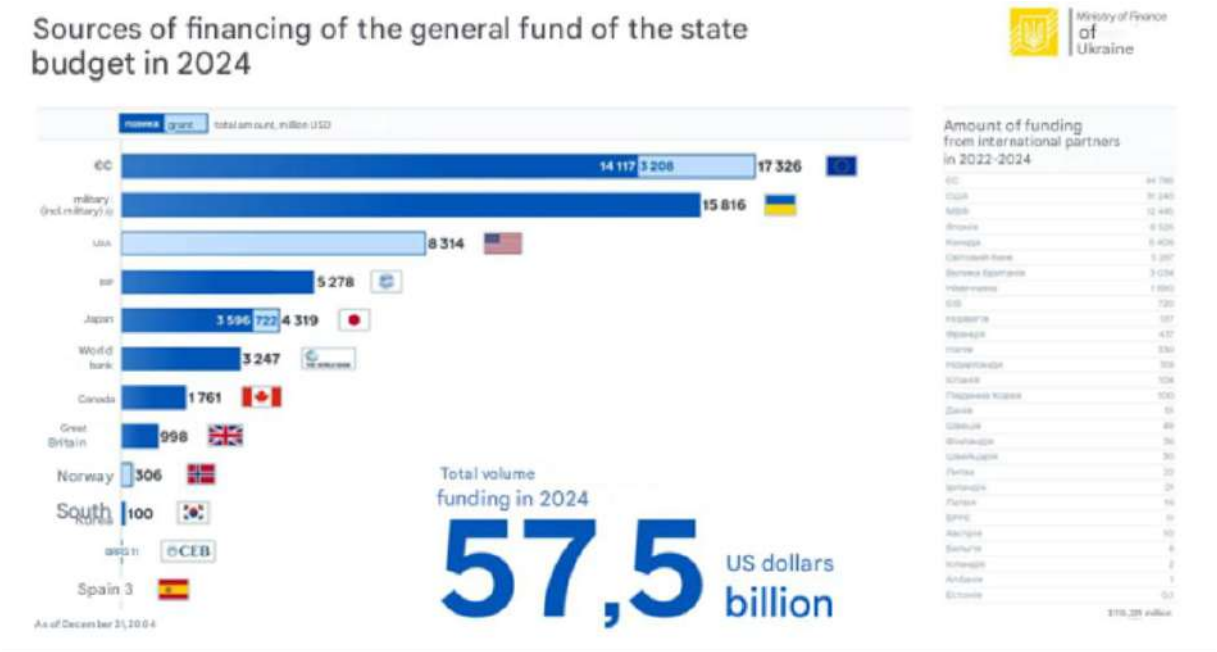
USAID finances projects aimed at the restoration of social infrastructure, development of social support services, and promotion of economic stability, including the creation of temporary employment opportunities, support for small businesses, and training of social workers.

A significant part of international assistance is implemented through humanitarian centers operating in major cities and frontline areas. These centers distribute food and medical kits, and provide consultations and social services to IDPs and low-income citizens.

International organizations also provide financial grants for the development of social services, training of specialists, digitalization of record-keeping systems, and the creation of mobile social service units, enabling rapid response to population needs.

The importance of international support for Ukraine cannot be overstated. It helps stabilize the social situation, reduce pressure on the state budget, and contributes to preserving human capital

and enhancing societal resilience. In wartime conditions, international partners have become an integral component of Ukraine's social security system, supporting not only the material needs but also the psychological well-being of the population [4].



Graph 2. Sources of Financing of the General Fund of the State Budget in 2024

Since the beginning of the full-scale war, Ukraine's international partners have provided a total of USD 115.2 billion in budgetary support. This international assistance has enabled the full financing of social and humanitarian expenditures, while all domestic financial resources have been redirected to the security and defense sector [6].

Under wartime conditions, psychological support has become an integral component of social protection. For military personnel and veterans, rehabilitation programs in Ukraine include psychological counseling, group therapy, and treatment of post-traumatic stress disorders (PTSD). In particular, the "Veteran Hub" network and the Centers for Psychological Rehabilitation of the Ministry of Defense of Ukraine conduct post-service adaptation courses, stress-management training, and family support programs for the relatives of servicemen.

For the civilian population, free psychological assistance is available through online consultations and hotlines. For example, the "Tell Me" (Rozkazhy Meni) hotline provides round-the-clock emotional and crisis support, while the "Bez Bar'yeriv" (No Barriers) platform offers an interactive map of free psychologists and support centers throughout the country. UNICEF and the Ministry of Social Policy of Ukraine have jointly implemented the "SPILNO" program, under which families with children can receive psychological counseling, attend safe child-friendly spaces, and participate in sessions aimed at restoring emotional resilience [7].

Among art-therapy-oriented initiatives, special mention should be made of projects at the Ohmatdyt Children's Hospital, where art classes and creative workshops are organized to help children reduce anxiety levels. Volunteer initiatives such as "Tepli Mystetski Maisterni" (Warm Art Workshops) and art studios in IDP shelters assist adults and adolescents in processing traumatic experiences through creativity. Moreover, educational platforms such as Prometheus and Osvitoria offer free online courses on emotional self-support and resilience development.

Thus, psychological and cultural support programs are directed toward restoring emotional balance, strengthening social cohesion, and preserving the internal resources of society in wartime.

After the cessation of hostilities, the key directions of Ukraine's social policy development will include: reform of the social protection system, veteran reintegration programs, enhanced cooperation with international organizations, and community and infrastructure recovery.

First, the government has announced an upcoming major social protection reform. According to the Parliamentary Committee on Social Policy and Protection of Veterans' Rights, a three-year reform package, supported by the European Union, will focus on strengthening education and skills, expanding access to medical and rehabilitation services, and returning to the labor market those who were displaced or excluded due to the war.

Second, veteran reintegration programs will acquire a systemic character. For example, the "Education for Veterans" online platform, launched in December 2024, offers more than 1,000 educational programs aimed at retraining and professional adaptation of veterans. Cooperation between state agencies and veteran organizations is also being reinforced: the Corioli Institute, for instance, implements initiatives to improve the quality of reintegration through applied research and the creation of interactive platforms for dialogue between veterans and society.

The third direction concerns deepening cooperation with international partners and organizations. The International Renaissance Foundation, in its 2025 Strategy, emphasizes the need for legislative and institutional reforms related to veterans' affairs and their engagement in the national reconstruction process.

Finally, community and infrastructure restoration will form the cornerstone of post-war social policy. According to the United Nations Ukraine Report, special attention will be devoted to the rehabilitation of war-affected groups, their integration into the labor market, and the modernization of social protection services and infrastructure.

Consequently, post-war social policy is envisioned as a comprehensive system, emphasizing not only short-term financial assistance but also sustainable mechanisms of support, reintegration, and recovery. The state and the international community, working together, are laying the foundation for a new model of social protection in Ukraine.

Social programs and civic support play a crucial role in minimizing the consequences of war for the Ukrainian population. State initiatives — including payments to IDPs, support for the families of servicemen, and programs for medical and psychological assistance — ensure basic protection for the most vulnerable groups. International assistance from the EU, UN, UNICEF, the Red Cross, USAID, and other organizations expands these capacities by providing humanitarian aid, financing for social services, and infrastructure recovery [4; 5].

Cultural and psychological initiatives — such as art therapy, educational projects for children, online consultations, and emergency hotlines — are of particular importance. They help sustain morale, reinforce national identity, and strengthen the psychological and emotional resilience of society.

Thus, the combined efforts of the state, the international community, and civil society enhance the nation's resilience under wartime conditions and lay the groundwork for effective recovery in the post-war period. Social policy, integrated with active civic engagement and cultural support, becomes an essential instrument of national security and long-term stability for Ukraine.

References:

1. Ministry of Social Policy of Ukraine. Official website. URL: https://www.msp.gov.ua
2. State Statistics Service of Ukraine. Section "Social Protection of the Population." URL: https://stat.gov.ua/index.php/uk/topics/sotsialnyy-zakhyst
3. Cabinet of Ministers of Ukraine. Official portal. URL: https://www.kmu.gov.ua
4. Humanitarian Response. Situation in Ukraine. UN Humanitarian Organizations Coordination Portal. URL: https://www.humanitarianresponse.info/operations/ukraine
5. UNICEF Ukraine. Programs for Supporting Children and Families. URL: https://www.unicef.org/ukraine
6. Ministry of Finance of Ukraine. Information on International Budgetary Support for Ukraine. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/development_partners_that_provided_ukraine_with_over_41_billion_in_budget_support_in_2024_and_the_allocation_of_these_funds-4974
7. "TellMe" – National Psychological Support Platform. URL: https://tellme.com.ua

УДК 336.143 (476)

ФИНАНСИРОВАНИЕ БЮДЖЕТНОГО ДЕФИЦИТА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

АХРЕМЕНКО Вероника
Учреждение образования
«Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»
veronikaahremenko808@gmail.com
Научный руководитель:
ЭЙСМОНТ Ирина
Старший преподаватель
Учреждение образования
«Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»
irtix1@mail.ru

Дефицит бюджета является довольно острой проблемой развития экономики страны, по своей сути он стал социально-экономическим явлением большинства стран мира, поскольку обусловлен постоянным и достаточно длительным нарастанием в экономике негативных процессов. В частности, величина бюджетного сальдо влияет на размеры совокупного спроса и дохода, уровень цен, состояние платежного баланса. Признание объективности бюджетного дефицита в условиях рыночных отношений требует рассмотрения его как объективной экономической категории и изучения законов его развития. В последнее время в Беларуси уделяется особое внимание достижению устойчивости развития экономики и сбалансированности государственного бюджета. В экономической теории выделяют три концепции регулирования бюджета: концепция ежегодно балансируемых бюджетов, в соответствии с которой исключается фискальная деятельность государства как антициклическая, стабилизирующая сила. Балансирование осуществляется с помощью оперативного государственного регулирования доходов и расходов; концепция бюджета, балансируемого на циклической основе, предполагает, что правительство реализует антициклическую политику и одновременно балансирует бюджет. При этом бюджет балансируется не ежегодно, а в ходе экономического цикла. Так, в период спада экономики правительство снижает налоги и увеличивает государственные расходы, что ведет к дефициту бюджета. В период экономического роста правительство принимает противоположные меры, используя положительное сальдо бюджета для возмещения предыдущего дефицита; концепция функциональных финансов, в соответствии с которой основной целью государственных финансов является стабилизация экономики, а проблемы, порождаемые дефицитами или излишками, имеют второстепенное значение. Это обосновывается тем, что в периоды подъема поступления в бюджет увеличиваются автоматически, следовательно, дефицит бюджета будет самостоятельно ликвидироваться. В целом достичь сбалансированности бюджета, а в отдельные годы сводить бюджет к профициту удавалось таким государствам, как Люксембург, Сингапур, Южная Корея, Латвия, Эстония, Словения. Однако в 90–е годы для большинства и развитых, и развивающихся, и государств с переходной экономикой был характерен бюджетный кризис. Наиболее быстро он нарастал в Швеции, Финляндии, Дании, Норвегии [1].

Большинство развитых стран финансируют дефицит бюджета с помощью неэмиссионных источников, регулируя доходы и расходы. Поэтому величина чистого денежного кредита центральному правительству у них небольшая. В развивающихся странах и государствах с переходной экономикой, где финансовые рынки недостаточно развиты, значительные размеры дефицита отражают эмиссионный характер финансирования бюджета. Самые высокие размеры дефицита в России, Армении, Аргентине, Бразилии.

В случае принятия бюджета с дефицитом в законе «О бюджете на очередной финансовый год» указываются источники его финансирования по республиканскому бюджету. Источниками финансирования бюджетного дефицита не могут быть кредиты Национального банка, а также средства, приобретенные Национальным банком за счет долговых обязательств при их первичном размещении [2].

Источниками финансирования бюджетного дефицита республиканского бюджета являются:

1. Государственные займы, кроме гарантий Правительства Республики Беларусь;
2. Средства от операций с имуществом, находящимся в республиканской собственности, кроме средств от операций с имуществом, являющихся доходами и расходами республиканского бюджета в соответствии с бюджетным законодательством;
3. Изменение остатков средств на счетах по учету средств республиканского бюджета;
4. Иные источники в соответствии с бюджетным законодательством.

Источники финансирования бюджетного дефицита местных бюджетов:

1. Бюджетные кредиты;
2. Займы, осуществляемые путем выпуска ценных бумаг местными исполнительными и распорядительными органами;
3. Средства от операций с имуществом, находящимся в коммунальной собственности, кроме средств от операций с имуществом, являющихся доходами и расходами местных бюджетов в соответствии с бюджетным законодательством;
4. Изменение остатков средств на счетах по учету средств соответствующего местного бюджета;
5. Иные источники в соответствии с бюджетным законодательством.

Согласно бюджетной классификации, в Республике Беларусь выделяют внутренние и внешние источники финансирования дефицита бюджета.

Внутреннее финансирование дефицита бюджета включает:

1. Средства, получаемые от органов денежно-кредитного регулирования в основном предоставленные кредиты Национального банка и ценные бумаги;
2. Средства, получаемые от коммерческих банков, от имени юридических и физических лиц;
3. Средства, получаемые из других секторов государственного управления – это заемные средства, получаемые из государственных внебюджетных фондов, а также операции с иностранной валютой;

Внешнее финансирование дефицита бюджета включает:

1. кредиты международных финансовых организаций;
2. кредиты правительств иностранных государств;
3. государственные ценные бумаги Республики Беларусь, выпущенные на внешних финансовых рынках.

С целью оптимизации источников финансирования дефицита бюджета необходимо:

1. свести к минимуму эмиссионное кредитование

Национальным банком дефицита бюджета республики;

2. принять необходимые меры для более

динамичного развития рынка государственных ценных бумаг, а именно: расширить номенклатуру государственных ценных бумаг; разнообразить сроки обращения и выплаты доходов;

3. принять меры для улучшения ликвидности

банковской системы, и в первую очередь, отказаться от принуждения банков кредитовать сферу материального производства;

4. улучшение кредитного рейтинга Республики

Беларусь для привлечения внешнего финансирования и разработать механизм привлечения иностранных кредитов под залог государственных ценных бумаг.

Финансирование дефицита бюджета в Республике Беларусь строится на строгих законодательных нормах. Ключевой принцип — отказ от прямого кредитования со стороны Национального банка, что исключает эмиссионное финансирование и снижает инфляционные риски. Основными источниками выступают государственные займы, доходы от продажи государственного имущества и изменения остатков средств на счетах. Такой подход, использующий в основном неэмиссионные методы, направлен на обеспечение стабильности и сбалансированности бюджетной системы [3].

Список литературы:

1. ГГУ им. Франциска Скорины. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://elib.gsu.by/bitstream. – Дата доступа: 31.10.2025.
2. Репозиторий Полоцкого государственного университета. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.elib.psu.by/bitstream. – Дата доступа: 31.10.2025.
3. Полеский государственный университет. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rep.polessu.by/bitstream. – Дата доступа: 31.10.2025.

УДК 311.218:33(075)

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА И НОВЫЕ ВЫЗОВЫ ДЛЯ МОДЕЛИ РАЦИОНАЛЬНОГО ВЫБОРА

БЕЛЯЕВА Ника
УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия», Горки, Республика Беларусь
woteovote@gmail.com
Научный руководитель:
КОКИЦ Елена
Зав. кафедрой экономической теории, доцент, канд. эк. наук
УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия», Горки, Республика Беларусь
elena.kokits@mail.ru

В течение ста лет основополагающим принципом неоклассической экономики служила концепция рационального экономического поведения, воплощенная в моделях Homo Economicus. В рамках этих моделей экономические субъекты – люди, компании или государства – принимают решения, основываясь на логике: они имеют четко определенные

приоритеты, стремятся к увеличению выгоды (или прибыли) и эффективно применяют имеющиеся данные. Значительным развитием стало предположение о рациональном прогнозировании, согласно которому действующие лица избегают предсказуемых заблуждений при планировании будущего.

Однако начиная с 1970-х годов работы таких ученых, как Даниэль Канеман и Амос Тверски, положили начало поведенческой экономике – направлению, которое интегрирует в экономический анализ открытия психологии. Поведенческая экономика бросает вызов классической парадигме, демонстрируя, что в реальности люди действуют в условиях «ограниченной рациональности» (Герберт Саймон) и их решения подвержены систематическим и предсказуемым ошибкам – когнитивным искажениям. Особенно ярко эти искажения проявляются в ситуациях неопределенности, которые стали неотъемлемой чертой современной глобальной экономики.

Поведенческий подход в экономике базируется на признании иррациональности людей как экономических агентов. Особенно заметно это влияние в ситуациях с высокой степенью неопределённости, таких как инвестиции или долгосрочное финансовое планирование.

Эффект неприятия убытков: Классическая экономическая теория предполагает равноценность выигрыша и проигрыша одинакового размера. Однако исследования Канемана и Тверского показали, что негативное воздействие потери определённой суммы денег ощущается сильнее положительного эффекта получения такой же суммы. Это порождает «эффект владения» – склонность переоценивать вещи, которыми мы обладаем, а также стимулирует консервативный стиль инвестиций: удержание убыточных активов в попытке избежать дальнейших потерь и быстрая продажа прибыльных активов.

Эвристика доступности: Люди оценивают вероятность события по тому, насколько легко им приходят на ум примеры подобных событий. После громкого новостного сообщения о крахе банка вкладчики могут начать массово забирать средства из других, абсолютно стабильных банков, переоценивая реальные риски.

Систематическая ошибка выжившего и излишняя уверенность: Инвесторы, видя истории успеха «выживших» на рынке трейдеров, переоценивают свои способности и недооценивают риски, считая, что смогут повторить их успех. Это ведет к чрезмерно рискованным стратегиям.

Предвзятость подтверждения: В условиях неопределенности человек склонен искать, интерпретировать и запоминать информацию, которая подтверждает его существующие убеждения, и игнорировать противоположные данные. Это мешает адекватно оценивать меняющуюся экономическую ситуацию.

Эти искажения объясняют, почему классические модели, основанные на рациональности, часто плохо предсказывают реальное поведение потребителей и инвесторов на финансовых рынках.

1. Иррациональность на уровне фирм: поведенческая корпоративная финансовая теория.

Согласно классической модели предприятия, основная задача компании – увеличение прибыли, причём руководители рассматриваются как абсолютно компетентные и логичные специалисты. Тем не менее, даже эта модель подвергается корректировке под влиянием психологических аспектов.

Эффект присоединения к большинству: Компании нередко допускают просчёты в инвестициях или стратегии, ориентируясь на популярное мнение вместо самостоятельной оценки ситуации. Так, формирование финансовых пузырей на различных рынках, будь то технологические компании или недвижимость, во многом обусловлено этим явлением.

- Ошибка безвозвратных затрат: Руководство компаний часто продолжает финансировать убыточные проекты только потому, что в них уже были вложены значительные средства, не желая признавать свои прошлые ошибки. Рациональный же подход предполагает учитывать только будущие затраты и выгоды.
- Поведенческие аспекты в ценообразовании: Установление цен часто основано не

только на издержках и спросе, но и на психологических ориентирах. Например, использование «ценовых якорей» ($9.99 вместо $10) или «эффекта привязки», когда первая увиденная цена влияет на последующие оценки стоимости.

Фирмы далеки от идеала рациональности, а их поведение на рынке является продуктом решений реальных людей с присущими им психологическими ограничениями.

2. Государство перед вызовом: от «Homo Economicus» к «Homo Sapiens» в публичной политике.

Понимание того, что когнитивные ошибки распространены повсюду, кардинально изменило представления о том, как следует осуществлять государственное управление. Учитывая склонность людей к иррациональности, традиционные методы государственной политики (включая налогообложение, льготы и ограничения) могут оказаться недостаточными или вовсе не самым действенным решением.

Концепция «Подталкивания»: Предложенная Ричардом Талером и Кассом Санстейном, данная концепция предполагает деликатное побуждение людей к принятию наилучших решений, при этом не отнимая у них права выбора. Типичный случай – автоматическая регистрация сотрудников в программах пенсионных накоплений. Хотя рациональный человек мог бы самостоятельно определить наиболее подходящий размер взноса, многие люди подвержены пассивности и склонны откладывать важные решения. Механизм, при котором сотрудник автоматически включается в пенсионную систему (с возможностью отказа в любое время), значительно повышает объемы накоплений.

Для обуздания инфляционных процессов центральные банки активно применяют методы коммуникации («словесное воздействие»), осознавая влияние когнитивных искажений вроде эффекта доступности и склонности к фиксированию мнения.

Ясные и однозначные сообщения относительно целевых показателей инфляции позволяют стабилизировать экономические прогнозы и повысить результативность мер по сдерживанию роста цен.

Обеспечение ясности и простоты: Зная об ограничениях в принятии решений, государство способно смягчить их негативное влияние, предоставляя информацию в удобном виде. К примеру, облегчение процедуры заполнения налоговой отчетности или создание унифицированных описаний финансовых инструментов позволяет гражданам делать более обдуманные выборы.

Применяя принципы поведенческой экономики, государство трансформируется из стороннего наблюдателя или жесткого контролирующего органа в проектировщика среды, формируяусловия, в которых людям легче руководствоваться собственными долгосрочными целями.Поведенческая экономика не отменяет классическую экономическую теорию, а дополняет и расширяет её горизонты. Хотя модель рационального выбора является полезным средством анализа в гипотетических ситуациях, она не всегда точно отражает и предсказывает экономическое поведение людей в условиях реальной жизни, характеризующейся высокой степенью неопределенности.Систематические когнитивные искажения на уровне домохозяйств объясняют аномалии на финансовых рынках и особенности потребительского поведения. На уровне фирм они приводят к стратегическим ошибкам и неэффективному управлению. На уровне государства понимание этих искажений порождает новые, более тонкие и эффективные инструменты политики, такие как «подталкивание».Основной вызов поведенческой экономики для классической модели заключается в переходе от абстрактного Homo Economicus к реальному Homo Sapiens – агенту, чьи решения, хоть и не всегда рациональны, но предсказуемы и могут быть учтены в более сложных и адекватных экономических моделях. Это делает экономическую теорию более гуманистической и практичной, способной давать ответы на самые острые вызовы современности.

Список литературы:

1. Талер Р., Санстейн К. Nudge. Архитектура выбора. Как улучшить наши решения о здоровье, благосостоянии и счастье. – М.: Вильямс, 2017. – 230с.

2. Алесина А., Тебесси Ф. Корпоративная культура и иррациональность менеджмента // Вопросы экономики. – 2021. – № 5. – С. 5-29.

УДК 334.72

ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

ГАЛЬЧУК Альбина
УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия», Горки, Республика Беларусь
albinagalcuk04@gmail.com
Научный руководитель:
КОКИЦ Елена Валерьевна
Зав. кафедрой экономической теории, доцент, канд. эк. наук
УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия», Горки, Республика Беларусь
elena.kokits@mail.ru

Малый и средний бизнес (МСБ) играет важную роль в экономике любой страны, включая Беларусь. Он способствует созданию рабочих мест, увеличению налоговых поступлений и стимулированию инноваций. Но для хорошего функционирования МСБ необходима поддержка со стороны государства. В данной статье рассматриваются правовые основы государственной поддержки малого и среднего бизнеса в Республике Беларусь, а также ключевые меры и программы, направленные на развитие этого сектора.

Малый и средний бизнес – это коммерческие организации и индивидуальные предприниматели, которые соответствуют критериям по среднесписочной численности работников и годовой выручке; к малому относятся организации до 100 человек, к среднему – от 101 до 250 человек, а индивидуальные предприниматели всегда включаются в категорию малого бизнеса.

В настоящее время система государственной поддержки и регулирования малых и средних предприятий должна быть эффективной и интегрированной, поскольку МСП являются важной предпосылкой формирования так называемого среднего класса - социальной основы, обеспечивающей устойчивое развитие Республики Беларусь, общества.

Сектор малого бизнеса ориентирован на торговлю и общественные услуги. Большинство средних компаний в основном представлены в сфере производства, строительства и сельского хозяйства. В то же время в Республике Беларусь созданы организационно-правовые основы государственной поддержки малого и среднего предпринимательства [1].

Основными целями государственной политики в сфере поддержки малого и среднего предпринимательства являются:

- -создание благоприятных условий для развития субъектов малого и среднего предпринимательства и конкуренции;
- -оказание содействия субъектам малого и среднего предпринимательства в продвижении производимых ими товаров (выполняемых работ, оказываемых услуг) на рынок Республики Беларусь и рынки иностранных государств;
- -увеличение количества субъектов малого и среднего предпринимательства;

- -увеличение доли производимых субъектами малого и среднего предпринимательства товаров (выполняемых работ, оказываемых услуг) в объеме валового внутреннего продукта.

Достижение этих целей обеспечивает одновременно и разнообразие экономики, и развитие предпринимательской инициативы на региональном уровне.

Основными принципами государственной политики в сфере поддержки малого и среднего предпринимательства являются:

- обеспечение равного доступа субъектов малого и среднего предпринимательства к получению поддержки в соответствии с условиями ее оказания, установленными законодательством, а также гласности и комплексного подхода при ее предоставлении;
- участие представителей субъектов малого и среднего предпринимательства, объединений субъектов малого и (или) среднего предпринимательства (ассоциаций и союзов) в формировании государственной политики в сфере поддержки малого и среднего предпринимательства, подготовке проектов нормативных правовых актов, регулирующих вопросы поддержки малого и среднего предпринимательства.

В Республике Беларусь существуют определенные меры и программы, которые направлены на развитие поддержки малых и средних предприятий. Все эти меры и программы зависят от различных аспектов, таких как финансирование, налоговые льготы, обучение и консультации.

К ключевым мерам и программам относятся:

- Финансовая поддержка. Представление безвозвратных средств для реализации инновационных проектов, предоставление кредитов на выгодных условиях. Так же государство может покрывать часть затрат на оплату труда работниками, аренду помещений или приобретения оборудования.

- Налоговые льготы. Для малых предприятий предусмотрены налоговые режимы, которые снимают налоговую нагрузку и упрощают бухгалтерский учет.

- Информационная поддержка. Платформы, где предприниматели могут найти информацию о актуальных программах, возможностях и поддержке. Организация мероприятий, на которых предприятия могут представить свои товары и услуги.

- Программы поддержки инноваций. Финансирование для проектов направленных на разработку новых технологий и продуктов. Создание площадок, предоставляющих доступ к инфраструктуре и ресурсам.

Положением, регулирующим порядок предоставления государственной поддержки МСБ, урегулированы следующие вопросы и инструменты:

- проведения конкурсного отбора инвестиционных проектов, бизнес-проектов субъектов малого и среднего предпринимательства, являющихся претендентами на получение государственной финансовой поддержки;

- предоставления:

-финансовых средств на возвратной возмездной или безвозмездной основе, а также на безвозвратной безвозмездной основе;

-имущества на условиях договора финансовой аренды (лизинга);

-поручительств по обязательствам субъектов малого и среднего предпринимательства;

-льготного кредитования, в том числе микрокредитования;

-субсидий субъектам малого и среднего предпринимательства, субъектам инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства.

Правовым актом утверждено Положение о порядке и условиях (критериях) предоставления государственной финансовой поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства, субъектам инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства.

Государственная финансовая поддержка за счет средств республиканского бюджета предоставляется субъектам МСБ, если они реализуют инвестиционные проекты, бизнес-проекты по:

- созданию, развитию и расширению производства продукции (товаров, выполнения работ, оказания услуг);
- организации, развитию производства, реализации экспортоориентированной, импортозамещающей продукции;
- производству продукции, направленной на энерго- и ресурсосбережение;
- внедрению новых технологий;
- иным определенным Положением направлениям.

Целями господдержки в данном случае выступают возведение, реконструкция, модернизация, техническая модернизация, ремонт капитальных строений (зданий, сооружений), изолированных помещений, проведение ремонтно-реставрационных работ и монтаж всех видов оборудования, приобретение капитальных строений (зданий, сооружений), изолированных помещений, приобретение машин и оборудования, транспортных средств, специальных устройств и приспособлений, инструментов, приобретение комплектующих изделий, сырья, материалов, программного обеспечения (его обновления), товаров (работ, услуг) для собственного производства продукции (товаров, выполнения работ, оказания услуг) и др.

Так же МСБ могут получить государственную финансовую поддержку за счет средств местных бюджетов. Такую поддержку могут получить субъекты малого и среднего предпринимательства при реализации ими инвестиционных проектов, бизнес-проектов по определенным облисполкомами, Минским горисполкомом направлениям и целям.

Также облисполкомам, Минскому горисполкому предоставлено право выделять Белорусскому фонду финансовой поддержки предпринимателей средства местных бюджетов для направления их фондом на возвратной возмездной или безвозмездной основе на поддержку субъектов малого и среднего предпринимательства, зарегистрированных и осуществляющих деятельность на территории областей и г. Минска, из бюджета которых были выделены соответствующие средства.

Помимо финансовой помощи, важно отметить предоставление государством и нефинансовой помощи. Например, Белорусский инновационный фонд предоставляет инновационные ваучеры.

Другими словами, это сертификат, который дает право предпринимателю получить определенные услуги. Например, бизнес-планирование и патентованием разработок. В Беларуси созданы центры поддержки предпринимательства и бизнес-инкубаторы. Их основная цель – снизить безработицу за счет повышения привлекательности частного бизнеса. Они проводят курсы по обучению, предоставляют оборудование, технику, предоставляют помещения для осуществления предпринимательской деятельности, помогают бизнесменам найти партнеров. Центры рассредоточены по всей Беларуси, что позволяет раскрывать бизнес-потенциал регионов.

Субъектами малого и среднего бизнеса, которым государственная поддержка не предоставляется, являются:

- физлица, осуществляющие индивидуальную предпринимательскую деятельность;
- банки, небанковские кредитно-финансовые организации, страховые организации, профессиональные участники рынка ценных бумаг, ломбарды;
- участники концессионных договоров (соглашений) о разделе продукции, заключенных с иностранными инвесторами;
- осуществляющие деятельность в сфере игорного бизнеса, лотерейной деятельности, электронных интерактивных игр, производство и реализацию подакцизных товаров, добычу полезных ископаемых, за исключением общераспространенных полезных ископаемых;
- имеющие убытки за последний отчетный период, предшествующий дате обращения за оказанием государственной финансовой поддержки;

- находящиеся в процессе реорганизации, ликвидации (прекращения деятельности) либо в отношении которых возбуждено производство по делу о банкротстве и др.

Таким образом, можно сделать вывод, что Республика Беларусь всеми силами поддерживает малые и средние предприятия. Финансируя их, предоставляя льготы, продвигая не только внутри государства, но и за его границами.

Список литературы:

1. Инвестиционная деятельность в Республике Беларусь [Электронный ресурс]. – 2025 – Режим доступа: https://mshp.gov.by/about/podrazd/ved/invest – Дата доступа: 18.11. 2025.
2. Господдержка малого и среднего предпринимательства: порядок и условия предоставления [Электронный ресурс]. – 2025 – Режим доступа: https://pravo.by/novosti/novosti-pravo-by/2024/jule/78204 – Дата доступа: 18.11. 2025.
3. Государственная программа «Малое и среднее предпринимательство» на 2021–2025 годы [Электронный ресурс]. – 2025 – Режим доступа: https://economy.gov.by/uploads/files/gos-progr-2021-2025/Postanovlenie-vetaMinistrov-Respubliki-Belarus-ot-29.01.2021-56-v-red.-ot-20.11.2023.pdf – Дата доступа: 16.11.2025.
4. Закон Республики Беларусь от 1 июля 2010 г. № 148-З «О поддержке малого и среднего предпринимательства». // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. - 2025. – Режим доступа: http://pravo.by. – Дата доступа: 16.11.2025.

УДК 519.866:330.35

БИЗНЕС-МОДЕЛИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ: ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

ГУЛЯКЕВИЧ Анастасия
Белорусская государственная Сельскохозяйственная академия
Горки, Республика Беларусь,
gulyakevich27@mail.ru
Научный руководитель:
ТАРАНОВА Анна
Кандидат экономических наук, доцент
Белорусская государственная Сельскохозяйственная академия
Горки, Республика Беларусь,
taranova77@yandex.ru

Современные условия ведения бизнеса предъявляют новые требования к компаниям, заставляя их учитывать не только экономическую эффективность, но и свою социальную ответственность перед обществом и природой. В это понимание вписываются бизнес-модели устойчивого развития, которые позволяют организациям совмещать прибыль и положительное воздействие на окружающую среду и социальные структуры.

В условиях растущего климатического давления, социального неравенства и ужесточающихся требований со стороны государства и инвесторов компании всё чаще ищут пути интеграции принципов устойчивости в свою бизнес-логику. Устойчивые бизнес-модели — это не просто набор экологических инициатив, а системный подход к созданию стоимости, при котором прибыльность и позитивный общественный эффект развиваются одновременно [1].

Устойчивое развитие подразумевает такое развитие общества, которое удовлетворяет потребности текущего поколения, не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои нужды. Это включает три ключевых аспекта: экологический, социальный и экономический.

Такая модель рассматривает прибыль и общественный вклад как взаимно усиливающие элементы. По сути, компания зарабатывает именно потому, что решает социальную или экологическую проблему, а не вопреки этому[2].

Для оценки успешности бизнес-моделей устойчивого развития используются различные метрики:

-Экономические показатели: рентабельность, объем продаж, уровень затрат.

-Экологические показатели: количество переработанных материалов, уровень выбросов углерода, потребление воды.

-Социальные показатели: количество созданных рабочих мест, вклад в местные сообщества, улучшение качества жизни [3].

Ключевые типы бизнес-моделей устойчивого развития

1. Круговая экономика (Circular Economy)

Круговая экономика предполагает минимизацию отходов и замыкание ресурсных циклов. Это переход от линейной модели «взять — произвести — выбросить» к системе, где продукты проектируются для повторного использования, ремонта и переработки. Примерные инструменты: использование вторичных материалов, сервисы обратного сбора, ремонтные центры, «зелёный» дизайн.

2. Продукт как услуга (Product-as-a-Service)

Вместо продажи собственности компания предлагает клиентам услугу пользования товаром (например, подписка на технику, аренда инструментов). Производитель заинтересован в долговечности и ремонтопригодности своих изделий, а клиенты получают доступ к качественному продукту без лишних затрат.

3. Модель «совместной ценности» (Shared Value)

Концепция Shared Value предполагает, что решение социальных проблем может создавать новые рынки и конкурентные преимущества. Например, инвестиции в обучение сотрудников повышают производительность, а локальные программы поддерживают устойчивые цепочки поставок.

4. Социальное предпринимательство

Социальные предприятия комбинируют коммерческую деятельность и прямую общественную миссию. Часть прибыли реинвестируется в социальные программы: образование, здравоохранение, поддержку уязвимых групп. Такие организации могут иметь гибридную структуру (коммерческая компания + НКО).

5. Устойчивые цепочки поставок

Оптимизация цепочек поставок с акцентом на энергосбережение, снижение выбросов, ответственность поставщиков. Компании ориентируются на локализацию, долгосрочные устойчивые контракты, экологичные стандарты производства.

6. Платформы совместного пользования

Онлайн-платформы позволяют уменьшить избыточное потребление, объединяя людей для совместного использования вещей, транспорта, оборудования. Это снижает нагрузку на ресурсы и создаёт новый тип рынка.

7. Финансирование за результат (Pay-for-Success)

Инвесторы финансируют социальные проекты, а возврат средств зависит от достигнутого результата (например, снижение безработицы или уровня преступности). Такая модель повышает эффективность использования средств и снижает риски государства [4].

Примеры успешных компаний

1. Patagonia

Эта компания, производящая одежды для активного отдыха, активно поддерживает экологические инициативы. Patagonia использует переработанные материалы и жертвует часть своей прибыли на охрану окружающей среды.

2. TOMS

Бренд обуви TOMS известен своей моделью "один за один": за каждую проданную пару обуви компания дарит пару тем, кто в них нуждается. Это создало сильный социальный имидж и принесло компании значительный успех.

3. Ikea

Икея внедряет принцип цикличной экономики, стремясь уменьшить свои отходы и использовать больше устойчивых материалов в своих продуктах [5].

Основные бизнес-модели устойчивого развития

1. Цикличная экономика

Эта модель предполагает максимально возможное продление жизненного цикла продуктов. Например, компании перерабатывают свои товары после использования, сокращая количество отходов и потребление ресурсов. Такие практики не только уменьшают экологический след, но и могут создать новые источники дохода.

2. Социальное предпринимательство

В этой модели основной акцент делается на решение социальных проблем. Предприниматели могут развивать бизнес, направленный на помощь определенным группам населения (например, безработным, людям с ограниченными возможностями). Социальное предпринимательство может быть прибыльным бизнесом, который также делает важный вклад в общество.

3. Модели "плати за использование"

Данный подход предполагает, что клиенты платят за продукт не в привычной форме покупки, а за его использование. Это может быть все, от аренды автомобилей до подписки на программное обеспечение. Такой подход не только снижает количество производимых товаров, но и способствует более экономному использованию ресурсов.

4. Продукты с низким углеродным следом

Сфокусируясь на разработке и продаже товаров, имеющих меньший экологический след, компании могут удовлетворять растущую потребность потребителей в устойчивых и экологически чистых продуктах. Это может быть деревянная мебель из устойчиво управляемых лесов или электроника с долгим сроком службы.

Ключевые показатели эффективности: финансовые, маржинальность и рентабельность, менежный поток, NPV/IRR, экономия сырья и энергии, капитализация и стоимость бренда, экологические, выбросы CO_2 и других парниковых газов, расход воды, энергии, доля переработанного сырья, количество отходов и степень их переработки, социальные, степень занятости и условия труда, индекс безопасности производства, вовлечённость сотрудников, количество бенефициаров социальных проектов.

Пошаговая методика внедрения устойчивой бизнес-модели

Провести аудит текущих процессов: ресурсы, отходы, цепочки поставок, ключевые затраты.

Определить приоритетные направления устойчивости: климат, социальная поддержка, локализация.

Выбрать подходящую модель: от циркулярной экономики до социальных инноваций.

Запустить пилотный проект: ограниченный рынок, конкретный продукт, измеримые KPI.

Проанализировать результаты: финансовые и ESG-метрики, влияние на клиентов.

Масштабировать успешные практики: автоматизация, стандартизация, интеграция в стратегию.

Обеспечить прозрачную отчётность: GRI, SASB, TCFD и другие стандарты.

Непрерывно совершенствовать модель: регулярный мониторинг и внешняя верификация [6].

Экономическая мотивация: почему компаниям это выгодно

1. Снижение операционных затрат за счёт энергосбережения и оптимизации ресурсов.
2. Новые рынки и продукты, ориентированные на экологически сознательных потребителей.
3. Укрепление бренда и доверия, повышение лояльности клиентов.
4. Привлечение инвестиций: устойчивые компании получают доступ к «зелёным» облигациям и ESG-фондам.
5. Снижение рисков: регуляторных, репутационных и операционных.

Основные риски и пути их минимизации

Зелёный камуфляж (greenwashing) — решается прозрачной отчётностью и независимым аудитом.

Технологические риски — смягчаются пилотами и поэтапным внедрением.

Высокие стартовые затраты — компенсируются долгосрочной экономией и альтернативным финансированием.

Изменение рыночных предпочтений — требует гибкости и мониторинга спроса.

Бизнес-модели устойчивого развития представляют собой перспективный путь, по которому могут двигаться современные компании, стремящиеся к долгосрочной экономической эффективности и социальной ответственности. Использование различных подходов, таких как цикличная экономика и социальное предпринимательство, позволяет не только получать прибыль, но и вносить заметный вклад в решение актуальных экологических и социальных проблем. Устойчивые бизнес-модели перестали быть модным трендом — они становятся новой нормой. Компании, которые уже сейчас интегрируют принципы устойчивости, получают конкурентное преимущество: снижают затраты, повышают устойчивость к кризисам, привлекают лучшие кадры и инвесторов.

Экономическая эффективность и социальная ответственность — не противоположности, а два взаимодополняющих столпа современного успешного бизнеса. Сочетание этих факторов позволяет компаниям не только увеличивать прибыль, но и формировать долгосрочную ценность для общества и планеты [7].

Список литературы:

1. Гриневецкий А. И. Устойчивое развитие: теория, методология, практика. — Минск: БГУ, 2019. — 284 с.
2. Ковалев М. М., Мелешко Ю. В. Стратегическое развитие экономики Беларуси в контексте устойчивого роста. — Минск: БГУ, 2021. — 368 с.
3. Ткачук В. А. Социальная ответственность бизнеса: современные подходы и практика в Беларуси. — Минск: Право и экономика, 2020. — 256 с.
4. Смирнова Н. Н. Экономические механизмы устойчивого развития предприятий в Республике Беларусь // Экономика и управление. — 2022. — № 4. — С. 12–20.
5. Данилова Т. А. Корпоративная социальная ответственность как инструмент повышения конкурентоспособности предприятий // Вестник БГЭУ. — 2021. — № 3. — С. 45–54.
6. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь до 2030 года. — Минск: Совет Министров Республики Беларусь, 2017. — 104 с.
7. Шмаков А. А. Инновационные бизнес-модели в условиях устойчивого развития: региональный аспект Беларуси // Белорусский экономический журнал. — 2020. — № 2. — С. 33–41.

УДК 331.56-053.6

БЕЗРАБОТИЦА СРЕДИ МОЛОДЕЖИ: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ И ПУТИ РЕШЕНИЯ

ДЕЧЕВА Елена,
студентка
Комратский государственный университет
Комрат, Республика Молдова,
alenarnaut0911@gmail.com
Научный руководитель:
КАРА Мария
Доктор, конференциар-университар
Комратский государственный университет
Комрат, Республика Молдова,
maria.cara2017@mail.ru

В современной социально-экономической реальности Республики Молдова проблема трудоустройства выпускников вузов приобретает особую остроту. Несоответствие ситуации заключается в том, что тысячи молодых специалистов, обладающих дипломами и стремлением к профессиональному росту, сталкиваются с системными трудностями при интеграции в трудовые отношения. Этот вызов усугубляется общегосударственным контекстом: показатели экономической активности и занятости в стране остаются низкими для всех возрастных групп, создавая неблагоприятную среду для вступающего на рынок труда молодого поколения.

Главная причина трудностей с трудоустройством выпускников заключается в том, что система высшего образования не соответствует реальным потребностям рынка труда. Навыки и квалификация выпускников зачастую не соответствуют требованиям работодателей, которые ожидают наличия практического опыта и узкоспециализированных умений, редко формируемых в академической среде. В результате молодые люди вынуждены либо соглашаться на работу не по специальности, что замедляет их карьерный рост и ведет к профессиональной нереализованности, либо сталкиваться с риском длительной безработицы.

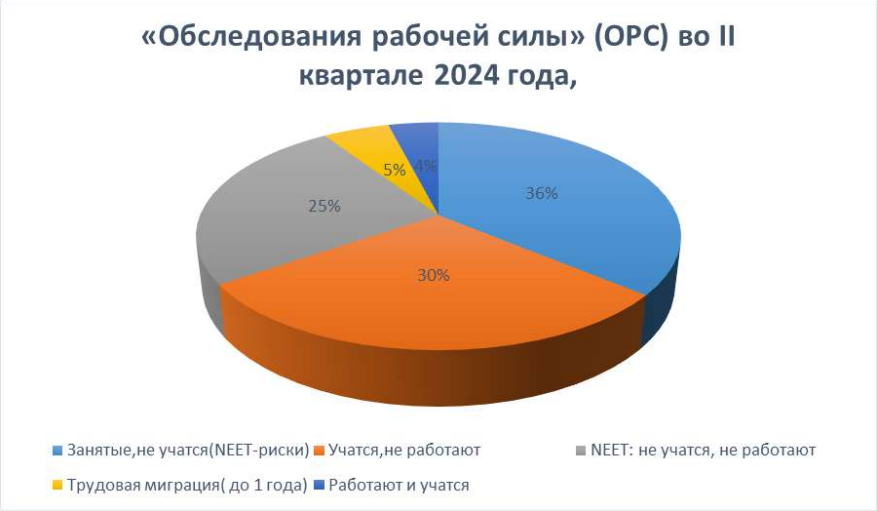
Однако истинная цена этой проблемы измеряется не только количеством незаполненных вакансий. Для самой Молдовы последствия носят разрушительный характер. Отсутствие перспектив для молодежи провоцирует «утечку мозгов», усугубляет демографический кризис, ведет к росту социальной напряженности, к социальной изоляции, распространению вредных привычек и негативных явлений.

Выход из сложившейся ситуации видится в комплексе действий. Крайне важно наладить эффективное взаимодействие между вузами и бизнес-средой, обновить образовательные программы в соответствии с запросами национальной экономики и развивать программы профессиональной переподготовки. При этом современный выпускник должен быть не только узким специалистом, но и обладать набором гибких навыков (soft skills) — коммуникабельностью, стрессоустойчивостью, умением работать в команде и управлять проектами. Именно сочетание актуальных профессиональных знаний, практического опыта и гибких компетенций, а также способность к постоянному обучению и адаптации сделают молодежь Молдовы конкурентоспособной.

Поколение NEET — поколение молодых людей, которые в силу различных факторов экономического, социального или политического характера не работают и не учатся. [1] Проще говоря, молодежь NEET — это молодые люди, которые выпали из всех основных форм социальной и экономической активности.

Национальное бюро статистики сообщает, что по результатам «Обследования рабочей силы» (ОРС) во II квартале 2024 года, молодежь в возрасте 15-34 лет были представлены следующими категориями молодых людей:

- молодежь, не входящая в состав занятого населения, которая не учится и не приобретает профессиональных навыков (образуют группу NEET), доля которых составила 25,3%, от общего количества (-1,8 процентных пунктов по сравнению со вторым кварталом 2023 года);
- молодежь, не входящая в состав занятого населения, но которая учится и/или приобретает профессиональных навыков, доля которых составила 29,3% от общего количества (+2,3 процентных пунктов по сравнению со вторым кварталом 2023 года);
- молодежь, входящая в состав занятого населения, которая не учится и не приобретает профессиональных навыков, что составило 36,1% от общего числа (+0,7 процентных пунктов по сравнению со вторым кварталом 2023 года);
- молодежь, входящая в состав занятого населения, которая в то же время учится и/или приобретает профессиональных навыков, составила 4,0% от общего количества (-0,1 процентных пунктов по сравнению со вторым кварталом 2023 года);
- молодежь, уехавшая за пределы страны на работу или в поисках работы сроком до 1 года, которая не учится и не приобретает профессиональных навыков, составила 5,3% от общего количества (-1,1 процентных пунктов по сравнению со вторым кварталом 2023 года). [2]



Эта диаграмма наглядно демонстрирует три основных вызова для молодежной политики Молдовы:

1. Критически низкий уровень совмещения работы и учебы (4.0%). Молодежь не имеет возможности получать практический опыт параллельно с обучением, что усугубляет проблему "несоответствия квалификации" после выпуска.

2. Высокая доля молодежи NEET (25.3%). Каждый четвертый молодой человек не работает и не учится. Это группа максимального социального риска, наиболее уязвимая для бедности и маргинализации, о которых шла речь в статье.

3. Значительный отток молодежи (5.3% — трудовая миграция). Эти данные подтверждают тенденцию "утечки мозгов" и поиска возможностей за рубежом, что ослабляет трудовой и интеллектуальный потенциал страны.

Представленная ранее диаграмма, несмотря на свою наглядность, отражает лишь часть проблемы. Более детальный анализ в разрезе возрастных групп, предоставленный Национальным Бюро Статистики по итогам I квартала 2025 года [3], позволяет выявить тревожную динамику и глубину проблемы. Если данные за 2024 год показывали общую долю молодежи NEET, то новая статистика демонстрирует, как эта проблема накапливается с возрастом.

Таблица 1. Молодежь и уровень молодежи NEET в разрезе возрастных групп

Молодежь NEET, тыс. чел	Уровень молодежи NEET, %	Возраст, год
32,7	13,7	15-24
79,3	22,5	15-29
148,4	28,9	15-34

Источник: Разработано автором на основе данных из Национального Бюро Статистики по итогам I квартала 2025 года

Уровень NEET среди молодежи резко растет с возрастом, что свидетельствует о системных проблемах:

- 15-24 года: 13,7% (32,7 тыс. чел.). Относительно низкий показатель, так как большинство ещё учится.
- 15-29 лет: 22,5% (79,3 тыс. чел.). Каждый пятый после завершения образования не может интегрироваться в рынок труда.
- 15-34 года: 28,9% (148,4 тыс. чел.). Проблема достигает пика, указывая на переход временной безработицы в хроническую стадию и полное выпадение людей из трудовой и образовательной сферы.

Новые данные не опровергают предыдущую статистику, а раскрывают ее подлинную суть. Проблема NEET — это не статичное явление, а нарастающий кризис. Молодежь, не нашедшая свою нишу после окончания учебы, не "рассасывается" со временем, а пополняет ряды экономически неактивного населения, усиливая демографическое давление и социальную напряженность в долгосрочной перспективе. Это подчеркивает необходимость не просто программ трудоустройства, а целевых мер для каждой возрастной группы, предотвращающих переход из состояния "временного NEET" в состояние "хронического NEET".

Причинами безработицы в молодёжной сфере могут выступать следующие факторы:

- Несоответствие квалификации молодых специалистов потребностям рынка труда и дальнейшим прогнозам по расширению востребованности кадров;
- Несоответствие требованиям работодателя;
- Снижение или отсутствие профессиональных навыков у молодых специалистов по освоенным дисциплинам;
- Замедленное продвижение по должности или низкий уровень заработной платы, высокие требования представителей молодежи к оплате труда;
- Нежелание работодателей принимать на работу молодых, как правило, неопытных работников;
- Недостаточная мотивация молодёжи к трудовой деятельности и др.

Современная ситуация в сфере труда и занятости ставит людей, особенно молодежь, в достаточно сложные условия. Отсутствие обязательного распределения выпускников учебных заведений лишила молодых специалистов гарантии трудоустройства по полученной специальности. Теперь они вынуждены конкурировать на равных с опытными работниками, доказывая свою профессиональную компетентность, знания и навыки. Это делает процесс поиска работы более трудным и психологически напряжённым. Кроме того, изменилась и структура профессиональных предпочтений молодежи: если раньше престижными считались профессии врача или ученого, то сегодня в приоритете сферы бизнеса, менеджмента, юриспруденции и экономики.

Безработица, особенно среди молодежи, влечет за собой ряд серьезных социально-экономических последствий, к ним относятся:

- Недоиспользование экономического потенциала общества;
- Снижение реального ВНП;
- Ухудшение уровня жизни населения и сокращение потребительского спроса;

- Наблюдается потеря профессиональных навыков и квалификации;
- Уменьшение налоговых и пенсионных поступлений в бюджет;
- Эмиграция;
- Рост алкоголизма, наркомании и преступности.

Все это усиливает социальное неравенство и напряженность в обществе.

На сегодняшний день, для улучшения положения необходимо совершенствовать систему профессиональной подготовки, развивать программы поддержки молодых специалистов и создавать условия для их самореализации в профессиональной среде.

Безработица представляет собой серьезную макроэкономическую проблему и показатель социально-экономической нестабильности. В связи с этим государство проводит активную политику занятости, которая включает комплекс мер:

- Выплата пособий и развитие системы страхования от безработицы.
- Создание и модернизация служб занятости, включая совершенствование информирования о вакансиях.
- Защита прав работников, включая усиление гарантий по оплате труда.
- Содействие развитию альтернативных форм занятости и малого бизнеса.

Особое внимание уделяется молодежи, которая сталкивается с наибольшими трудностями при интеграции на рынок труда. Уровень NEET (молодежь, не занятая в образовании или труде) резко возрастает с 13,7% в группе 15-24 года до 28,9% в группе 15-34 года, что свидетельствует о переходе временной безработицы в хроническую.

Для решения этой проблемы необходим комплексный подход, включающий:

1. Разработку программ социальной адаптации, активное информирование через социальные сети о востребованных навыках.

2. Психологическую поддержку и содействие в трудоустройстве: помощь в поиске работы, расширении прав и возможностей, в том числе через создание кадровых агентств при учебных заведениях.

3. Решение проблем занятости требует координации между образовательными учреждениями, службами занятости и государством в социальной, экономической и правовой сферах.

Таким образом, ключевой задачей государства является не только ликвидация последствий безработицы, но и профилактика ее роста. Цель политики — достижение эффективной занятости, создание мобильного трудового резерва и предотвращение социальной напряженности, что является важной гарантией стабильного развития общества и экономики.

Решения требуют совместных усилий в разных сферах: социальной, экономической и правовой. Главное — это комплексный подход к помощи молодежи в поиске работы, адаптации на рынке труда и предотвращении безработицы.

Список литературы:

1. https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%BD%D0%B8-%D0%BD%D0%B8
2. https://statistica.gov.md/ru/molodez-neet-v-respublike-moldova-vo-ii-kvartale-2024-g-9430_61466.html
3. https://statistica.gov.md/ru/statistic_indicator_details/1
4. Испулова С.Н., Янсарина Ю.Д., Михайлова Ю.Н. И88 «Безработица молодежи: социально-экономический аспект»: – Монография. – Новосибирск: Изд. АНС «СибАК», 2017.
5. Козлова, Е.Н. Трудоустройство молодежи как объект социального управления/ Е.Н. Козлова.-Текст: непосредственный // Молодой ученый. - 2010.-№3(14)-с.252

УДК 004:330.34

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ СОВРЕМЕННОЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ

КАРА Константин
Комратский государственный университет
Комрат, Республика Молдова
kostea_k97@mail.ru
Научный руководитель:
КУРАКСИНА Светлана
доктор, конференциар-университар
Комратский государственный университет
Комрат, Республика Молдова
s.curaxina@gmail.com

Цифровая трансформация становится одним из важнейших инструментов современной социально-экономической политики. Она охватывает все уровни государственного управления, способствует оптимизации взаимодействия между государством, бизнесом и обществом, а также повышает эффективность предоставления публичных услуг. В условиях ускоренной глобальной цифровизации внедрение современных технологий приобретает стратегическое значение для обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития Республики Молдова.

Одним из ключевых направлений цифровой трансформации является развитие электронного управления (e-Government). Правительство Молдовы реализует программы, направленные на автоматизацию государственных услуг, создание цифровых платформ и упрощение процедур взаимодействия граждан с административными органами [1]. Электронная подпись, государственный портал публичных услуг позволяют повысить прозрачность и снизить коррупционные риски.

Вопросы цифровизации и ее эффективности освещаются в научных работах как зарубежных, так и отечественных экономистов, среди которых можно выделить Кознюк О., Кураксина С., Сусленко А. и другие. Вместе с тем, потенциал исследований в этой направлении остается не исчерпанным, что делает процесс изучения цифровизации продолжительным и открытым.

Цифровизация также оказывает значительное влияние на социальную сферу. Внедрение информационных систем в образовании, здравоохранении и социальной защите обеспечивает более высокий уровень доступности и эффективности услуг. Например, платформа e-Health облегчает обмен медицинскими данными, а цифровые образовательные ресурсы создают новые возможности для дистанционного обучения и повышения квалификации [2].

На рынке труда цифровая трансформация приводит к структурным изменениям занятости. С одной стороны, создаются новые профессии в сфере IT, цифрового маркетинга и анализа данных, а с другой — возрастает риск технологической безработицы. Поэтому государственная политика должна включать меры по переподготовке кадров, развитию цифровых компетенций и стимулированию инновационного предпринимательства.

Важным элементом цифровой политики является инклюзивность, то есть обеспечение равного доступа всех групп населения к цифровым ресурсам и услугам. Без этого цифровизация может усилить социальное неравенство. Для преодоления данного риска необходима государственная поддержка цифрового образования, интернет-инфраструктуры в сельской местности и программ по повышению цифровой грамотности [3].

Одновременно цифровая трансформация открывает новые возможности для повышения эффективности государственного сектора. Использование больших данных (Big

Data), искусственного интеллекта (AI) и блокчейн-технологий позволяет оптимизировать бюджетное планирование, мониторинг социальных программ и управление государственными ресурсами. *Блокчейн* представляет собой технологию, которая обеспечивает фиксацию и передачу данных в форме последовательной цепи взаимосвязанных блоков. Каждый блок содержит определённый набор сведений и ссылку на предыдущий элемент, благодаря чему формируется непрерывная цепочка. Такой принцип построения делает данные в блокчейне устойчивыми к несанкционированным изменениям и подделке.

Ключевым свойством данной технологии является её децентрализованный характер. Управление системой не сосредоточено в одном центре - отсутствует единый узел, способный вмешиваться в действия пользователей или изменять данные. Информация не хранится на одном сервере, а распределяется между всеми участниками сети, что повышает прозрачность и надёжность.

1. Система идентификации. Блокчейн позволяет создавать защищённые цифровые идентификаторы, которые могут заменить традиционные способы авторизации логины и пароли, повышая уровень безопасности данных пользователей.

2. Банковский сектор. В финансовой сфере блокчейн способствует ускорению и удешевлению транзакций за счёт исключения посредников. Он повышает защищённость операций, облегчает международные переводы, ускоряет расчёты между банками и обеспечивает прозрачность финансовых процессов. Также технология используется для создания цифровых валют, проведения идентификации клиентов (KYC) и ведения надёжных реестров.

3. Логистические процессы, в сфере логистики применение блокчейна повышает прозрачность и надежность управления цепочками поставок. Каждая операция — от отправки груза до его получения — фиксируется в распределённом реестре и не может быть изменена задним числом. Это снижает риски подделки документов, упрощает контроль перемещения товаров, обеспечивает доказуемость происхождения продукции и повышает доверие между всеми участниками логистической цепи.

Блокчейн представляет собой децентрализованный, неизменяемый цифровой реестр, который имеет потенциал стать одним из самых мощных инструментов для оптимизации, повышения прозрачности и обеспечения безопасности в современной логистике. Его внедрение способно кардинально изменить ландшафт отрасли.

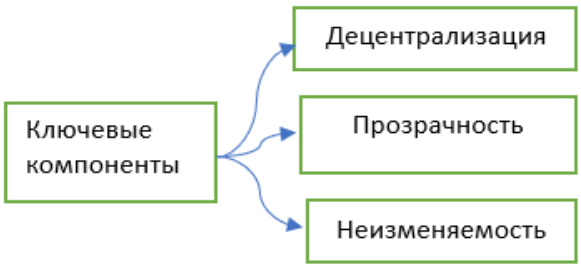


Рис. 1. Ключевые компоненты блокчейна в цепочке поставок

Источник: составлено автором

Децентрализация, данные распределяются по нескольким узлам, что устраняет необходимость в централизованном управлении и снижает риски манипулирования или взлома.

Прозрачность, каждая транзакция записывается в общедоступном или частном реестре, к которому имеют доступ все участники, что способствует подотчетности.

Неизменяемость, после ввода данных их нельзя изменить или удалить, что обеспечивает надежный и проверяемый контрольный журнал.

Ключевые преимущества блокчейна

Внедрение технологии блокчейн в логистические процессы обеспечивает несколько критически важных преимуществ:

Повышенная прозрачность (Visibility), каждая транзакция, перемещение груза или изменение статуса фиксируется в общем реестре. Это позволяет всем участникам цепи

поставок (от поставщика сырья до конечного потребителя) видеть историю, происхождение и текущее местоположение товара в режиме реального времени. Это снижает вероятность мошенничества и ошибок.

Снижение рисков и повышение безопасности, неизменяемая природа блокчейна гарантирует, что данные о качестве, сертификации и соблюдении нормативных требований не могут быть подделаны. Это особенно важно для скоропортящихся товаров, фармацевтики и товаров высокой стоимости.

Оптимизация и автоматизация процессов, использование смарт-контрактов (самоисполняющихся контрактов с условиями, записанными в коде) позволяет автоматизировать расчеты, платежи и выпуск документации сразу после выполнения определенных условий (например, доставки груза). Это сокращает время цикла и устраняет необходимость в посредниках.

Улучшенное отслеживание (Traceability), блокчейн обеспечивает беспрецедентный уровень детализации в отслеживании. В случае отзыва продукции или проблем с качеством, можно мгновенно определить и изолировать затронутые партии, минимизируя ущерб.

Таким образом, широкое внедрение блокчейн-технологий оказывает влияние не только на функционирование отдельных отраслей, но и на развитие экономической системы в целом. Стремительное распространение цифровых решений делает необходимым анализ их последствий на уровне макроэкономической политики. С точки зрения макроэкономических процессов, цифровизация способствует повышению производительности труда, стимулирует развитие инновационного сектора и способствует привлечению инвестиций.

Вместе с тем цифровая среда требует наличия эффективных правовых и этических механизмов регулирования.[4]. Их задача — обеспечить защиту персональных данных, поддерживать высокий уровень кибербезопасности и формировать доверие к цифровым сервисам.[5]. В этом контексте цифровая трансформация предстает не только как технический прогресс, но и как важный социально-экономический инструмент, направленный на улучшение качества государственного управления и повышение уровня жизни населения. Эффективная реализация цифровой политики возможна лишь при сочетании инновационных технологий с принципами прозрачности, социальной справедливости и устойчивого развития.[6]. Для систематизации рассмотренных аспектов применения блокчейн-технологий, а также анализа их преимуществ и потенциальных рисков, представим основные данные в виде таблицы 1.

Таблица 1. Основные сферы применения блокчейн-технологий, их преимущества и риски

№	Сфера применения	Основное назначение	Ключевые преимущества	Основные риски
1.	**Идентификация личности**	Создание защищённых цифровых идентификаторов	Усиление защиты данных, снижение зависимости от паролей	Возможность утечки ключей доступа; сложность восстановления утерянных идентификаторов
2.	**Банковский сектор**	Проведение транзакций, международных переводов, цифровых валют	Быстрота расчётов, снижение издержек, прозрачность, уменьшение риска мошенничества	Регуляторные ограничения; волатильность цифровых активов; кибератаки на криптокошельки
3.	**Логистика**	Отслеживание товаров и фиксация этапов поставок	Прозрачность цепочки поставок, защита от подмены, автоматизация документооборота	Высокие затраты на внедрение; зависимость от качественного ввода данных (ошибки на начальном этапе сохраняются в цепочке)

Источник: составлено автором

Несмотря на значительный потенциал блокчейн-технологий в повышении прозрачности и эффективности логистических процессов, их практическое внедрение сопровождается рядом системных барьеров. Эти препятствия охватывают как нормативно-правовую и технологическую сферы, так и управленческо-организационные аспекты

функционирования предприятий. Для комплексного анализа представленных вызовов и определения возможных направлений их минимизации целесообразно структурировать ключевые проблемы в виде сравнительной таблицы 2.

Таблица 2. Ключевые вызовы внедрения блокчейн-технологий в логистике и возможные направления их преодоления

Вызов	Содержание проблемы	Почему это критично для логистики	Возможные решения
1. Отсутствие стандартизации и нормативного регулирования	Недостаток унифицированных правил обмена данными, отсутствующие международные стандарты взаимодействия участников цепей поставок, неопределённость правового статуса блокчейн-операций.	Низкая совместимость цифровых систем разных компаний и стран; высокие риски юридических коллизий и ограниченная масштабируемость решений.	Разработка международных стандартов (ISO, UNECE), государственное регулирование цифровых реестров, создание отраслевых протоколов обмена данными и механизмов сертификации.
2. Трудности интеграции с устаревшими (legacy) информационными системами	Логистические компании используют многолетние ERP, WMS и TMS-платформы, не рассчитанные на взаимодействие с распределёнными реестрами; интеграция требует значительных финансовых, временных и технических ресурсов.	Высокие затраты на трансформацию ИТ-инфраструктуры; затруднённый обмен данными; риск повышения операционных ошибок при переходе.	Постепенная модернизация ИТ-архитектуры, использование API-шлюзов, внедрение промежуточных интеграционных платформ, переход к модульным и облачным системам.
3. Недостаточная подготовка персонала и сопротивление организационным изменениям	Необходимость обучения сотрудников новым цифровым навыкам, пересмотра бизнес-процессов; сопротивление персонала и управленцев инновациям.	Человеческий фактор может замедлять внедрение технологий, снижать эффективность новых решений и порождать ошибки в работе с цифровыми инструментами.	Программы повышения квалификации, корпоративное обучение, внедрение change-management стратегий, стимулирование цифровой культуры внутри организации.

Источник: составлено автором

Преодоление вызовов внедрения

Несмотря на очевидные преимущества, переход к блокчейн-решениям не происходит мгновенно и сталкивается с рядом существенных вызовов:

Необходимость стандартизации и регулирования, для того чтобы блокчейн работал эффективно в глобальной цепи поставок, необходимо разработать единые международные стандарты и протоколы обмена данными.

Интеграция с устаревшими (Legacy) системами, большинство логистических компаний полагаются на старые IT-системы (ERP, WMS). Интеграция блокчейна с этими существующими, часто закрытыми, системами является сложным и дорогостоящим техническим препятствием.

Обучение персонала и сопротивление изменениям, новая технология требует переподготовки сотрудников и изменения устоявшихся бизнес-процессов. Человеческий фактор и сопротивление изменениям могут замедлить процесс внедрения.

Первоначальные затраты, инвестиции в разработку, тестирование и развертывание блокчейн-решений, а также в необходимую IT-инфраструктуру, могут быть значительными.

Перспективы развития

Многие мировые лидеры в области логистики и торговли (например, Maersk, IBM, Walmart) уже активно инвестируют в разработку и пилотные проекты на базе блокчейна, такие как платформы TradeLens или Food Trust. Эти компании осознают, что блокчейн — это не просто технологическая новинка, а фундамент для более эффективного и конкурентоспособного бизнеса завтрашнего дня. Таким образом, внедряя блокчейн, бизнес не просто повышает эффективность сегодня, но и закладывает основы для создания более прозрачной, надежной и полностью автоматизированной глобальной цепи поставок, готовой к вызовам будущего.

Список литературы:

1. Acco/unting Services Market Report 2025 https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/accounting-services-global-market-report
2. COZNIUC, O. Dezvoltarea sistemului de management al întreprinderilor mici și mijlocii prin utilizarea tehnologiilor informaționale. — Докторская диссертация (доктор экономических наук). Кишинэу, 2024.
3. COZNIUC, O., SUSLENCO, A. Restructuring the management system through new information technologies // Международная научная конференция «30 лет экономических реформ в Республике Молдова», 24-25 сентября 2021, Кишинэу. — Chişinău: ASEM, 2022. — Т. 1. — С. 119–127. — DOI: 10.53486/9789975155618.17. irek.ase.md
4. GRECU, M. Some Milestones and Prospects for the Development of the Information Society in the Republic of Moldova // Intellectus. — Chișinău, 2024. — № 1. — DOI: 10.56329/1810-7087.24.1.08. agepi.gov.md+2 agepi.gov.md+2
5. GRECU, M., DICUSAR, I. Influence of the economic gap on the level of e-Government in the developing countries – Republic of Moldova // Central and Eastern European eDem & eGov Days. — Том 335, Март 2022, с. 261–270. — DOI: 10.24989/ocg.v335.21. ejournals.facultas.at
6. Curaxina S.S. Aspecte social-economice ale digitalizării în Republica Moldova. – Comrat, 2022.

УДК 336.22

НАЛОГИ, ИХ ПРИНЦИПЫ, ВИДЫ И ФУНКЦИИ

КОЗЛОВСКАЯ Арина
Белорусская государственная сельскохозяйственная академия
Горки, Республика Беларусь
arinakozlovskay5@gmail.com
Научный руководитель:
ЭЙСМОНТ Ирина
старший преподаватель
Белорусская государственная сельскохозяйственная академия
Горки, Республика Беларусь
irtix1@mail.com

Среди разнообразных государственных доходов наиболее распространенной формой являются налоги.

Налоги – это обязательные платежи физических и юридических лиц, взимаемые государством для выполнения своих функций.

Как считал А. Смит, общими принципами построения налоговых систем могут служить справедливость, простота и дешевизна налогов. Однако в наше время существует более развернутая классификация принципов построения систем налогообложения:

- справедливость налоговой системы достигается через соблюдение правил горизонтальной справедливости (когда люди с одинаковым доходом платят равные налоги) и вертикальной (когда на неравные доходы налагаются неравные налоги);
- эффективность налоговой системы обеспечивается применением налогов, взимание которых имеет минимальные негативные последствия при распределении ресурсов. Для этого налоговая система строится с учетом платежеспособности налогоплательщиков (чем выше доход, тем выше налоги) либо через налогообложение тех субъектов, которые получают блага от деятельности государства (работающие граждане отчисляют часть дохода в пенсионные фонды, с тем чтобы в будущем получать пенсию). На практике оба эти подхода применяются одновременно;
- простота и дешевизна налоговой системы обусловлены созданием четкого налогового законодательства, предусматривающего небольшое количество социальных и инвестиционных льгот. [3]

Налогообложение в Республике Беларусь основывается на принципах всеобщности и равенства. В нашей стране систему налогов, сборов (пошлин), взимаемых в бюджет Республики Беларусь, основные принципы налогообложения, права и обязанности плательщиков, налоговых органов и других участников устанавливает Налоговый кодекс Республики Беларусь (2002).

Для соответствия всем этим принципам современные налоговые системы используют различные виды налогов.

В зависимости от объекта обложения, взаимоотношений плательщика и государства налоги подразделяются на прямые и косвенные.

Прямые налоги устанавливаются непосредственно на доход и имущество (например, подоходный налог и налог на прибыль корпораций (фирм); налог на социальное страхование, на фонд заработной платы и рабочую силу (так называемые социальные налоги, социальные взносы); поимущественные налоги, в том числе на собственность, включая землю и другую недвижимость; налог на перевод прибыли и капиталов за рубеж).

К косвенным налогам относятся налоги на товары и услуги, включаемые в их цену, и тариф (например, налог с оборота, который в большинстве развитых стран заменен налогом на добавленную стоимость; акцизы — налоги, прямо включаемые в цену товара или услуги; налог на наследство; налог на сделки с недвижимостью и ценными бумагами).

В зависимости от органов взимания различают государственные и местные налоги.

Государственные налоги взимаются, как правило, центральным правительством и направляются в государственный (федеральный) бюджет (например, подоходный налог; налог на прибыль корпораций; таможенные пошлины).

Местные налоги взимаются местными органами управления соответствующей территории для поступления в местный бюджет вместе с налогами других членов федерации – областей, земель и т.д. (например, индивидуальные акцизы, поимущественный налог).

По направлениям расходования налоги подразделяются на общие и специальные.

Общие налоги обезличиваются и поступают в казну государства, которое использует их на общегосударственные мероприятия. Специальные (целевые) налоги в соответствии с назначением взыскиваются с определенных плательщиков (например, на прибыль нефтяных компаний) и направляются на определенные цели (отчисления на социальное страхование). [1]

Налог, обладая экономико-правовой природой, становится универсальным инструментом реализации задач государства посредством присущих ему определенных функций.

Современное развитие налоговых систем как зарубежных стран, так и Республики Беларусь позволяет говорить о следующих функциях налога, которые в основном характерны для построения практически всех систем налогообложения.

Фискальная функция носит всеобъемлющий характер, распространяется на все юридические и физические лица, которые, согласно действующему налоговому законодательству, обязаны платить налоги. Благодаря фискальной функции создаются реальные объективные предпосылки для вмешательства государства в экономические отношения, т.е. в процесс перераспределения части валового внутреннего продукта.

Наиболее тесно с фискальной функцией налога связана распределительная (социальная) функция, выражающая экономическую сущность налога как централизованного, фискального инструмента распределительных отношений. Суть данной функции заключается в том, что с помощью налогов через бюджет и внебюджетные фонды государство перераспределяет финансовые ресурсы из производственной сферы в непроизводственную, осуществляет финансирование крупных межотраслевых целевых программ, имеющих общегосударственное значение.

Налоги оказывают существенное влияние на процесс хозяйственной деятельности с помощью регулирующей (стимулирующей) функции. Ее практическая реализация осуществляется через систему различных налоговых инструментов (налоговые льготы (преференции), налоговые вычеты и налоговые кредиты и др.). Необходимо обратить внимание, что регулирующая функция затрагивает как производство (прямые налоги), так и потребление (косвенные налоги).

Поскольку успешная хозяйственная деятельность частных субъектов – основной источник налоговых доходов государства, последнее должно стремиться к созданию благоприятных условий для осуществления хозяйственной деятельности с целью увеличения объема налоговых поступлений.

Возникающая на практике конфликтность отношений между государством и налогоплательщиками предопределило выделение некоторыми авторами дестимулирующей функции (подфункции).

Благодаря контрольной функции осуществляется контроль за полной и своевременной уплатой налога и исполнением субъектами налоговых отношений других обязанностей, возложенных на них налоговым законодательством. Посредством данной функции оценивается эффективность налоговой системы, выявляется необходимость внесения изменений в налоговую и бюджетную политику.

Осуществление контрольной функции во многом зависит от налоговой дисциплины (налогоплательщики своевременно и в полном объеме уплачивают установленные законодательством налоги).

Одна из наиболее ярко проявляющихся тенденций мирового развития состоит в усиливающейся взаимозависимости национальных экономики. Данная тенденция к гармонизации налоговых систем и налогового политики предполагает согласование основных показателей и механизмов налоговых систем, налогового права различных стран.

Налоги, в рамках государственного регулирования рыночной экономики стали играть качественно иную роль. Они стали одним из средств формирования единого экономического пространства для государств, связанных экономическими и региональными интересами.

Анализ современных тенденций развития налоговых систем приводит к выводу, что проблемы налогообложения отдельной страны следует рассматривать во взаимосвязи с развитием налоговой политики мирового сообщества. Появление и развитие интегрирующей функции налогообложения требует учитывать при разработке национальной налоговой политики опыт и перспективы налоговых реформ в зарубежных странах. [2]

Список литературы:

1. Новикова, И.В. Экономическая теория. Учебное пособие / Г.Л. Примаченок, В.А. Воробьев . – Минск БГЭУ, 2006. – 278 с.

2. Ноздрин - Плотницкий, М. И. Экономическая теория (Общие основы). Учебное пособие. /А.Г. Муталимов, Г.А. Шмарловский; под ред. М.И. Ноздрин-Плотницкий. – Минск: Мисанта, 2011. – 275 с.
3. Финансовое право Республики Беларусь. [Электронный ресурс]//Электронная библиотека ГрГУ. – Режим доступа: https://ebooks.grsu.by/fin_pravo/9-1-ponyatie-i-priznaki-naloga.htm – Дата доступа: 26.10.2025

УДК 336.7:338.1(520):(71)

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕНЕЖНО–КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ В ЯПОНИИ И КАНАДЕ

КУЛИНОВИЧ Мария
Учреждение образования
«Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»
maconstelme@gmail.ru
Научный руководитель:
ЭЙСМОНТ Ирина
Старший преподаватель
Учреждение образования
«Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»
irtix1@mail.ru

В условиях глобальной экономической нестабильности сравнительный анализ денежно–кредитной политики Японии и Канады позволяет выявить национальные особенности применения монетарных инструментов и оценить их эффективность в решении ключевых задач – от сдерживания инфляции до преодоления дефляционных рисков [1].

Монетарная политика Банка Японии представляет собой уникальный опыт продолжительного применения нетрадиционных инструментов для преодоления структурной дефляции и стимулирования экономического роста. Её становление обусловлено длительным периодом стагнации, сформировавшим дефляционную психологию у экономических агентов.

В качестве ключевой стратегической рамки с 2013 года выступает политика количественного и качественного смягчения, дополненная с 2016 года контролем кривой доходности. Данный комплекс мер был направлен на достижение и устойчивое удержание целевого уровня инфляции в 2%, для чего Банк Японии поддерживал отрицательную ставку по счету для избыточных резервов финансовых институтов (–0,1%) и таргетировал нулевую доходность по 10–летним государственным облигациям.

Особенностью японского подхода является прямое воздействие на различные сегменты финансового рынка через масштабные программы выкупа активов, включая корпоративные облигации и биржевые инвестиционные фонды [2].

Несмотря на формальный отказ от отрицательных процентных ставок в 2024 году, политика сохраняет ультрамягкий характер. Ключевым вызовом остается поиск баланса между постепенной нормализацией политики и рисками для финансовой стабильности, обусловленными рекордным объемом государственного долга, превышающим 250% ВВП. Эффективность политики ограничивается структурными факторами экономики, включая старение населения и низкую производительность труда [3].

В свою очередь монетарная политика Банка Канады признается одним из наиболее последовательных примеров реализации режима гибкого инфляционного таргетирования. Установленный целевой диапазон инфляции в 1–3% при точечной цели в 2% служит номинальным якорем, обеспечивая предсказуемость экономических условий.

Основным инструментом выступает корректировка целевой ставки овернайт, определяющей краткосрочные процентные ставки в экономике. Особенностью институционального дизайна является система принятия решений Управляющим советом, обеспечивающая коллегиальность и независимость в установлении политического курса.

Важной характеристикой операционного режима выступает использование системы коридора для ставок овернайт, способствующей эффективной передаче сигналов политики. Значимым вызовом остается управление валютным курсом канадского доллара, чувствительного к конъюнктуре сырьевых рынков, что требует от Банка Канады учета внешнеторгового баланса при сохранении приоритета ценовой стабильности. Данный подход доказал свою эффективность в периоды как глобальной финансовой нестабильности, так и шоков на рынках сырьевых товаров [4].

Монетарные политики Банка Японии и Банка Канады представляют собой два различных подхода к достижению ценовой стабильности в рамках инфляционного таргетирования.

Банк Канады проводит классическую версию инфляционного таргетирования, строго ориентируясь на целевой показатель инфляции в 2%. В отличие от этого, Банк Японии реализует расширенный мандат, где преодоление дефляции и стимулирование экономического роста исторически доминировали над целью инфляции. Это различие в приоритетах обусловлено фундаментальными макроэкономическими условиями: Канада поддерживает относительную стабильность, тогда как Япония десятилетиями боролась со стагнацией.

Основным инструментом Банка Канады служит точная настройка процентных ставок в рамках системы коридора. Банк Японии, столкнувшись с ограниченностью традиционных методов, разработал комплекс нетрадиционных мер:

- Программы количественного и качественного смягчения (QQE)
- Контроль кривой доходности (YCC)
- Отрицательные процентные ставки (до 2024 года)
- Прямые покупки биржевых фондов и корпоративных облигаций

Действия Банка Канады характеризуются высокой предсказуемостью и прозрачностью. Политика Банка Японии осложнена необходимостью координации с правительством в условиях рекордного госдолга (свыше 250% ВВП). Механизм трансмиссии в Канаде работает эффективно, тогда как в Японии он ослаблен структурными проблемами экономики, включая демографические вызовы и дефляционную психологию.

Проведенный сравнительный анализ денежно–кредитной политики Японии и Канады позволяет сделать принципиальный вывод о том, что эффективность и характер монетарного регулирования определяются не столько формальными целями, сколько структурными особенностями национальной экономики и историческим контекстом.

Япония демонстрирует пример вынужденного долгосрочного отклонения от стандартной монетарной модели, где борьба с дефляцией и стимулирование роста потребовали многолетнего применения нетрадиционных инструментов в беспрецедентных масштабах. Этот опыт подчеркивает ограниченность возможностей монетарной политики в решении структурных проблем экономики, таких как демографический спад и высокая долговая нагрузка.

В противоположность этому, канадская модель представляет собой эталон последовательного и предсказуемого инфляционного таргетирования, эффективность которого обеспечивается институциональной стабильностью и сбалансированной макроэкономической структурой.

Таким образом, основным уроком сравнительного анализа является то, что не существует универсальной оптимальной монетарной политики – ее эффективность напрямую зависит от соответствия инструментов и стратегии конкретным экономическим условиям и институциональным возможностям страны [5].

Список литературы:

1. Кругман, П.Р. Международная экономика / П.Р. Кругман, М. Обстфельд. – 5–е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 832 с.
2. Bank of Japan Monetary Policy Statement [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.boj.or.jp/en/mopo/mpmdeci/state.htm. – Дата доступа: 31.10.2025.
3. Ministry of Finance of Japan Debt Management Report [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.mof.go.jp/english/. – Дата доступа: 31.10.2025.
4. Bank of Canada Monetary Policy Report [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.bankofcanada.ca/2023/10/mpr/. – Дата доступа: 31.10.2025.
5. Werner, R. A. Towards a New Monetary Policy: Lessons from the Crisis [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://eprints.soton.ac.uk/36569/ – Дата доступа: 31.10.2025.

УДК 629.73

ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ТРАНСФОРМАЦИЮ ПРОЦЕССОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

МИРОНОВИЧ Артем
Белорусская государственная
Сельскохозяйственная академия
Горки, Республика Беларусь,
artemmir25@outlook.com
Научный руководитель:
ТАРАНОВА Анна
Кандидат экономических наук, доцент
Белорусская государственная
Сельскохозяйственная академия
Горки, Республика Беларусь,
taranova77@yandex.ru

В современном, быстро меняющемся мире процессы стратегического планирования и прогнозирования сталкиваются с беспрецедентными вызовами. Глобализация, технологический прогресс, геополитическая нестабильность и постоянно растущий объем данных создают высокую степень неопределенности, что затрудняет принятие долгосрочных и эффективных управленческих решений. Традиционные методы, основанные на ретроспективном анализе и экспертных оценках, часто оказываются неспособными справиться с такой сложностью и динамикой. Возникает острая потребность в инструментах, которые могли бы не только обрабатывать огромные массивы информации, но и выявлять скрытые закономерности, моделировать множество сценариев и повышать точность прогнозов. Искусственный интеллект (ИИ) выступает в качестве такой трансформационной силы. От своих истоков в середине XX века до текущего доминирования глубокого обучения и генеративных моделей, ИИ прошел путь от академической концепции до практического инструмента, способного коренным образом изменить методы стратегического планирования и прогнозирования. Возможности ИИ в области анализа больших данных, распознавания образов, построения сложных прогностических моделей и обучения с подкреплением открывают новые горизонты для компаний и организаций любого масштаба.

Целью данной статьи является исследование влияния AI-алгоритмов на трансформацию процессов стратегического планирования и прогнозирования. Будут проанализированы конкретные аспекты применения ИИ для обработки и анализа больших данных, моделирования различных сценариев развития, а также повышения точности и обоснованности управленческих решений. Также будут рассмотрены вызовы и перспективы, связанные с интеграцией ИИ в стратегическое управление, подчеркивая его ключевую роль в формировании будущего менеджмента.

AI и анализ больших данных в стратегическом планировании

Одним из фундаментальных изменений, которые ИИ привносит в стратегическое планирование, является его способность эффективно работать с большими данными (Big Data). Традиционные методы анализа данных, как правило, ограничены в своих возможностях по обработке, интерпретации и извлечению ценной информации из неструктурированных или полуструктурированных массивов данных, которые характеризуются высокой скоростью, объемом и разнообразием (3V – Volume, Velocity, Variety). ИИ-алгоритмы, особенно те, что основаны на машинном обучении (Machine Learning, ML) и глубоком обучении (Deep Learning, DL), превосходно справляются с этой задачей.

Применение ИИ позволяет:

1. Обрабатывать разнородные источники данных: ИИ способен агрегировать и анализировать информацию из множества источников, включая внутренние отчеты компаний, рыночные исследования, данные социальных сетей, новостные ленты, геополитические отчеты, данные о поведении потребителей, результаты научных исследований и многое другое. Нейронные сети могут извлекать значимые признаки и взаимосвязи из текстовых, графических и числовых данных, что было невозможно для классических статистических методов.

2. Выявлять скрытые закономерности и тенденции: ИИ-алгоритмы могут обнаруживать неявные корреляции, тренды и аномалии в больших данных, которые остаются незамеченными для человеческого аналитика. Это позволяет выявлять зарождающиеся рыночные возможности, потенциальные угрозы, изменения в потребительских предпочтениях или технологические сдвиги задолго до того, как они станут очевидными. Например, алгоритмы обработки естественного языка (Natural Language Processing, NLP) могут анализировать настроения в социальных сетях, предсказывая реакцию рынка на новые продукты или политические события.

3. Улучшать ситуационную осведомленность: непрерывный анализ данных в реальном времени с помощью ИИ позволяет стратегическим планировщикам поддерживать актуальную и глубокую ситуационную осведомленность о внутренней и внешней среде. Это обеспечивает более гибкое и своевременное реагирование на изменения, позволяя корректировать стратегии "на лету" и избегать устаревших подходов.

Примером может служить использование ИИ для анализа глобальных цепочек поставок. Модели ИИ могут обрабатывать данные о логистике, погодных условиях, политической стабильности в регионах, изменениях в спросе и предлагать оптимальные маршруты, предупреждать о возможных задержках или сбоях, а также рекомендовать альтернативные решения до того, как проблема станет критической. [1]

AI-Моделирование сценариев развития.

Традиционное сценарное планирование, хотя и является мощным инструментом, часто ограничено числом и сложностью сценариев, которые может рассмотреть человек. ИИ кардинально меняет этот подход, предлагая возможности для динамического и многомерного моделирования сценариев развития.

1. Генерация сложных и разнообразных сценариев: Алгоритмы ИИ, особенно использующие обучение с подкреплением (Reinforcement Learning, RL) и генеративные модели, способны создавать тысячи или даже миллионы правдоподобных сценариев развития событий, учитывая огромное количество переменных и их взаимосвязей. ИИ может исследовать более широкий спектр возможных фьючерсов, включая "черных лебедей" –

маловероятные, но крайне значимые события, которые могут иметь катастрофические последствия или, наоборот, открыть невиданные возможности.

• Например, при планировании развития энергетического сектора ИИ может моделировать сценарии, учитывающие изменения в ценах на нефть, развитие возобновляемых источников энергии, новые регуляторные требования, технологические прорывы в хранении энергии и геополитические конфликты, оценивая их совокупное влияние на рынок.

2. Оценка рисков и возможностей: для каждого сгенерированного сценария ИИ может провести комплексную оценку рисков и возможностей, используя вероятностные модели и симуляции Монте-Карло. Это позволяет количественно оценить потенциальное влияние различных факторов на стратегические цели и разработать более надежные и устойчивые стратегии. ИИ способен выявлять наиболее критические точки уязвимости и предлагать меры по их минимизации.

3. Динамическая адаптация стратегий: системы ИИ могут непрерывно мониторить внешнюю среду и, в случае отклонения реального развития событий от прогнозируемых сценариев, оперативно предлагать корректировки стратегии. Это переводит стратегическое планирование из статического ежегодного цикла в динамический, адаптивный процесс, способный быстро реагировать на изменения. ИИ может автоматически подстраивать параметры моделей, обучаясь на новых данных, и обновлять рекомендации для управленцев.

4. Сценарный анализ в условиях неполной информации: Даже в условиях ограниченных данных ИИ может использовать методы байесовского вывода или ансамблевые модели для формирования наиболее вероятных сценариев, основываясь на имеющейся информации и экспертных знаниях, что существенно расширяет применимость сценарного планирования в условиях высокой неопределенности. [3]

Повышение точности управленческих решений.

Применение ИИ в стратегическом планировании и прогнозировании значительно повышает точность и обоснованность управленческих решений, сокращая зависимость от интуиции и субъективных оценок.

1. Предиктивная аналитика (Predictive Analytics): ИИ-модели способны не просто описывать текущее состояние, но и прогнозисткой степенью точности. Это включает прогнозирование рыночного спроса, ценовой динамики, поведения конкурентов, технологических сдвигов и даже геополитических событий. Например, рекуррентные нейронные сети (RNN) и архитектуры трансформеров могут анализировать временные ряды данных, выявляя сложные зависимости и предсказывая их развитие. Точные прогнозы позволяют компаниям оптимизировать распределение ресурсов, планировать инвестиции и разрабатывать проактивные стратегии.

2. Системы поддержки принятия решений (Decision Support Systems, DSS): ИИ интегрируется в DSS, предоставляя менеджерам не просто данные, но и готовые аналитические выводы, рекомендации и обоснования. Такие системы могут, например, оценить инвестиционные проекты по множеству критериев, учесть риски и предложить наиболее оптимальные варианты для вложения капитала, подкрепляя свои рекомендации данными и моделями.

3. Прескриптивная аналитика (Prescriptive Analytics): это высший уровень аналитики, где ИИ не только прогнозирует, что произойдет, но и рекомендует, что *нужно сделать* для достижения желаемых результатов. На основе анализа прошлых данных и моделирования сценариев, ИИ может предлагать конкретные действия, оптимизирующие выбранные метрики – будь то максимизация прибыли, минимизация рисков или повышение эффективности. Это позволяет переходить от реактивного управления к проактивному, когда ИИ выступает в роли стратегического советника.

4. Снижение человеческого фактора и предвзятости: люди склонны к когнитивным искажениям, таким как подтверждающее искажение, эффект якоря или чрезмерная самоуверенность. ИИ, будучи основанным на данных и алгоритмах, свободен от этих предубеждений. Это обеспечивает более объективный и беспристрастный анализ ситуации и

принятие решений. Однако важно помнить, что предвзятость может быть заложена в обучающие данные, поэтому критически важно обеспечивать качество и репрезентативность данных для обучения ИИ.

5. Объясняемый ИИ (Explainable AI, XAI): для повышения доверия к решениям, предлагаемым ИИ, развивается направление объясняемого ИИ. Оно направлено на создание систем, которые могут не только выдавать рекомендации, но и объяснять логику своих решений. Это особенно важно в стратегическом планировании, где понимание причинно-следственных связей критически важно для принятия ответственных решений и их дальнейшей корректировки. [4]

Примеры применения ИИ в стратегическом планировании.

ИИ уже активно используется для трансформации стратегических процессов в различных отраслях:

• Финансовый сектор: ИИ применяется для прогнозирования движения фондовых рынков, оценки кредитных рисков, выявления мошенничества, а также для разработки сложных инвестиционных стратегий и управления портфелями активов. Алгоритмы могут анализировать тысячи финансовых показателей, новостные данные и даже настроения инвесторов для формирования рекомендаций.

• Производство и цепочки поставок: для стратегического планирования производства ИИ используется для оптимизации логистических маршрутов, прогнозирования спроса и предложения, управления запасами, а также для идентификации потенциальных сбоев в цепочках поставок задолго до их возникновения. Это позволяет снижать операционные издержки и повышать устойчивость бизнеса.

• Розничная торговля и электронная коммерция: ИИ помогает в стратегическом планировании ассортимента товаров, ценовой политики, персонализации маркетинговых кампаний и оптимизации клиентского опыта. Анализ больших данных о покупательском поведении, предпочтениях и тенденциях позволяет формировать долгосрочные стратегии развития бизнеса и увеличения лояльности клиентов.

• Здравоохранение: с стратегическом планировании развития здравоохранения ИИ используется для прогнозирования распространения заболеваний, оптимизации распределения медицинских ресурсов, персонализации подходов к лечению на основе геномных данных, а также для ускорения разработки новых лекарственных препаратов и методов диагностики.

• Государственное управление: ИИ применяется для прогнозирования социально-экономических показателей, моделирования последствий государственной политики, оптимизации городских инфраструктур, а также для повышения эффективности предоставления государственных услуг.

Вызовы и перспективы интеграции ИИ.

Несмотря на огромный потенциал, внедрение ИИ в процессы стратегического планирования сопряжено с рядом вызовов:

1. Качество и доступность данных: эффективность ИИ напрямую зависит от качества, полноты и релевантности обучающих данных. Проблемы с данными – их фрагментированность, загрязненность или предвзятость – могут привести к ошибочным выводам и некорректным стратегическим решениям.

2. Интеграция с существующими системами: интеграция ИИ-решений в устоявшиеся организационные структуры и ИТ-инфраструктуры может быть сложной и дорогостоящей задачей.

3. Дефицит квалифицированных кадров: для разработки, внедрения и обслуживания ИИ-систем требуются специалисты с глубокими знаниями в области науки о данных, машинного обучения, доменной экспертизы и этики ИИ.

4. Этические и правовые вопросы: использование ИИ в принятии стратегических решений поднимает вопросы о прозрачности, ответственности, конфиденциальности данных и

потенциальной дискриминации. Необходима разработка четких этических рамок и правовых норм.

5. Доверие к ИИ: для успешного внедрения ИИ-инструментов руководители и сотрудники должны доверять их рекомендациям. Это требует понимания принципов работы ИИ и его ограничений, а также способности критически оценивать результаты. [6]

Будущее стратегического планирования будет характеризоваться углублением взаимодействия человека и ИИ. Развитие общего искусственного интеллекта (AGI) и сверхразума пока остается отдаленной перспективой, однако уже сейчас наблюдается переход к парадигме «человеко-центричного ИИ», где ИИ выступает не как заменитель, а как мощный усилитель человеческого интеллекта. Системы ИИ будут все больше специализироваться на рутинных, но сложных задачах анализа и моделирования, освобождая человека для креативной работы, формулирования гипотез, проверки результатов и принятия окончательных решений на основе ценностей и этических принципов, которые ИИ пока не способен постичь.

Влияние искусственного интеллекта на трансформацию процессов стратегического планирования и прогнозирования является глубоким и многосторонним. ИИ-алгоритмы, благодаря своей способности анализировать большие данные, моделировать сложные сценарии и предоставлять точные прогнозы, коренным образом меняют методы выработки стратегических решений. Они позволяют организациям работать с небывалой скоростью, точностью и гибкостью, что критически важно в условиях высокой динамики современного мира. [5]

ИИ значительно повышает ситуационную осведомленность, позволяет генерировать и оценивать более широкий спектр сценариев развития, а также обеспечивает предиктивную и прескриптивную аналитику, сокращая влияние человеческих предубеждений. Хотя существуют вызовы, связанные с данными, интеграцией, кадрами и этикой, их преодоление открывает путь к созданию более устойчивых, адаптивных и эффективных систем стратегического управления. В конечном итоге, ИИ не заменяет человеческий разум в стратегическом планировании, а усиливает его, предоставляя мощные аналитические инструменты и позволяя принимать более обоснованные, своевременные и инновационные решения для успешного развития в будущем.

Список литературы:

1. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Москва: Альпина Паблишер, 2017. 453 с.
2. Научный журнал «Наука и мировоззрение» Современное сельское хозяйство: Вызовы, перспективное и устойчивое развитие.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 15-е изд. СПб.: Питер, 2019. 896 с.
4. Вальков В.С., Медведев М.А. Моделирование стратегического поведения экономических систем с использованием методов искусственного интеллекта. Минск: БГУ, 2017. 287 с.
5. Воронов А.А., Воронова В.В. Искусственный интеллект: теория и приложения. М.: Высшая школа, 2019. 416 с.
6. Зеленков В.А. Этика искусственного интеллекта: проблемы и решения. Минск: Беларуская навука, 2021. 250 с.

УДК 336.71 (476)

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНСТРУМЕНТОВ ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ НАЦБАНКА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ В УСЛОВИЯХ ВНЕШНЕЙ ТУРБУЛЕНТНОСТИ

РУДАЯ Анастасия
Белорусская государственная сельскохозяйственная академия
Горки, Республика Беларусь,
rudaanasta14@gmail.com
Научный руководитель:
ЭЙСМОНТ Ирина
старший преподаватель
Белорусская государственная сельскохозяйственная академия
Горки, Республика Беларусь,
irtix1@mail.ru

В статье проводится оценка результативности денежно-кредитной политики (ДКП) Национального банка Республики Беларусь в период внешних шоков, вызванных санкциями и глобальной нестабильностью 2022–2024 годов. Исследование фокусируется на комплексном применении ключевых монетарных инструментов – процентной и курсовой политики, операций по регулированию ликвидности. На основе анализа динамики инфляции, валютного курса и золотовалютных резервов делается вывод о ограниченной, но критически важной эффективности мер НБРБ, которой удалось предотвратить системный коллапс, но не полностью нивелировать внешнее инфляционное давление.

Для малой открытой экономики Беларуси внешние шоки последних лет стали серьезным испытанием на прочность. Санкционное давление, нарушение логистических цепочек и высокая волатильность на мировых рынках создали беспрецедентный вызов для органов денежно-кредитного регулирования. В этих условиях от действий Национального банка Республики Беларусь (НБРБ) зависела не только ценовая стабильность, но и сохранение функциональности всей финансовой системы. Целью данного исследования является комплексная оценка эффективности инструментария ДКП НБРБ в противодействии инфляционным и девальвационным процессам, вызванным внешней турбулентностью.

Реакция НБРБ на кризисный вызов носила комплексный и решительный характер, что соответствует классическим принципам антикризисного регулирования [2]. Основной удар был нанесен по двум направлениям: сдерживание инфляции и стабилизация национальной валюты.

Для борьбы с инфляцией, которая имела в своей основе немонетарные причины (скачок цен на импорт, санкции), регулятор предпринял резкое ужесточение процентной политики [3]. Повышение ключевой ставки и норм обязательного резервирования для коммерческих банков было направлено на сокращение денежного предложения и повышение привлекательности сбережений в белорусских рублях. Эти меры оказали сдерживающий эффект и помогли предотвратить раскручивание инфляционной спирали, однако их результативность была ограничена [5]. Основной драйвер роста цен находился вне зоны прямого влияния монетарных властей, поэтому полностью остановить инфляцию только ужесточением ДКП было невозможно.

Не менее сложной задачей было управление валютным курсом. Политика плавающего курса в данных условиях сыграла роль амортизатора, позволив экономике адаптироваться к шокам через ценовую корректировку. Однако резкие девальвационные всплески сами по себе становились источником инфляционного давления. НБРБ проводил валютные интервенции

для сглаживания резких колебаний, но их объемы были ограничены необходимостью сохранения достаточного уровня золотовалютных резервов в условиях блокировки части международных активов и сложностей с доступом к внешнему фондированию [1]. Эффективность курсовой политики была тесно переплетена с вынужденными административными мерами, такими как временные ограничения на операции с валютой, что подчеркивало ограниченность классических монетарных инструментов в экстремальной ситуации.

Параллельно НБРБ пришлось активно выступать в роли кредитора последней инстанции для поддержания ликвидности банковской системы. Использование операций РЕПО и ломбардного кредитования позволило предотвратить кризис на межбанковском рынке и избежать банковской паники [4]. Эта часть политики регулятора оказалась, пожалуй, наиболее успешной, обеспечив сохранение операционной функциональности финансового сектора.

Проведенный анализ показывает, что в условиях доминирования внешних немонетарных шоков эффективность традиционного инструментария ДКП объективно снижается [2]. Действия НБРБ в кризисный период можно охарактеризовать как в целом успешные для предотвращения системного коллапса, но недостаточные для полной стабилизации цен и курса без применения дополнительных, нерыночных мер [6].

Главным системным ограничением является зависимость конечного результата от внешнеполитических и внешнеэкономических факторов, находящихся вне контроля монетарных властей. Узость инструментария в условиях изоляции от международных рынков капитала также снижала маневренность регулятора.

В заключение можно констатировать, что НБРБ удалось выполнить свою ключевую функцию по сохранению финансовой стабильности в чрезвычайных условиях. Однако для повышения устойчивости денежно-кредитной системы в долгосрочной перспективе необходима дальнейшая работа по диверсификации инструментов стерилизации ликвидности, развитию внутреннего финансового рынка и усилению коммуникационной политики для управления инфляционными ожиданиями, что создаст основу для более эффективного применения режима таргетирования инфляции в будущем.

Список литературы:

1. Тарасов, В. И. Денежно-кредитное регулирование: национальный и зарубежный опыт / В. И. Тарасов. – Минск : БГЭУ, 2019. – 318 с.
2. Финансовая стабильность в условиях нестабильности: монография. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/finansovaya-stabilnost-suschnost-faktory-indikatory. – Дата доступа: 02.11.2025
3. Эффективность денежно-кредитной политики в условиях внешних шоков: опыт Республики Беларусь. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://edoc.bseu.by:8080/handle/edoc/25450. – Дата доступа: 02.11.2025
4. Влияние санкций на трансмиссионный механизм денежно-кредитной политики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.bsu.by/upload/pdf/369563.pdf. – Дата доступа: 02.11.2025
5. Петрашко, Е. П. Анализ инфляционных процессов и антиинфляционная политика Национального банка Республики Беларусь в 2020–2023 гг. / Е. П. Петрашко // Проблемы прогнозирования и государственного регулирования социально-экономического развития: сб. науч. тр. – Минск: Ин-т экономики НАН Беларуси, 2023. – С. 189–195.
6. Семенова, Е. Ю. Таргетирование инфляции как инструмент стабилизации экономики: возможности применения в Беларуси / Е. Ю. Семенова // Журнал Белорусского государственного университета. Экономика. – 2021. – № 3. – С. 45–55.

УДК 336.61

ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНАЯ ПОЛИТИКА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

СТЕПАНЮК Вероника
Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия
Горки, Беларусь,
denthecoolboy@gmail.com
Научный руководитель:
ЗАСЕМЧУК Наталья
старший преподаватель
Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия
Горки, Беларусь,
zasem75@mail.ru

Денежно-кредитная политика занимает ключевое место в обеспечении макроэкономической стабильности и устойчивого экономического роста. Она направлена на управление денежным обращением и кредитной системой для достижения определённых экономических целей, таких как ценовая стабильность, низкий уровень безработицы и сбалансированный рост экономики. Объектом исследования данной статьи является денежно-кредитная политика, проводимая в Республике Беларусь. Предметом исследования выступают механизмы и инструменты денежно-кредитного регулирования, а также их влияние на экономическое развитие страны.[1]

Денежно-кредитная политика служит фундаментальным инструментом государственного регулирования, оказывая прямое воздействие на денежное обращение и кредитные потоки для достижения макроэкономической стабильности. В условиях Республики Беларусь эта политика сталкивается с комплексной проблемой, которая заключается в поиске оптимального баланса между стимулированием экономического роста и сдерживанием инфляционных процессов. Экономика страны традиционно находится под влиянием ряда вызовов, среди которых наиболее значимыми являются высокие инфляционные ожидания населения и бизнеса, выраженная зависимость от конъюнктуры внешних рынков, а также ограниченный объем резервов, которые могли бы быть использованы для поддержки национальной валюты в периоды турбулентности. Несмотря на достигнутую в последнее время стабильность в банковском секторе и наблюдаемое снижение уровня инфляции, риски ее ускорения остаются актуальными, что диктует необходимость сохранения усиленного контроля со стороны Национального банка. Актуальность вопросов, связанных с денежно-кредитным регулированием, подчеркивается необходимостью обеспечения устойчивости национальной экономики перед лицом глобальных неопределенностей. Теоретическая база для современной денежно-кредитной политики была сформирована в трудах таких классиков экономической мысли, как Джон Мейнард Кейнс, отстаивавший активную роль государства в управлении совокупным спросом, и Милтон Фридман, сделавший акцент на контроле над денежной массой. Эти идеи получили дальнейшее развитие в работах отечественных и зарубежных экономистов, включая Г. А. Моткина, А. И. Ровинского и представителей белорусской научной школы, которые адаптировали мировые теоретические наработки к национальной специфике.

В текущих условиях Национальный банк Республики Беларусь проводит активную работу по укреплению финансовой устойчивости через внедрение и совершенствование макропруденциальных инструментов. Ключевое внимание уделяется мониторингу показателей долговой нагрузки и обеспеченности кредита, которые с недавнего времени применяются не только к банкам, но и к лизинговым и микрофинансовым организациям в их работе с физическими лицами. Эта мера направлена на сдерживание рисков, связанных с чрезмерной закредитованностью населения. Другим важным аспектом макропруденциальной политики является ограничение системного риска, порождаемого бизнес-моделями финансовых институтов с повышенным риск-аппетитом. Для более точной оценки и управления подобными угрозами финансовой стабильности будут задействованы расчетные величины стандартного риска. Параллельно микропруденциальная политика Национального банка концентрируется на обеспечении стабильности работы каждого отдельного банка и иных кредитно-финансовых организаций, в том числе ОАО «Банк развития Республики Беларусь». Основными инструментами надзора остаются дистанционный мониторинг, выборочные и внеплановые проверки, позволяющие оперативно реагировать на возникающие трудности. В рамках дистанционного надзора тщательной оценке подлежит финансовая устойчивость кредитно-финансовых организаций, соблюдение ими нормативов по формированию специальных резервов, эффективность корпоративного управления и меры по оптимизации неиспользуемых активов.[2]

Значительные усилия направлены и на совершенствование правового поля для деятельности небанковских финансовых институтов. Так, к 2025 году планируется консолидировать разрозненные нормы, регулирующие лизинговую деятельность, в единый законодательный акт. Ожидается, что это создаст более прозрачные и предсказуемые условия для работы лизинговых компаний и будет способствовать притоку долгосрочных ресурсов. Аналогичная работа ведется в сфере небанковского факторинга, где устанавливаются четкие требования к деятельности соответствующих организаций. Кроме того, вступление в силу нового закона, расширяющего перечень субъектов, имеющих право заниматься микрофинансовой деятельностью, потенциально может увеличить число игроков на рынке, усилить конкуренцию и в конечном счете улучшить условия для потребителей финансовых услуг. Совокупность этих мер формирует комплексный подход к построению финансовой системы, способной противостоять внутренним и внешним шокам, обеспечивая при этом условия для устойчивого экономического развития.

На 2025 год утверждены целевые показатели денежно-кредитной политики Республики Беларусь. Они определены Указом Президента Республики Беларусь от 1 октября 2024 г. № 385 и детализированы в «Основных направлениях денежно-кредитной политики Республики Беларусь на 2025 год», утверждённых Правлением Национального банка 10 октября 2024 г.[3]

Представленный анализ целевых показателей денежно-кредитной политики Республики Беларусь на 2025 год позволил выявить основные направления и приоритеты государственной экономической политики. Установленные ориентиры, включающие сдерживание инфляции, поддержание достаточного уровня золотовалютных резервов, умеренный рост денежной массы и повышение реальных располагаемых доходов населения, отражают комплексный подход к обеспечению макроэкономической стабильности и устойчивого развития.

Целевой показатель инфляции, ограниченный 6% в годовом выражении, свидетельствует о стремлении к созданию предсказуемой экономической среды, что имеет важное значение для стимулирования инвестиционной активности и поддержания покупательной способности населения. Достижение данной цели требует проведения взвешенной денежно-кредитной политики, направленной на контроль за инфляционными процессами и сдерживание роста цен. Поддержание золотовалютных резервов на уровне не менее $7,1 млрд рассматривается как фактор обеспечения финансовой устойчивости и платёжеспособности Республики Беларусь. Достаточный объем золотовалютных резервов позволяет правительству и Национальному банку оперативно реагировать на внешние

экономические шоки, поддерживать стабильность национальной валюты и выполнять международные финансовые обязательства.

Таблица 1. – Целевые показатели денежно-кредитной политики на 2025 год

Показатель	Целевое значение	Нормативный документ
Инфляция	Не более 6% (в годовом выражении)	Основные направления денежно-кредитной политики на 2025 год
Золотовалютные резервы	Не менее $7,1 млрд (на конец года)	Указ Президента № 385 "О республиканском бюджете на 2025 год"
Рост широкой денежной массы	8–12% (в среднегодовом выражении)	Основные направления денежно-кредитной политики на 2025 год
Реальные располагаемые доходы населения	Рост на 4% (к 2024 году)	Указ Президента № 384 "Об основных направлениях социально-экономического развития на 2025 год"

Целевой диапазон роста широкой денежной массы в 8-12% отражает планы по поддержанию оптимального уровня ликвидности в финансовой системе и стимулированию экономического роста. Увеличение денежной массы способствует расширению кредитования, активизации инвестиционной деятельности и увеличению потребительского спроса. Однако, при реализации данной политики необходимо учитывать риски разгона инфляции и обеспечивать соответствие темпов роста денежной массы темпам роста реального сектора экономики. Установка цели по росту реальных располагаемых доходов населения на 4% свидетельствует о приоритете социальной направленности экономической политики государства. Достижение данной цели требует реализации мер по повышению производительности труда, созданию новых рабочих мест и увеличению заработной платы. Рост доходов населения способствует увеличению потребительского спроса и стимулированию экономического роста.

Если провести сравнение денежно-кредитной политики Беларуси и России можно сделать следующие выводы: Денежно-кредитная политика Республики Беларусь нацелена на сдерживание инфляции, поддержание золотовалютных резервов и умеренный рост денежной массы. Также акцентируется внимание на повышении реальных располагаемых доходов населения. Эти цели демонстрируют стремление к стабильности и социальному благосостоянию, что является важным аспектом для экономики страны. Беларусь использует комплексный подход к реализации денежно-кредитной политики, включая контроль за денежной массой и золотовалютными резервами, что подчеркивает социальную направленность политики. В отличие от этого, Банк России устанавливает ценовую стабильность как основную цель своей денежно-кредитной политики в рамках режима таргетирования инфляции. Основное внимание уделяется защите устойчивости рубля и

обеспечению условий для сбалансированного экономического роста. Такой подход подразумевает более широкий взгляд на инфляцию как ключевой фактор, влияющий на экономическую стабильность. Банк России применяет режим таргетирования инфляции и активно проводит научные исследования для оценки эффективности своей политики. Обзор денежно-кредитной политики включает в себя несколько тематических блоков, таких как операционная процедура денежно-кредитной политики, коммуникация с обществом и финансовая стабильность. Коммуникация и открытость являются важными аспектами денежно-кредитной политики. В Беларуси упоминается необходимость слаженных действий всех заинтересованных сторон, однако не акцентируется внимание на механизмах открытости и общественного обсуждения. В то же время Банк России делает акцент на информационной открытости как ключевом условии доверия к своей денежно-кредитной политике. Обсуждение результатов исследований с экспертами и общественностью является важной частью процесса, что позволяет учитывать мнения различных заинтересованных сторон. Адаптация к изменяющимся условиям также различается между двумя странами. Цели денежно-кредитной политики Беларуси четко определены на 2025 год, но отсутствует информация о механизмах адаптации к изменяющимся экономическим условиям. В свою очередь, Банк России регулярно проводит обзоры своей денежно-кредитной политики для оценки ее эффективности и соответствия текущим экономическим реалиям. Это позволяет оперативно корректировать параметры политики в ответ на новые вызовы.

Таким образом, денежно-кредитная политика Беларуси и России имеет как схожие черты, так и различия. Оба государства стремятся к обеспечению ценовой стабильности и экономического роста, однако подходы к реализации этих целей различаются. Беларусь акцентирует внимание на социальных аспектах и поддержании золотовалютных резервов, в то время как Россия делает акцент на научных исследованиях, открытости и взаимодействии с обществом. Эти различия могут оказывать влияние на эффективность реализации денежно-кредитной политики в каждой из стран в условиях динамично меняющейся экономической среды.

Результаты анализа позволяют констатировать, что достижение установленных целевых показателей денежно-кредитной политики является важным условием для обеспечения макроэкономической стабильности, устойчивого развития и повышения уровня жизни населения Республики Беларусь. Реализация поставленных задач требует согласованных действий правительства, Национального банка и других заинтересованных сторон, а также учета возможных внешних и внутренних экономических рисков. Дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение эффективности различных инструментов денежно-кредитной политики и оценку влияния внешних факторов на достижение установленных целевых показателей.

Список литературы:

1. Макроэкономика: учебник // И.В. Новикова, Ю.М. Ясинский, А.О. Тихонов и др.; под ред. И.В. Новиковой и Ю.М. Ясинского. – Мн: Вышэйшая школа, 2007. – с.
2. Национальный банк Республики Беларусь [Электронный ресурс] /Денежная и банковская система - Режим доступа: https://belta.by/economics/view/natsbank-utverdil-osnovnye-napravlenija-denezhno-kreditnoj-politiki-belarusi-na-2025-god-667392-2024/3. – Дата доступа: 14.10.2025.
3. Президент Республики Беларусь. Указ № 385 от 1 октября 2024 г. [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал Президента Республики Беларусь. URL: https://president.gov.by/ru/documents/ukaz-no-385-ot-1-oktabra-2024-g (дата обращения: 14.10.2025).
4. Банк России. Обзор денежно-кредитной политики [Электронный ресурс] // Официальный сайт Банка России. URL: https://www.cbr.ru/dkp/review__dkp/ (дата обращения: 14.10.2025)

УДК 339

МОДЕЛЬ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В РАМКАХ ИНИЦИАТИВЫ «ОДИН ПОЯС – ОДИН ПУТЬ» И ПЕРСПЕКТИВЫ ЕГО РАЗВИТИЯ

СЮЙ Юньжань
УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия», Горки, Беларусь
lilia20241110@gmail.com
Научный руководитель:
КОКИЦ Елена
Зав. кафедрой экономической теории, доцент, канд. эк. наук
Белорусская государственная сельскохозяйственная академия
Горки, Республика Беларусь
elena.kokits@mail.ru

Мировая экономика представляет собой достаточно подвижную и сложную систему, для которой характерны: динамика, постоянные изменения, усиление глобализации, а также углубление процессов экономической интеграции межгосударственное сотрудничество. Перспективной моделью межгосударственного экономического сотрудничества, формирующей новую парадигму экономического и в целом геостратегического развития, стала инициатива «Один пояс – один путь», выдвинутая в 2010-х гг. правительством Китайской Народной Республики. Инициатива «Один пояс – один путь», который может стать эффективным и универсальным механизмом межгосударственного сотрудничества, который позволит разрешению и урегулированию вопросов глобальной безопасности и глобальной экономики и торговли, направлена на создание и совершенствование экономических, транспортных коридоров, морских — «Морской Шелковый путь XXI в.» и сухопутных путей – «Экономический пояс Шелкового пути», которые впоследствии свяжут страны и регионы Европы и Азии.

Республика Беларусь установила с Китайской Народной Республикой отношения всестороннего взаимовыгодного и стратегического партнерства, которые в полной мере отвечают и соответствуют долгосрочным интересам двух страна также укрепляют их международные позиции и межгосударственное экономическое сотрудничество. Данное сотрудничество в рамках инициативы «Один пояс – один путь», по нашему мнению, условно соответствует следующим уровням – первый уровень включает: экспорт, экспортную кооперацию, лицензионное производство, международный лизинг, международный франчайзинг, совместное изготовление продукции по контракту, международные договора по управлению; а второй уровень включает: совместные предприятия, организацию производства в иностранном филиале, международные стратегические альянсы и многонациональные предприятия. В целях активизации межгосударственного экономического сотрудничества на территории Республики Беларусь, а также в рамках инициативы «Один пояс – один путь» создана комплексная индустриальная зона: Китайско-Белорусский индустриальный парк «Великий камень», который имеет статус особо (свободной) экономической зоны и предполагает создание фактически нового города, сочетающего производственную, жилую, административную инфраструктуру для размещения в нем перспективных, основанных на инновациях экспортно-ориентированных, импортозамещающих производств, привлечения иностранных и отечественных инвестиций и квалифицированного менеджмента.

Инициатива «один пояс – один путь» вступила в фазу качественного развития, где устойчивое развитие зарубежных парков становится ключевым критерием эффективности.

Китайско-белорусский индустриальный парк «Великий камень» как флагманский проект демонстрирует новую модель сотрудничества, выходящую за рамки традиционных «экономических анклавов». Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки практико-ориентированных моделей устойчивого развития, соответствующих критериям ESG (экология, социальная сфера, управление) и отвечающих интересам всех стейкхолдеров.

Исследование базируется на интеграции ESG-подхода с теорией стейкхолдеров. Экологический компонент (E) включает зеленое строительство (30% территории под озеленение) и возобновляемую энергетику (солнечные панели мощностью 200 тыс. кВт·ч/год). Социальный блок (S) охватывает локализацию кадров (80% сотрудников - белорусы) и программу подготовки специалистов (1000+ ежегодно). Управленческий аспект (G) предусматривает специальный правовой режим Указами Президента РБ.

1. Новый этап инициативы «Пояс и путь»: Переход от масштабного строительства инфраструктуры к «качественному совместному строительству», где устойчивое развитие становится ключевой темой.

2. Изменения в глобальных инвестиционных трендах: ESG становится ключевым фактором в международных инвестиционных решениях. Проекты, отсутствие устойчивости, сталкиваются с повышенными рисками и сопротивлением.

3. Повышение запросов стран-реципиентов: Такие страны, как Беларусь, надеются не только на инвестиции и рабочие места, но и на получение зеленых технологий, передового управленческого опыта и качественной модели развития для достижения своих национальных целей устойчивого развития.

Теоретической основой исследования являются рамки ESG, интегрированные с теорией заинтересованных сторон и теорией устойчивой конкурентоспособности.

Экология (E): Фокус на использовании природных ресурсов и воздействии на окружающую среду. Ключевые слова: зеленая архитектура, возобновляемая энергетика, циркулярная экономика, выбросы углерода, предотвращение загрязнения.

Социальная сфера (S): Фокус на отношениях парка с местным сообществом. Ключевые слова: локализация занятости, права работников, взаимодействие с сообществом, передача технологий, развитие кадров.

Управление (G): Фокус на системе управления и прозрачности. Ключевые слова: законы и нормативные акты, деловая этика, борьба с коррупцией, управление рисками, раскрытие информации.

Основной тезис: Превосходные показатели ESG (согласованное и сбалансированное развитие E, S, G) → Повышение «легитимности» и репутации парка → Преобразование в долгосрочную устойчивую конкурентоспособность (снижение операционных рисков, привлечение качественных инвестиций, повышение ценности бренда) → Достижение подлинно «эффективного развития».

КБИП «Великий камень» рассматривает стратегию локализации как краеугольный камень своей социальной ответственности.

Таблица 1 – Сравнительная таблица социальных показателей

Показатель	2019 г.	2023 г.	Рост
Число местных работников	5200	10000	92%
Локализация менеджмента	45%	68%	23%
Обучение (человек/год)	800	2500	212%
Участники мероприятий	1200	3800	217%

Локализация занятости: По состоянию на конец 2023 года парк создал более 10,000 рабочих мест для местных жителей. Уровень локализации кадров стабильно превышает 80% 【3】. Многие белорусские сотрудники занимают руководящие должности.

Развитие потенциала: Парк сотрудничает с БНТУ, БГУИЯ и другими вузами, создавая

учебные центры. Huawei обучает более 1000 ИТ-специалистов ежегодно, что способствует передаче технологий.

Регулярно проводятся «Дни открытых дверей», «Дни китайской культуры». Во время пандемии оказывалась гуманитарная помощь, что укрепило социальную репутацию.

Выдающаяся система управления является институциональной гарантией эффективной и стандартизированной работы парка.

Указы Президента Республики Беларусь (2012, 2017) предоставляют парку особый правовой статус, включая льготы («десять лет без налогов, десять лет с половинной ставкой»), упрощенные визовые и таможенные процедуры.

Внедрены стандартные процедуры тендеров и закупок, международные стандарты управления проектами и аудита.

Официальный сайт парка (www.industrialpark.by) публикует информацию на трех языках. Регулярные встречи с государственными органами и предприятиями обеспечивают коммуникацию.

4. Анализ механизма трансформации от «устойчивости» к «устойчивой конкурентоспособности».

Практика ESG повышает долгосрочную конкурентоспособность парка через:

1. Снижение комплексных рисков: Экологические (штрафы), социальные (протесты), управленческие (репутационный ущерб).
2. Привлечение дифференцированных ресурсов: Капитал (ESG-фонды), компании (высокотехнологичные бренды), высокий кадровый потенциал (квалифицированные кадры).
3. Создание бренда: Имидж «устойчивого парка» отличает его от других, обеспечивая политическую поддержку и признание.

5. Проблемы, рекомендации и перспективы

Проблемы: Согласование международных стандартов ESG с местными, низкая осведомленность малых и средних предприятий, краткосрочные финансовые затраты на ESG.

Рекомендации: Разработать систему оценки ESG для парка, создать стимулы для лучших предприятий, регулярно публиковать многоязычные отчеты об устойчивом развитии.

Перспективы: Модель КБИП «Великий камень» как «Модель совместного строительства, движимая ESG» может служить образцом для других парков вдоль «Один пояс – один путь» и в рамках экономического коридора «Китай-Россия-Беларусь».

Таким образом, опыт Китайско-Белорусского индустриального парка «Великий камень» представляет собой релевантную и эффективную модель устойчивого развития для проектов в рамках инициативы «Один пояс – один путь», демонстрируя органичное сочетание экономической целесообразности, экологической ответственности и социальной интеграции. Практическая реализация принципов ESG в парке, выражающаяся во внедрении зеленых технологий, высокой степени локализации кадров и прозрачной системе управления на основе специального правового режима, позволила не только минимизировать риски и оптимизировать издержки, но и сформировать уникальный бренд, привлекательный для высокотехнологичных инвесторов, что подтверждается значительным объемом привлеченных инвестиций и растущим числом резидентов. Данный кейс доказывает, что долгосрочная конкурентоспособность в современном мире формируется не только экономическими показателями, но и вкладом в социальное благополучие и экологическую стабильность принимающего региона. Несмотря на существующие вызовы, связанные с гармонизацией стандартов и вовлечением малого и среднего бизнеса, дальнейшее развитие парка, включая возможную разработку собственной системы ESG-сертификации, видится в укреплении его роли в качестве «моста» для передачи передовых технологий и лучших практик управления, а также в масштабировании успешной модели совместного, взаимовыгодного развития на другие проекты в рамках экономического коридора «Китай – Россия – Беларусь» и за его пределы, внося таким образом конкретный вклад в реализацию идеи «сообщества с единой судьбой для человечества».

Список литературы:

1. CAMCE (China CAMC Engineering Co., Ltd.) [Электронный ресурс] // Годовые отчеты и пресс-релизы за 2020-2023 гг. — URL: https://www.camce.com.cn (дата обращения: 11.10.2025).
2. China Merchants Group [Электронный ресурс] // Отчеты по устойчивому развитию и ESG за 2021-2023 гг. — URL: https://www.cmhk.com (дата обращения: 15.10.2025).
3. Китайско-Белорусский индустриальный парк «Великий камень» [Электронный ресурс] // Официальный сайт. Раздел "Новости". — URL: https://www.industrialpark.by (дата обращения: 21.10.2025).
4. Белорусское телеграфное агентство (БелТА) [Электронный ресурс] // Архив новостей за 2022-2024 гг. — URL: https://www.belta.by (дата обращения: 25.10.2025).
5. Huawei Technologies Co., Ltd. (Беларусь) [Электронный ресурс] // Официальный сайт. Разделы "Новости" и "О компании". — URL: https://www.huawei.com/by (дата обращения: 29.10.2025).

УДК 631.158:338.1

УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ

ТИМОНИНА Алёна
Орловский государственный аграрный университет им. Н.В. Парахина,
Орёл, Россия
alenkashpakowa@yandex.ru
Научный руководитель:
ВОЛЧЁНКОВА Анастасия
кандидат экономических наук, доцент
Орловский государственный аграрный университет им. Н.В. Парахина,
Орёл, Россия
a-erinskaya@yandex.ru

Управление кадровым потенциалом является важной функцией управления в любой организации. Данная подсистема обеспечивает эффективность найма сотрудников и их удержания, а также позволяет улучшать и совершенствовать организацию трудовых процессов, поддерживать корпоративную культуру и рабочую среду. Управление кадровым потенциалом настолько важно для организаций, что многие называют его «сердцем и душой бизнеса».

Эффективное управление персоналом является одной из ключевых составляющих успеха любого современного предприятия. Это обусловливается тем, что кадровый потенциал, как совокупность знаний, навыков, опыта и мотивации сотрудников, напрямую влияет на производительность, инновационность, а также на финансовые результаты организации. Это обуславливает актуальность выбранной темы исследования.

Понятие «кадровый потенциал» является сложной и многоаспектной категорией. Так, Неверкевич Д. О. считает, что «…кадровый потенциал предприятия — это знания, умения и способности, которые работники реализуют в процессе трудовой деятельности, а также те, которыми они объективно обладают как носители рабочей силы, но пока ещё не востребованные процессом производства либо профессионального обучения» [3]. Тем временем Дандыкина Е. М. дает следующее определение кадрового потенциала**: «…**это общая (количественная и качественная) характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением возложенных на него функций и достижением целей перспективного развития предприятия» [2].

Современные подходы к управлению кадровым потенциалом постоянно меняются под влиянием новых технологий и методик. Организации все чаще видят возможности внедрения и использования и искусственного интеллекта для автоматизации трудовых процессов, повышения производительности и улучшения условий труда.

Эффективное управление кадровым потенциалом предполагает раскрытие талантов каждого сотрудника, стимулирование творческого подхода к работе, повышение квалификации и справедливую оценку вклада каждого в общий результат.

Основным количественным показателем оценки эффективности использования кадрового потенциала является численность работников. От полноты обеспеченности ими и эффективности их использования зависят объем, своевременность, качество выполнения работ, результатом чего является снижении себестоимости продукции и, как следствие, повышение ее рентабельности. Поэтому экономический анализ эффективности использования кадрового потенциала обязательно включает в себя всесторонний анализ изменения численности работников.

Для оценки использования трудовых ресурсов и динамики кадрового потенциала в аграрном секторе был проведен анализ ключевых показателей (таблица 1).

Таблица 1 – Кадровый потенциал аграрного сектора

Показатели	Годы					2024 г. в % к 2020 г.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Российская Федерация						
Среднегодовая численность занятых в сельском хозяйстве, тыс. чел.	4011	3947	3931	3947	3723	92,8
Орловская область						
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство, тыс. чел.	26,5	25,9	25,6	25,2	24,6	92,8
В сельскохозяйственных организациях Орловской области						
Среднегодовая численность работников занятых в сельскохозяйственном производстве, тыс.чел.	15,4	15,2	15,2	15,4	14,4	93,5
Служащие, чел.	3525,3	3588,4	3720,7	3846,8	3757,1	106,6
из них: руководители	940,8	958,4	931,9	904,3	918,1	97,6
специалисты	2288,1	2323,0	2445,5	2578,9	2463,6	107,7

Источник: Рассчитано авторами на основании материалов Росстата, Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Орловской области, сводной годовой отчетности по сельскохозяйственным организациям Орловской области [5].

Как видно из представленного анализа, численность работников в сельском хозяйстве за период с 2020 по 2024 годы снижается устойчивыми темпами и составила по Российской Федерации и по Орловской области 7,2%. В тоже время в основных хозяйствующих субъектах отрасли сельского хозяйства – сельскохозяйственных организациях также складывается тенденция сокращения численности работников, занятых в сельскохозяйственном производстве на 6,5% за аналогичный период. При этом Численность служащих неизменно растет по годам и за 2020-2024 годы увеличилась на 6,6%. Рост данного показателя сформирован за счет роста численности специалистов сельскохозяйственных организаций с 2288,1 до 2463,6 чел.

Сложившиеся тенденции оказывают влияние на уровень обеспеченности кадрами отрасли сельского хозяйства. По данным проведенных исследований сотрудниками ФГБНУ ФНЦ ВНИИЭСХ в 2022 году уровень обеспечения специалистами и руководящими кадрами в Российской Федерации составил 93,2%. Наибольший недостаток кадров наблюдается в

ключевых производственных службах: обеспечение агрономами составило 89,4%, ветеринарными специалистами – 88,1%, а зоотехниками – 86,5%. Анализ кадрового состава в основных производственных службах сельскохозяйственных организаций показывает, что в 2022 году наиболее низкая обеспеченность сложилась по экономистам – всего 27 человек на 100 хозяйств (в 2013 году было 41), по зоотехникам – 32 человека на 100 хозяйств (в 2013 году – 56), по агрономам – 53 человека на 100 хозяйств (в 2013 году – 63 человека) [1, с. 53].

Похожая ситуация фиксируется во многих регионах страны, в том числе в Орловской области. На начало второго квартала 2025 года сельскохозяйственный сектор Орловской области сталкивается с серьезной нехваткой квалифицированных кадров. Особую потребность испытывают в агрономах, ветеринарных врачах и зоотехниках. Также существует дефицит среди работников массовых профессий: трактористов, овощеводов, птицеводов и свиноводов.

Исследование образовательного уровня руководителей в агропромышленном комплексе показало, что за прошедшее десятилетие доля специалистов с профильным образованием достигла внушительных 90%. Примечательно, что доля руководителей с высшим образованием стабильно увеличивается (на 10,1%), тогда как доля специалистов со средним специальным образованием демонстрирует снижение (на 7,8%).

Успешное управление кадровым потенциалом в аграрном секторе будет определяться способностью предприятий не просто сохранять численность персонала, но и повышать его эффективность, развивать компетенции, внедрять инновационные подходы и создавать условия для полной реализации всех имеющихся знаний и навыков. Создание такой среды, где каждый сотрудник чувствует свою ценность и видит перспективы для роста, становится не просто желательным, а необходимым условием для процветания. Только такой целостный, стратегически ориентированный подход, сочетающий в себе глубокий экономический анализ и фокус на человеческий фактор, позволит аграрным предприятиям не только адаптироваться к меняющимся условиям, но и достичь новых высот в своей деятельности, обеспечивая продовольственную безопасность и экономический рост страны. Эффективное управление кадровым потенциалом – это долгосрочная инвестиция в будущее, формирующая прочный фундамент для стабильности и развития.

Список литературы

1. Алексеева, С. А. Особенности кадрового обеспечения апк в условиях инновационного развития аграрного сектора экономики / С. А. Алексеева, Г. М. Демишкевич. – DOI 10.33938/243-52. – Текст : непосредственный // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2024. – № 3. – (Инвестиции и инновации в АПК). – С. 52-60.
2. Карелова Т.А., Свирина Е.В. Сравнительный анализ вузов на основе показателей кадрового потенциала // Сборник 24 семинара. — С. 104—107. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://repo.ssau.ru/bitstream/Upravlenie-organizacionnoekonomicheskimi-sistemami/SRAVNITELNYI-ANALIZ-VUZOV-NA-OSNOVE-POKAZATELEI-KADROVOGO-POTENCIALA-107821/1/сборник%2024%20семинар-104-107.pdf (дата обращения 05.11.2025)
3. Отчёт о научно-исследовательской работе «Проблемы развития кадрового потенциала ДВГНБ» – [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://fessl.ru/docs-downloads/nir/2018%20Проблемы%20развития%20кадрового%20потенциала%20ДВГНБ%20%28заключительный%29.pdf (дата обращения 05.11.2025)
4. Орловская область в цифрах [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.orel.gks.ru (дата обращения 06.11.2025)
5. Токарева Ю.А., Глухенькая Н.М., Токарев А.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: Комплексный подход : Монография. — Шадринск: ШГПУ, 2021. — 216 с. — ISBN 978-5-87818-602-5. – [Электронный ресурс:] – Режим доступа: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/97205/1/978-5-87818-602-5_2021.pdf (дата обращения 06.11.2025)

УДК 332.1

ИНСТРУМЕНТЫ ВЫРАВНИВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ В КОНТЕКСТЕ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ: ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

ХВОСТОВА Елизавета,
КОСТЕРИНА Анна
Студенты Дзержинского филиала
ННГУ им. Н.И. Лобачевского
Khvostova.liza06@mail.ru
kosterina.ann4@yandex.ru
Научный руководитель:
ОЗЕРЯНИК Мария,
к.э.н., доцент Дзержинского филиала
ННГУ им. Н.И. Лобачевского
ome52@mail.ru

Пространственная неоднородность социально-экономического развития является неотъемлемой характеристикой многих крупных федеративных государств, и Российская Федерация — не исключение. Исторически сложившаяся и сохраняющаяся до настоящего времени значительная дифференциация российских регионов по уровню валового регионального продукта на душу населения, доходам граждан, качеству и доступности социальных услуг, а также состоянию критической инфраструктуры представляет собой один из ключевых вызовов долгосрочной устойчивости страны. Это неравенство не только подрывает принципы социальной справедливости, но и создает серьезные системные риски, включая угрозу целостности экономического пространства, усиление центробежных политических тенденций, что в совокупности ограничивает потенциал национального роста.[1]

В ответ на эти вызовы стратегическим курсом государства стала реализация с 2019 года масштабной программы национальных проектов. По своему замыслу они призваны выступить не просто как набор отраслевых программ, а как комплексный механизм целенаправленной трансформации пространственной организации России. Национальные проекты, сконцентрированные на таких ключевых сферах, как здравоохранение, образование, демография, инфраструктура и жилье, по сути, являются масштабным экспериментом по применению нового инструментария выравнивающей региональной политики.[2]

Таким образом, актуальность данного исследования обусловлена необходимостью системной оценки регионально-выравнивающего потенциала национальных проектов, который на сегодняшний день остается недостаточно изученным как в теоретическом, так и в практическом аспектах.

Целью статьи является систематизация и комплексная оценка результативности инструментов выравнивания социально-экономического развития регионов, задействованных в рамках реализации национальных проектов. Для достижения поставленной цели в работе последовательно решаются следующие задачи:

1. Провести классификацию и дать содержательную характеристику основным инструментам выравнивания, используемым в контексте национальных проектов.
2. Проанализировать механизм их применения и адаптации при реализации ключевых национальных проектов, таких как «Здравоохранение», «Образование» и «Безопасные качественные дороги».
3. Выявить и охарактеризовать системные проблемы и ограничения, снижающие эффективность этих инструментов.

Одной из ключевых задач современной государственной политики России является развитие такого направления как, социально-экономическое развитие регионов. Существенные различия в уровне жизни, качестве инфраструктуры и доступности социальных услуг создают угрозы для национальной безопасности и устойчивого развития страны. Основным механизмом решения этой проблемы на сегодняшний день являются национальные проекты России, которые выступают не просто как набор программ, льгот и большого количества строек, а как комплексный инструмент стратегического выравнивания.[4]

Нижегородская область, являясь одним из ключевых субъектов Российской Федерации с мощным промышленным потенциалом, при образовании особенной экономической зоны «Кулибин» и научным потенциалом, которое стало более активно развиваться не только на базе флагмана науки Нижегородской области ННГУ им Н.И. Лобачевского, а также с открытием IT-Кампуса «Неймарк». Ключевым инструментом комплексного роста в 2020-2024 годах стали национальные проекты России.

В рамках нацпроектов можно выделить несколько основных инструментов, направленных на выравнивание развития:

1) Инфраструктурные инвестиции. Строительство и модернизация объектов транспортной, социальной и коммунальной инфраструктуры, прежде всего в малых городах и сельской местности. Это улучшает транспортную доступность, повышает качество медицинских и образовательных услуг, обеспечивает надежное водоснабжение и экологическую безопасность. В результате чего, укрепляется привлекательность территории для проживания и бизнеса, создаются условия для устойчивого развития аграрной и туристической отрасли.

2) Стимулирование деловой активности. Поддержка малого и среднего предпринимательства, создание условий для привлечения частных инвестиций в регион. Это даёт рост числа малых и средних компаний, увеличение занятости, развитие малой экономики региона, привлечение частных инвестиций в промышленность, сельское хозяйство и инновационные проекты. Регион становится привлекательным местом для предпринимательской активности и устойчивого социально-экономического развития

3) Развитие человеческого капитала. Повышение доступности и качества образования, здравоохранения, культуры, а также улучшение демографической ситуации. Это свидетельствует о том, что при развитии человеческого капитала и социальных благ, которые нужны человеку для того, чтобы он чувствовал себя комфортно, позволяет привлекать в Нижегородскую область большее количество специалистов разных отраслей, а также молодых студентов и учёных, которые в последствии останутся жить и развиваться дальше на территории области.[5]

Оценка результативности по ключевым направлениям

1. Развитие транспортной инфраструктуры на примере «Нацпроект Безопасные качественные дороги». Одним из самых наглядных инструментов является модернизация дорожной сети, которая связывает периферийные районы с центром.

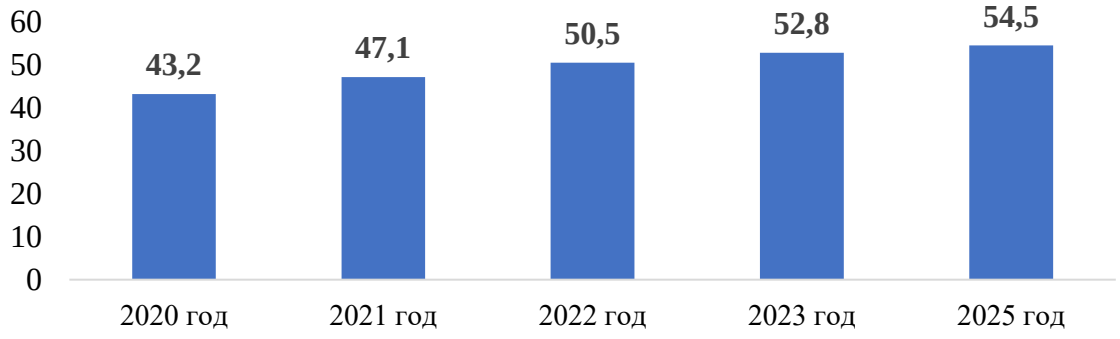


Рисунок 1– Доля региональных дорог, соответствующих нормативным требованиям в Нижегородской области, %

Наблюдается устойчивый положительный тренд. За 5 лет доля качественных дорог выросла более чем на 11 процентов, что повышает транспортную доступность районов, снижает логистические издержки для бизнеса и улучшает качество жизни населения. Это является прямым вкладом в выравнивание условий развития.[6]

2. Поддержка малого и среднего предпринимательства на примере национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы».

Разнообразие направлений и видов деятельности, присущих малому бизнесу, обеспечивает гибкость и адаптивность экономики, снижая её зависимость от узкого круга отраслей или отдельных корпораций. Поддержка малого и среднего бизнеса помогает сделать экономику области, более защищённой от глобальных потрясений, распределяя рабочие места равномерно по всей области и создавая перспективы для успешного существования вдали от крупного промышленного центра.

Таблица 1– Количество субъектов МСП, получивших поддержку в рамках нацпроекта в Нижегородской области

Год	Количество субъектов МСП, получивших поддержку	Объем предоставленной поддержки (млн руб.)
2020 год	2850	1450
2021 год	3450	1890
2022 год	4120	2350
2023 год	4950	2980
2024 год	5500	3400

Данные демонстрируют значительный рост как количества предприятий, так и объемов финансирования. Рост почти в 2 раза за рассматриваемый период свидетельствует об активном использовании этого инструмента. Это способствует созданию новых предприятий в сфере услуг, производстве и агросекторе в районах области, снижая их зависимость от градообразующих предприятий.

3. Выравнивание доступности медицинских услуг на примере национального проекта «Здравоохранение».

Это направление является одним из наиболее социально значимых инструментов выравнивания. Ключевая проблема — разрыв в доступности и качестве медицинской помощи между Нижним Новгородом и удаленными районами области, а также между городской и сельской местностью. В рамках нацпроекта "Здравоохранение" применяется комплекс мер, направленных на устранение этого дисбаланса.[7]

Основные инструменты в Нижегородской области (2020-2024 гг.):

– модернизация первичного звена медицины: капитальный ремонт, строительство и оснащение современным оборудованием фельдшерско-акушерских пунктов (ФАПов), врачебных амбулаторий и поликлинических отделений в малых городах и сельской местности;

–развитие выездной формы обслуживания: внедрение мобильных медицинских комплексов (диагностических, флюорографических, маммографических), которые регулярно выезжают в отдаленные населенные пункты по графику "медицинского десанта";

– укрепление кадрового потенциала: реализация программы "Земский доктор" и "Земский фельдшер", предусматривающая предоставление единовременных выплат медицинским работникам (до 1 млн руб. и 500 тыс. руб. соответственно), переезжающим на работу в сельскую местность.

Наиболее наглядно результативность показывает динамика ввода и модернизации объектов первичного звена, которая является фундаментом доступности медицины.

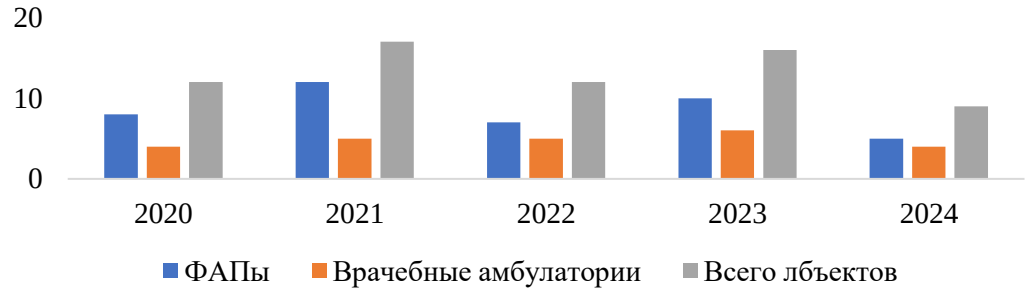


Рисунок 2– Ввод объектов первичного звена здравоохранения в Нижегородской области 2020-2024 гг.

За период с 2020 по 2024 год в рамках нацпроекта "Здравоохранение" в Нижегородской области было введено 66 новых объектов первичного звена, включая 47 фельдшерско-акушерских пунктов и 24 врачебные амбулатории. Несмотря на плановое снижение темпов строительства в завершающем 2024 году, в предыдущие периоды наблюдалась стабильная динамика с ежегодным вводом 12-17 объектов. Реализация этих мер позволила ликвидировать 25 "белых пятен" в медицинском обслуживании и улучшить доступность медицинской помощи для 180 тысяч жителей отдаленных районов. Таким образом, нацпроект доказал свою эффективность в системном решении проблемы территориального неравенства через создание сети современных медицинских учреждений в сельской местности.

Национальные проекты России доказали свою эффективность как комплексный инструмент стратегического выравнивания социально-экономического развития регионов. На примере Нижегородской области можно наблюдать положительную динамику по ключевым направлениям:

1) Транспортная инфраструктура: устойчивый рост доли качественных дорог повысил транспортную доступность, снизил логистические издержки и улучшил качество жизни населения.

2) Поддержка МСП: значительное увеличение числа субъектов малого и среднего предпринимательства и объёмов финансирования способствовало диверсификации экономики, созданию рабочих мест и снижению зависимости от крупных промышленных центров.

3) Здравоохранение: системная работа по модернизации первичного звена, внедрению мобильных медицинских комплексов и программам поддержки кадров позволила сократить разрыв в доступности медицинских услуг между городом и сельской местностью.

Реализация нацпроектов способствует не только улучшению конкретных показателей, но и формирует основу для долгосрочного устойчивого развития региона, повышая его привлекательность для жизни, бизнеса и инвестиций.

Можно предложить следующие рекомендации по улучшению эффективности реализации проектов:

1. Расширение цифровизации и анализа данных. Внедрение систем мониторинга в реальном времени позволит оперативно оценивать эффективность мер и корректировать их при необходимости. Это особенно актуально для проектов в сфере здравоохранения и поддержки МСП.

2. Фокус на кадровое обеспечение. Для закрепления специалистов в отдалённых районах необходимо расширить программы поддержки (например, «Земский доктор») и добавить меры социальной адаптации: обеспечение жильём, развитие инфраструктуры досуга и образования для семей.

3. Стимулирование инновационной экономики. Целесообразно включить в национальные проекты отдельные меры поддержки экологических и технологичных стартапов, что усилит позиции региона в условиях глобальной трансформации экономики.

4. Повышение информационной открытости. Рекомендуется активнее информировать население о возможностях участия в нацпроектах через социальные сети, местные СМИ и образовательные учреждения. Это повысит вовлечённость граждан и предпринимателей.

5. Акцент на оценку долгосрочного эффекта. Помимо количественных показателей, важно отслеживать качественные изменения: уровень удовлетворённости населения, миграционную динамику, рост инновационной активности. Это поможет скорректировать стратегию на будущее.

Список литературы:

1. Гонтмахер Е.Ш., Точилова О.А. «Национальные проекты и экономическое развитие регионов России» // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2023. № 2. С. 15-32.
2. Заборова Е.В. «Социально-экономическое развитие регионов России: проблемы и перспективы» / Под ред. Заборовой Е.В. Москва : Юрайт, 2022. 340 с.
3. Лавровский Б.Л., Миронова А.С. «Механизмы поддержки регионального развития в условиях реализации национальных проектов» // Вопросы экономики. 2022. № 11. С. 54-68.
4. Соколов Я.В. «Финансовые механизмы выравнивания региональной дифференциации в рамках нацпроектов» // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2023. № 5. С. 34-46.
5. Горшков М.К. «Выравнивание социально-экономического положения регионов России: опыт и уроки последних десятилетий» // Социологические исследования. 2021. № 10. С. 24-35.
6. Сергеева Е.И. «Экономический рост и качество жизни в регионах России: инструменты мониторинга и оценки» // Экономическая наука современной России. 2022. № 4. С. 12-26.
7. Трунин П.В. «Эффективность инструментов межбюджетного перераспределения в рамках национальных проектов» // Российский экономический журнал. 2023. № 2. С. 38-52.

УДК 339.224

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА КАЗАХСТАНА В ОБЛАСТИ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЁРСТВА

ШАПИЕВ Бибарс
Западно-Казахстанский инновационно-технологический университет
Уральск, Республика Казахстан,
shapievb17@mail.ru
Научный руководитель:
ФЕДОРЧЕНКО Лариса
старший преподаватель
Западно-Казахстанский инновационно-технологический университет
Уральск, Республика Казахстан,
larisafedorchenko@mail.ru

Развитие государственно-частного партнерства в Казахстане - одна из приоритетных задач экономического роста. Государственно-частное партнерство (ГЧП) является важным инструментом привлечения инвестиций для развития экономики. Механизм ГПЧ позволяет привлечь частный сектор к управлению государственными активами, снизить нагрузку на бюджет, расширить модели взаимодействия государства и бизнеса, создать дополнительные

рабочие места. Большинство отраслей экономики Казахстана требуют перехода на более качественный технологический уровень, сопровождающийся ростом производительности труда. В этом контексте активно ведётся поиск механизмов, позволяющих эффективно сбалансировать интересы бизнесменов, народа и государства, что делает государственно-частное партнёрство одним из ключевых инструментов развития. Трактовка Всемирного банка гласит, что ГЧП – это соглашение между публичной и частной сторонами, поводом которого выступает производство и оказание инфраструктурных услуг, заключенное для того, чтобы привлечь дополнительные инвестиции.

По казахстанскому законодательству, государственно-частное партнерство это - форма сотрудничества между государственным партнером и частным партнером, соответствующая следующим признакам:

1) построение отношений государственного партнера и частного партнера путем заключения договора государственно-частного партнерства;
2) среднесрочный или долгосрочный срок реализации проекта государственно-частного партнерства (от пяти до тридцати лет в зависимости от особенностей проекта государственно-частного партнерства);
3) совместное участие государственного партнера и частного партнера в реализации проекта государственно-частного партнерства;
4) объединение ресурсов государственного партнера и частного партнера для реализации проекта государственно-частного партнерства;
5) осуществление инвестиций частным партнером для реализации проекта государственно-частного партнерства [1].

Основными задачами ГЧП являются: повышение уровня доступности и качества товаров, привлечение инвестиций в экономику государства, повышение общей инновационной активности в Республике Казахстан.

Государство оказывает предпринимателю – частному партнеру поддержку в виде: предоставления натурных грантов; софинансирования проектов ГЧП; гарантии потребления государством определенного объема товаров, работ и услуг, производимых в ходе реализации проекта ГЧП.

Государство участвует в соглашении в следующих формах: предоставления земельных участков; предоставления права пользования объектами государственной собственности; обеспечения инженерными и транспортными коммуникациями объекта ГЧП, а также предоставляет компенсацию инвестиционных и операционных затрат по проекту ГЧП, вознаграждение за осуществление управления объектом ГЧП, находящимся в государственной собственности и др. в соответствии с законодательством о ГЧП.

Предприниматель со своей стороны участвует в следующих формах:

- финансирование проектов ГЧП;
- создание и эксплуатация объектов ГЧП;
- управление проектами ГЧП и обеспечивает качество и доступность товаров,
- работ и услуг в рамках заключенного договора ГЧП.

Помимо собственных средств, источниками финансирования проектов ГЧП могут быть: заемные средства; средства госбюджета в объеме, предусмотренном условиями договора; средства субъектов квазигосударственного сектора; иные средства, не запрещенные законодательством.

Первым Законом Республики Казахстан, регулирующим ГЧП стал закон № 167-III «О концессиях», утверждённый 7 июля 2006 года (концессия - вид договора о создании за счёт средств инвестора объектов недвижимого имущества) [2]. За первые 10 лет применения ЗРК «О концессиях» на территории Казахстана было реализовано всего три достаточно крупных концессионных проекта в инфраструктуре.

31 октября 2015 года был подписан основной Закон Республики Казахстан № 379-V «О государственно-частном партнерстве», который стал основой для формирования современной

национальной системы ГЧП. Данный закон основывается уже на международном опыте реализации проектов, он определяет правовые условия государственно-частного партнёрства, его способы осуществления и регулирует общественные отношения, возникающие в процессе подготовки и реализации проекта ГЧП, заключения, исполнения и прекращения договора государственно-частного партнёрства, а также большое количество мер поддержки со стороны государства для инвесторов, как отечественных, так и иностранных. Этот документ заложил институциональные принципы, правовые и организационные механизмы партнёрства государства и бизнеса, направленные на развитие инфраструктуры, повышение качества публичных услуг и стимулирование инвестиций [3].

За десятилетие ГЧП в Казахстане стало эффективным инструментом устойчивого развития и модернизации инфраструктуры. Партнёрство государства и бизнеса доказало свою значимость не только как механизм инвестиций, но и как способ реализации стратегических задач по повышению качества жизни граждан. Основные достижения за 10 лет:

- Сформирована полноценная нормативно-правовая база ГЧП, охватывающая широкий спектр сфер — от транспортной и социальной инфраструктуры до жилищно-коммунального хозяйства и цифровизации;
- Реализованы и находятся в стадии реализации сотни проектов ГЧП по всей стране, включая объекты здравоохранения, образования, энергетики и экологии;
- Созданы центры компетенций по ГЧП на центральном и региональном уровнях, что позволило системно развивать практику партнерства в регионах;
- Повышен уровень кадровой и экспертной подготовки специалистов в области ГЧП — в вузах и академических институтах реализуются специализированные программы и курсы;
- Казахстан получил международное признание — национальная система ГЧП отмечена в ряде международных рейтингов и исследований (включая Всемирный банк, APMG и EBRD) как одна из наиболее продвинутых в регионе Центральной Азии.

По способу осуществления ГЧП подразделяется на две разновидности: институциональное и контрактное (Рисунок 1). В Казахстане нашло применение контрактное ГЧП, так как государство не несёт значительных затрат на этапе строительства и реализации, а финансирование привлекается со стороны частного сектора.

Контрактное ГЧП — это концессия, доверительное управление госимуществом, аренда госимущества; лизинг, договора на разработку технологии, испытания и мелкосерийное производство; контракт жизненного цикла; сервисный контракт.



Рисунок 1. Способы осуществления государственно-частного партнерства в Казахстане

Проектами ГЧП могут выступать:

- строительство (реконструкция) и эксплуатация объектов образования (детских садов, школ, студенческих общежитий);
- модернизация школьных столовых;
- строительство и эксплуатация спортивных сооружений;
- строительство и эксплуатация медицинских организаций;
- доверительное управление объектами коммунального хозяйства (сети наружного освещения).

Институциональное ГЧП составляет альтернативу капитализации квазигоссектора из бюджета, когда частный и государственный партнеры формируют стоимость акционерного капитала компании для привлечения заёмного финансирования

Перечень планируемых и реализуемых проектов ГЧП в Казахстане приведен в Реестре на сайте www.kzppp.kz.

Партнерство предполагает взаимовыгодное распределение между участниками обязанностей, гарантий, рисков и доходов в процессе реализации проекта. Условия ГЧП закрепляются договором ГЧП.

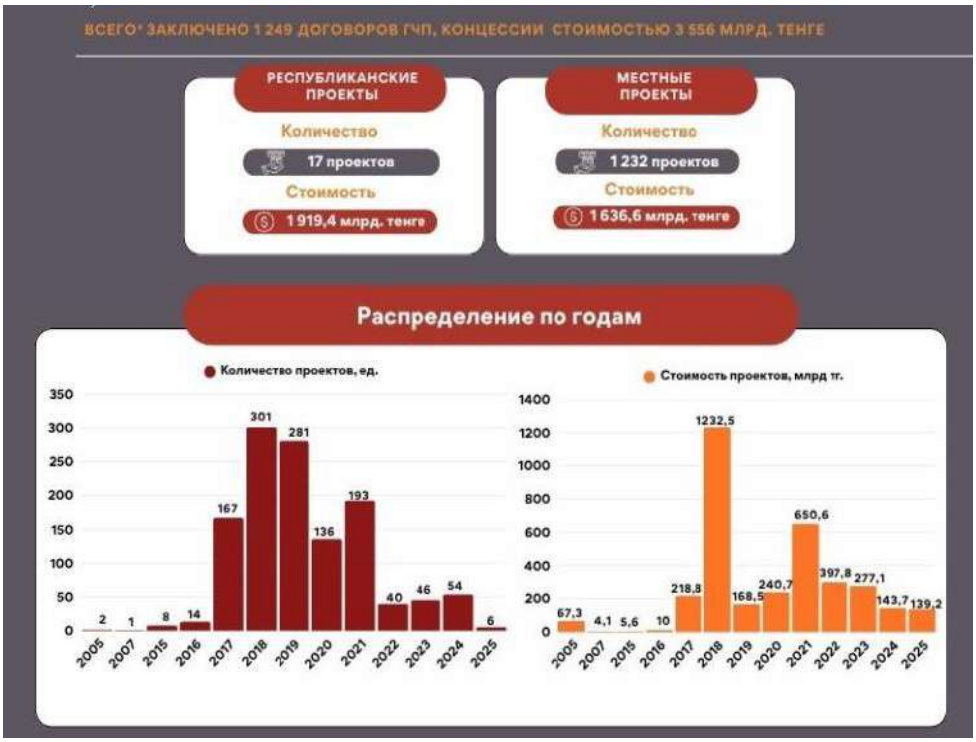


Рисунок 2. Статистика казахстанских проектов ГЧП на 1.10. 2025

Статистические данные о развитии государственно-частного партнёрства в Казахстане за 2005-2025 годы отражены на рисунке 2.

На 1 октября 2025 года Казахстанский Центр государственного-частного партнерства зафиксировал наличие 1249 договоров концессии, стоимостью около 3,6 триллионов тенге. Из них 17 проектов республиканского значения, стоимостью 1919,4 млрд. тенге и 1232 местных проектов, стоимостью 1636,6 млрд. тенге [4].

По рисунку 2 можно видеть, что наибольшее количество договоров было заключено в 2018 и 2019 годах, это связано с тем, что: 1) правительство Казахстана инициировало ряд программ по привлечению частных инвестиций в инфраструктуру, здравоохранение, образование и ЖКХ; 2) было расширено использование бюджетных субсидий, налоговых льгот и гарантий, что сделало участие в ГЧП более привлекательным для бизнеса; 3)

государство взяло курс на диверсификацию экономики и привлечения частных инвестиций, что способствовало росту числа проектов.

С 23 августа 2025 года в стране вступили в силу поправки, упрощающие условия участия бизнеса в проектах ГЧП в сфере инфраструктуры. Минимальный порог инвестиций для таких проектов снижен с 15,7 млрд до 7,8 млрд тенге.

Постановлением правительства от 31 июля 2025 года утверждён перечень проектов ГЧП особой значимости, разработка которых осуществляется совместно с международными финансовыми институтами [4]. В перечень вошло семь проектов:

- строительство и эксплуатация 5 студенческих общежитий на 5900 койко-мест для НАО «Казахский национальный исследовательский технический университет имени К.И. Сатпаева» в городе Алматы;
- строительство и эксплуатация автомобильной дороги Алматы — Иссык-Куль;
- строительство и эксплуатация многопрофильной университетской больницы на 300 коек в городе Караганде;
- строительство и эксплуатация многопрофильной университетской больницы на 300 коек в городе Алматы;
- строительство и эксплуатация многопрофильной университетской больницы на 300 коек в городе Семее;
- строительство и эксплуатация многопрофильной университетской больницы на 300 коек в городе Актобе;
- строительство опреснительного завода морской воды в Мангистауской области мощностью 50 тыс. м³/сутки.

Отраслевая структура реализации проектов ГЧП представлена на рисунке 3. В зависимости от сферы реализации 87,6% всех проектов ГЧП приходится на образование (57%), здравоохранение и социальные услуги (17,3%), энергетику и ЖКХ (13,3%). В сфере образования это реализация проектов по таким объектам, как детские дошкольные учреждения, школы, общежития для учащихся и преподавателей и т.д., в сфере здравоохранения – больницы, поликлиники, медицинские лаборатории, фельдшерско-акушерские пункты и т.д. Отличный пример успешного внедрения механизма ГЧП в Западно-Казахстанской области – организация питания в школьных столовых [5].

В структуре стоимости всех реализуемых проектов 44,1% приходится на сферы транспорта и инфраструктуры, энергетики и жилищно-коммунального хозяйства. Значительный удельный вес в стоимости 17,2% занимают также проекты в области здравоохранения и социальных услуг.

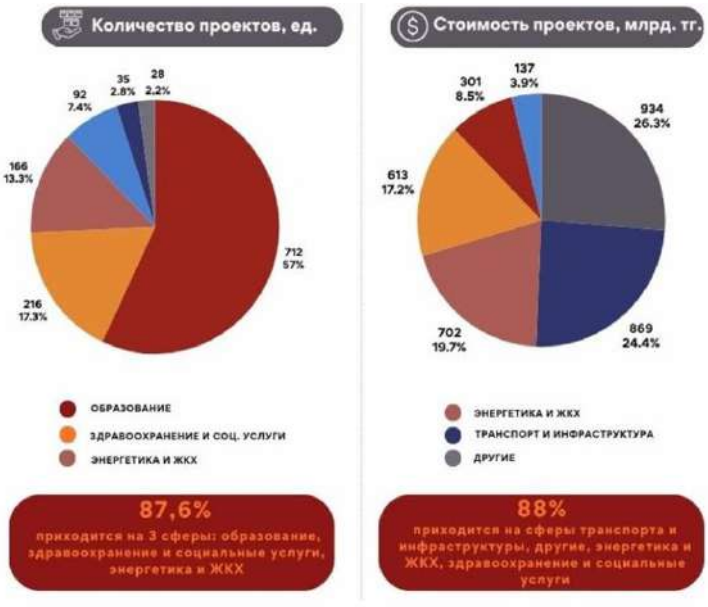


Рисунок 3. Структура проектов ГЧП по отраслям и видам деятельности

Следовательно, в Казахстане основное внимание уделяется социально ориентированным отраслям, таким как образование и здравоохранение, что способствует повышению социальной стабильности и улучшению инфраструктуры. Однако для более устойчивого роста и диверсификации экономики требуется расширение применения ГЧП в других секторах, что позволит увеличить приток инвестиций и повысить экономическую эффективность.

В настоящее время развитие ГЧП в Казахстане сталкивается со следующими проблемами:

1. 1. Избыточные административные процедуры, которые замедляют реализацию инициатив.
2. Ограниченный доступ к финансированию, особенно для малого и среднего бизнеса.
3. Частный сектор не всегда обладает достаточными ресурсами и компетенциями для реализации крупных инфраструктурных проектов.
4. В отдельных случаях встречаются проблемы с прозрачностью конкурсных процедур.
5. Некоторые регионы не имеют достаточной квалификации для эффективного управления ГЧП-проектами

Для решения проблем ГЧП необходимо: упрощение правовой базы и сокращение бюрократии, внедрение цифровых платформ для управления ГЧП-проектами, упрощение доступа местного бизнеса к ГЧП, обмен опытом с успешными странами в области ГЧП, поддержка ГЧП-проектов со стороны государства

В настоящее время эксперты полагают, что Казахстан приближается к завершению этапа «зарождения» государственно-частного партнёрства, поскольку уже созданы все необходимые предпосылки, характерные для начального этапа его развития. Правительство уже приняло соответствующие политические решения. Проведён анализ действующего законодательства, в результате чего сформированы нормативно-правовые акты в сфере ГЧП. Разрабатываются ключевые концепции, типовая документация и практические рекомендации. Систематизирован и адаптирован опыт реализации партнёрства в других странах. Если Республика Казахстан будет вести эту политику и дальше, выделять ей должное внимание и финансы, то это позволит не только ускорить развитие ключевых отраслей страны, но и обеспечит устойчивый экономический рост на долгосрочную перспективу.

Таким образом, государственно-частное партнерство в Казахстане - перспективный инструмент, который может стать мощным драйвером экономического роста, обеспечивая модернизацию инфраструктуры, создание новых рабочих мест, улучшение качества социальных услуг и повышение инвестиционной привлекательности страны.

Список литературы:

1. Закон Республики Казахстан. О государственно-частном партнерстве от 31 октября 2015 года № 379-V https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000379
2. Закон Республики Казахстан. О концессиях. от 7 июля 2006 года № 167. https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z060000167
3. Жилкибаева, М. А. Государственно-частное партнерство в Казахстане: оценка динамики, институциональное обеспечение, приоритеты развития / М. А. Жилкибаева // Экономика Центральной Азии. – 2020. – Т. 4, № 4. – С. 311-328. – DOI 10.18334/asia.4.4.41506
4. Развитие ГЧП в Казахстане. https://kzppp.kz/ru/ppp-development-in-kazakhstan/
5. Государственно-частное партнерство. https://uralsk.atameken.kz/ru/pages/566-gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo

УДК 338.1

ВОЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

ШИНКЕВИЧ Арина
Белорусская государственная сельскохозяйственная академия
Горки, Республика Беларусь,
arina.schinkevich@gmail.com
Научный руководитель:
ЭЙСМОНТ Ирина
старший преподаватель
Белорусская государственная сельскохозяйственная академия
Горки, Республика Беларусь,
irtix1@mail.ru

Современная экономика Республики Беларусь представляет собой многоукладную систему с доминирующей ролью государственного сектора и значительной экспортной ориентацией. После сложного периода 2020–2022 годов, характеризовавшегося внешнеполитическими и санкционными шоками, экономика демонстрирует признаки восстановления и роста. Так, по итогам 2023 года и прогнозам на 2024 год, темпы роста ВВП страны существенно ускорились, превысив первоначальные ожидания многих международных финансовых институтов (МВФ, Всемирный банк).

Актуальность исследования определяется необходимостью оценки устойчивости текущей траектории роста и определения долгосрочных драйверов развития в условиях сохраняющихся структурных дисбалансов и внешних ограничений. Перед страной стоят задачи не только по поддержанию краткосрочного экономического импульса, но и по формированию устойчивой модели, способной обеспечить повышение конкурентоспособности и благосостояния граждан.

Краткосрочный экономический рост Беларуси в 2023–2024 годах во многом обусловлен сочетанием внутренних стимулирующих мер и благоприятных внешних условий, прежде всего, восстановлением и активным ростом российского рынка [2], [6].

Основными двигателями экономического роста являются внутренний и внешний спрос, преимущественно ориентированный на Восток.

Потребительский спрос: Наблюдается значительный рост реальных денежных доходов населения и, как следствие, потребительского спроса. Этот рост стимулируется увеличением заработной платы и социальных выплат, что в предвыборные и послевыборные периоды часто выступает инструментом государственного стимулирования экономики [6]. Высокий потребительский спрос, однако, приводит к перегреву экономики, о чем свидетельствует рекордно низкий уровень безработицы (около 3,0%) и острый дефицит рабочей силы.

Инвестиционный спрос: Рост инвестиций в основной капитал связан, в первую очередь, с реализацией программ импортозамещения и модернизацией существующих производств. Государственные предприятия активно направляют средства на обновление фондов и создание локализованных производств для снижения зависимости от западных поставок и укрепления связей с рынком ЕАЭС.

Внешний спрос (Россия): Восстановление экономических связей и переориентация экспорта на Российскую Федерацию обеспечили быстрый сбыт белорусской промышленной и сельскохозяйственной продукции. Россия остается ключевым торговым партнером, что временно нивелирует эффект от западных санкций, но одновременно повышает риски концентрации и зависимости.

Несмотря на позитивные темпы роста ВВП, макроэкономическая стабильность остается под вопросом из-за структурных и монетарных проблем.

Инфляция и ценовое регулирование: Жесткие административные меры по контролю за ценами, введенные государством, искажают рыночные сигналы и подавляют стимулы для инвестирования и расширения производства. При этом сохраняются значительные инфляционные ожидания, а цены на услуги, не подпадающие под жесткий контроль, продолжают расти.

Дисбаланс на рынке труда: Сохраняющийся дефицит кадров и значительный рост заработной платы, опережающий производительность труда, создают давление на себестоимость продукции и усиливают инфляционные процессы, не способствуя устойчивому долгосрочному росту[6].

Экономический рост Беларуси традиционно опирается на несколько ключевых, высоко экспортно-ориентированных отраслей.

Промышленность является одним из основных драйверов роста ВВП. Главные секторы — машиностроение (БелАЗ, МАЗ, тракторы) и химическая/нефтехимическая промышленность (переработка нефти, производство удобрений, шин) [4].

Потенциал: Основной потенциал сосредоточен в области импортозамещения и глубокой интеграции с российскими производственными цепочками. Реализация масштабных инвестиционных проектов по локализации компонентов, ранее закупавшихся на Западе, позволяет не только сохранить, но и нарастить объемы производства. Уникальные активы, такие как производство калийных удобрений (ОАО «Беларуськалий»), остаются стратегически важными для мирового рынка, несмотря на логистические ограничения, что обеспечивает значительную валютную выручку.

Вызовы: Старение основных фондов, высокая энергоемкость и необходимость доступа к передовым технологиям, ограниченного санкциями.

Беларусь занимает лидирующие позиции в мире по экспорту ряда сельскохозяйственных продуктов (например, молочной продукции и мяса).

Потенциал: Устойчивый спрос на продовольствие, особенно на рынках ЕАЭС и Китая, создает возможности для наращивания объемов экспорта и повышения глубины переработки. Дальнейшая модернизация перерабатывающих предприятий и внедрение современных технологий в сельском хозяйстве могут обеспечить рост производительности и снижение издержек.

Вызовы: Зависимость от импортных компонентов (семена, ветеринарные препараты, техника) и необходимость повышения эффективности управления в крупных агрохолдингах.

Сектор ИКТ, особенно Парк высоких технологий (ПВТ), до недавнего времени был самым динамичным и инновационным элементом белорусской экономики, обеспечивая значительную долю экспорта услуг.

Проблемы и Переориентация: После 2021–2022 годов ИТ-сектор пережил значительный отток кадров и снижение экспортной выручки (падение с $3,2 млрд до $2,5 млрд) [5]. Вклад сектора в рост ВВП стал отрицательным. Однако это не означает исчезновения потенциала.

Перспективы: Восстановление сектора связано с его релокализацией и переориентацией на внутренний рынок, а также на рынки России и стран СНГ. ИТ-сектор может выступать катализатором цифровизации традиционных отраслей (промышленности, финансов, госуправления), что является ключевым условием повышения их общей эффективности. Для долгосрочного роста критически важно создание условий для возвращения квалифицированных кадров и восстановления привлекательности как центра разработки ПО.

Устойчивое развитие экономики в долгосрочной перспективе сдерживается рядом глубоких структурных проблем. По прогнозам международных экспертов, без фундаментальных структурных реформ долгосрочный потенциал роста ВВП Беларуси ограничится 1,0–2,0% в год.

Доминирование крупного, низкоэффективного государственного сектора остается главной структурной проблемой. Государственные предприятия часто работают за счет льготного кредитования и субсидий, что искажает конкурентную среду, препятствует перетоку ресурсов в более продуктивные частные секторы и снижает общую конкурентоспособность экономики. Отсутствие глубоких реформ по приватизации и повышению корпоративного управления в госсекторе консервирует низкую производительность.

Демография и Кадры: Беларусь сталкивается с неблагоприятной демографической ситуацией и интенсивным оттоком высококвалифицированных специалистов, особенно в ИТ и наукоемких областях. Это создает жёсткие «потолки» для расширения производства и внедрения инноваций.

Технологическая зависимость: Санкции усилили технологическую зависимость от ограниченного круга стран и затруднили доступ к критически важному высокотехнологичному оборудованию и лицензиям. Импортозамещение является вынужденной мерой, которая не всегда способна обеспечить паритет с мировыми технологическими лидерами.

Чрезмерная зависимость от одного крупного торгового партнера (РФ) делает экономику уязвимой к любым изменениям его политики и конъюнктуры. Хотя интеграция в рамках ЕАЭС открывает возможности, она же ограничивает маневры в части глобальной диверсификации. Необходимо активное развитие торговых отношений с Азией, Африкой и Ближним Востоком для снижения геополитических рисков.

Для выхода на траекторию устойчивого роста (выше 2,5% в год) необходимы не только стабилизационные, но и прорывные меры.

«Великий камень»: Китайско-Белорусский индустриальный парк «Великий камень» остается важной точкой роста для привлечения прямых иностранных инвестиций и создания производств с высокой добавленной стоимостью, ориентированных на экспорт в ЕАЭС и ЕС (в случае нормализации отношений). Необходимо усилить его интеграцию с отечественной наукой и производством.

Биотехнологии и Фармацевтика: Развитие биотехнологий, фармацевтической промышленности и точного приборостроения, где Беларусь обладает хорошей научной базой, может стать новым источником валютной выручки и высокооплачиваемых рабочих мест.

Критически важным является изменение подхода к образованию, сфокусированное на развитии STEM-направлений, а также создание экономических и социальных стимулов для удержания и привлечения высококвалифицированных специалистов. Демографические проблемы требуют увеличения автоматизации и роботизации труда во всех секторах, что, в свою очередь, требует инвестиций в соответствующую инфраструктуру и компетенции.

Помимо России, укрепление торговых и инвестиционных связей со странами ЕАЭС (Казахстан, Армения, Кыргызстан) и активное развитие логистических коридоров Восток–Запад (включая использование потенциала Транскаспийского маршрута) позволит обеспечить устойчивость экспорта.

Экономический рост Республики Беларусь в ближайшей перспективе будет преимущественно инерционным, поддерживаемым высоким внутренним спросом, а также активной интеграцией и поддержкой со стороны российского рынка. При этом текущие темпы роста носят характер «восстановительного перегрева», поскольку наблюдается избыточное использование факторов производства, таких как рабочая сила и капитал, без существенного повышения их производительности.

Долгосрочный же потенциал экономического развития сдерживается фундаментальными структурными проблемами: доминированием госпредприятий, недостатком квалифицированных кадров и ограниченным доступом к передовым технологиям из-за санкционных ограничений. Прогнозы на долгосрочный период (2026–2027 гг.) предполагают замедление роста до 2,0–2,5% годовых, если не будут предприняты шаги по изменению экономической модели.

Перспективы устойчивого экономического роста в Республике Беларусь лежат в плоскости структурной трансформации: диверсификации экспорта, приоритетного развития высокотехнологичных и наукоемких производств (ИТ, биотехнологии), а также повышения эффективности управления государственным имуществом и улучшения делового климата для частного сектора. Без смещения фокуса с экстенсивного стимулирования на интенсивные, рыночно-ориентированные реформы, страна рискует попасть в ловушку среднего роста.

Список литературы:

1. Национальный банк Республики Беларусь. Основные направления денежно-кредитной политики Республики Беларусь на 2025 год / Нац. банк Респ. Беларусь. – Минск, 2024. – 68 с.
2. Шимов, В.Н. Экономическое развитие Беларуси в условиях внешних вызовов: структурные приоритеты / В.Н. Шимов, Л.М. Крюков // Белорусский экономический журнал. – 2024. – № 3. – С. 4–18.
3. Богданович, А.В. Состояние и тенденции развития ИТ-сектора Республики Беларусь / А.В. Богданович, Т.В. Селицкая // Цифровая трансформация. – 2024. – № 4. – С. 35–47.
4. Дайнеко, А.Е. Агропромышленный комплекс Беларуси: современное состояние и перспективы развития / А.Е. Дайнеко // АПК: экономика, управление. – 2024. – № 6. – С. 3–15.
5. Ковалев, М.М. Инфляционные процессы в экономике Республики Беларусь: причины и механизмы регулирования / М.М. Ковалев, Г.Г. Головенчик // Банковский вестник. – 2024. – № 11. – С. 18–29.
6. Кузнецов, В. А., Смирнова, Е. И. Отраслевая структура экономики Беларуси: вызовы и точки роста // Экономический вестник. 2023. № 2. С. 112–125.

УДК 338.012(476)

СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ШУТКИН Никита
Белорусская государственная сельскохозяйственная академия
Горки, Республика Беларусь,
schutkinnikita@gmail.com
Научный руководитель:
ЭЙСМОНТ Ирина
старший преподаватель
Белорусская государственная сельскохозяйственная академия
Горки, Республика Беларусь,
irtix1@mail.ru

В условиях глобальных экономических, демографических и экологических изменений Республика Беларусь, на ряду с другими государствами, столкнулась с необходимостью формирования долговременного видения собственного прогресса. Ответом на этот вызов стало внедрение Национальной стратегии устойчивого экономико-социологического развития Республики Беларусь на период до 2030 года, утверждённой Протоколом заседания Президиума Совета Министров от 2 мая 2017 г. № 10.

Национальная стратегия устойчивого развития (НСУР) – это документ, определяющий направления стабильного роста трех взаимосвязанных и взаимодополняющих компонентов: человека как личности и генератора новых взглядов – конкурентоспособной экономики –

качества окружающей среды в рамках внутренних и внешних угроз, а также вызовов долгосрочного улучшения. Согласно Закону Республики Беларусь от 5 мая 1998 года «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Республики Беларусь», НСУР выступает системообразующим документом для разработки перспектив и программ экономико-социального изменения страны на средне- и краткосрочную перспективы.

Концептуальным ядром документа является выявление внешних возможностей и внутренних конкурентных преимуществ в социальной, экономической и природно-ресурсной сферах; выработка управленческих решений, ориентированных на достижение высокого уровня качества жизни белорусских граждан, рост конкурентоспособности и эффективности национальной экономики, сохранение и рациональное использование природных ресурсов и обеспечение экологической защищенности.

Эта стратегия стала стратегическим ориентиром для всех уровней государственного регулирования, определив вектор комплексного развития, основанного на балансе экономической эффективности, социальной справедливости и экологической устойчивости [1].

Важнейшим условием обеспечения стабильного совершенствования Беларуси является переход на инновационный путь развития и реализация общесистемных преобразований экономики и общества.

В сфере экономики требуется построение высокоэффективной социально ориентированной рыночной экономики с развитыми институтами предпринимательства и рыночной инфраструктурой, действенным механизмом государственного и рыночного регулирования [2].

Для достижения этой цели в НСУР-2030 выделены следующие приоритетные задачи:

- создание современной, социально ориентированной и конкурентоспособной экономики знаний, основанной на развитых рыночных институтах и инфраструктуре;
- ускоренное продвижение высокотехнологичных производств, промышленных инновационных кластеров и ключевых инфраструктурных отраслей, напрямую влияющих на уровень и качество человеческого эволюционирования;
- усиление устойчивости производственных и потребительских моделей через рациональное управление природными ресурсами (возобновляемыми и невозобновляемыми), снижение объёмов отходов и формирование культуры ответственного потребления;
- повышение эффективности государственного управления путём усиления влияния рыночных механизмов регулирования, поддержки локальных инициатив и формирования прозрачной и эффективной системы собственности;
- активизация международного экономического сотрудничества со стратегическими партнёрами, в первую очередь — Китайской Народной Республикой, Российской Федерацией и странами Европейского союза [1].

На сегодняшний день Беларусь частично достигла поставленных целей, но с существенными ограничениями.

В ряде направлений есть определённые достижения:

1. Развитие отдельных высокотехнологичных секторов (например, IT-индустрия, фармацевтика, точное машиностроение);
2. Сохранение относительно устойчивой системы государственного управления с элементами рыночного регулирования;
3. Усиление экономических связей с Россией и Китаем, включая совместные проекты в энергетике, транспорте и промышленности.

Однако, все еще существуют значительные барьеры, например:

1. Недостаточный уровень функционирования рыночных институтов, ограниченная конкуренция и низкая привлекательность для частных инвестиций;

2. Слабое продвижение постоянного потребления и экологической ответственности;
3. Недостаточная диверсификация экономики и зависимость от сырьевого экспорта;
4. Ограничения в экономическом взаимодействии с ЕС из-за геополитической ситуации и санкционного давления.

Основным средством обеспечения и индикатором устойчивости развития национальной экономики и решения социальных задач является рост ВВП, который должен учитывать рост потребления благ и услуг, имеющиеся ресурсы и эффективность их использования, обеспечивать стабильное расширенное воспроизводство и сохранение окружающей среды.

Формирование и совершенствование отраслевой структуры производства и конечного использования ВВП определяются направлениями и объёмами эффективного потребления материально-сырьевых, топливно-энергетических и трудовых ресурсов, достижением рационального уровня удовлетворения потребностей общества, соответствием требованиям устойчивого развития и решения экологических проблем, нейтрализацией негативного внешнего воздействия и наличием рынков сбыта, при этом необходимо сохранять традиционные жизненно важные отрасли и обеспечивать ускоренное совершенствование приоритетных конкурентоспособных производств с максимальным использованием собственного производственно-технического потенциала.

При определении направлений использования валового внутреннего продукта учитываются достигнутый уровень экономического развития и жизни, состояние производственных мощностей, их соответствие достижениям научно-технического прогресса (НТП) и необходимость обновления, а также снижение экологической нагрузки, что предопределяет формирование пропорций между ВВП и ресурсами на воспроизводство основных фондов, включая инвестиции в улучшение экономики, и в прогнозный период предполагается последовательное снижение доли производства товаров и рост доли сферы услуг [2].

25 сентября 2015 года страны-члены ООН приняли Повестку дня в области стабильного роста до 2030 года. Она содержит 17 Целей устойчивого развития, направленных на ликвидацию нищеты, сохранение ресурсов планеты и обеспечение благополучия для всех. Республика Беларусь приняла активное участие в разработке Повестки-2030 на всех ее этапах и взяла на себя обязательства по достижению Целей устойчивого развития.

Цели устойчивого развития — это стратегия всего человечества для того, чтобы передать планету будущему поколению в хорошем состоянии и сформировать условия для наращивания потенциала общества, экономики и экологии [3].

Цель устойчивого развития (ЦУР) Республики Беларусь №8 «Достойная работа и экономический рост» содействует поступательному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех.

В настоящее время в Беларуси наблюдаются следующие основные результаты стабильного развития:

1. устойчивый рост реального ВВП и производительности труда;
2. снижение безработицы;
3. повышение уровня образования занятых и рост средней заработной платы.

Несмотря на внешнеторговые ограничения, экономика растёт быстрее среднемировых темпов: в 2024 г. рост ВВП на душу населения составил 104,5% к предыдущему году.

За 2016-2024 гг. производительность труда выросла на 19,4% в сопоставимых ценах; в 2024 г. её рост составил 104,8% к 2023 году.

Одним из ключевых достижений в реализации ЦУР 8 остаётся низкий уровень безработицы — 3% в 2024 году. Доля молодёжи (15-24 года), не учившейся, не работавшей и не проходившей обучение, снизилась с 8,1% в 2015 г. до 4,5% в 2024 году.

Для стимулирования занятости Государственная служба занятости реализует активные меры, так, например, в 2021–2024 гг. выявлены следующие достижения:

1) трудоустроено 38,8 тыс. граждан из уязвимых групп;

2) 2,1 тыс. людей с инвалидностью адаптированы к труду;
3) 11,5 тыс. завершили профессиональное обучение в учебных заведениях;
4) 1,8 тыс. безработных получили работу и практический опыт;
5) 171,3 тыс. школьников, студентов и учащихся привлечены к временной занятости;
6) 3,2 тыс. безработных получили субсидии на открытие бизнеса;
7) 396 семей переселены на новые места работы;
8) 121,9 тыс. человек участвовали в оплачиваемых общественных работах.

В 2024 году проведена масштабная реформа законодательства о малом и среднем предпринимательстве: расширены формы государственной поддержки, включающие гарантии, гранты, компенсации по банковским услугам и инвестициям, а также расширен круг получателей (теперь доступно и для средних организаций). доступна и для средних организаций. Поддержка реализуется через Государственную программу «Малое и среднее предпринимательство (2021-2025)», включающую развитие инфраструктуры, а именно, центров поддержки и инкубаторов малого предпринимательства. Административная нагрузка на бизнес снижается за счёт упрощения, цифровизации и консолидации процедур в системе «одно окно».

Государственная служба занятости, агенты по трудоустройству и социальные гарантии обеспечивают занятость через обучение востребованным профессиям, временную занятость, консультации, обучение основам предпринимательства и финансовую поддержку старта бизнеса.

Туристическая отрасль развивается как ключевой сектор экономики: усилия сосредоточены на продвижении внутреннего туризма, усовершенствовании инфраструктуры и повышении привлекательности страны как туристического направления.

Цифровизация финансового сектора продолжается: доля физических лиц с банковскими счетами и дистанционным доступом выросла с 38,3% в 2016 г. до 69,4% в 2024 г., юридических лиц — с 66,0% до 80,9%. На 1 января 2025 г. в обращении находилось 19,4 млн банковских карт. Развивается инфраструктура мгновенных платежей, QR-кодов и NFC. Доля безналичных расчетов в розничном товарообороте в 2024 г. достигла 60,1% [4].

Исходя из выше сказанного, можно сделать следующий вывод. Беларусь демонстрирует стабильные показатели социально-экономического развития, характеризующиеся ростом реального ВВП, производительности труда и средней заработной платы при низком уровне безработицы. Эффективная государственная политика в области занятости, поддержки малого и среднего предпринимательства, цифровизации финансовой системы и ускорении роста ключевых секторов экономики, включая туризм, способствует достижению целей устойчивого развития, в частности ЦУР №8. Проводимые структурные и институциональные реформы создают условия для расширения экономической активности, повышения качества рабочих мест и вовлечения трудоспособного населения в рынок труда. Однако, несмотря на значительные достижения в социально-экономической сфере, системные ограничения по-прежнему не позволяют перейти к устойчивому развитию, поскольку достижение определенной стабилизации в стране не говорит о создании необходимых условий для перехода к устойчивому функционированию, так как износ активной части основных производственных фондов находится на высоком уровне, остается низким уровень инвестиционной деятельности и слабо осуществляются структурные и институциональные преобразования в экономике. Переходу на интенсивный путь, а затем к устойчивому развитию препятствуют недостаточная инвестиционная привлекательность, несовершенство инновационных систем, отсутствие эффективной конкурентной среды и рыночной инфраструктуры, стимулирующих спрос на новые знания, обновление производства и продукции, а также недостаточная способность окружающей среды к самовосстановлению [2].

Таким образом, Республика Беларусь продемонстрировала устойчивую социально-экономическую динамику в сложных внешних условиях. Низкий уровень безработицы, рост реального ВВП и производительности труда, а также усовершенствование цифровой и социальной инфраструктуры указывают на заметные успехи в реализации ЦУР, особенно в

части обеспечения достойной работы и экономического роста. В то же время, системный переход к устойчивому развитию остаётся ограниченным из-за высокого износа основных фондов, слабой инвестиционной активности и недостаточной диверсификации экономики. Для выполнения обязательств по НСУР-2030 необходима трансформация модели развития с акцентом на инновации, «зелёные» технологии, конкурентную среду и вовлечение частного сектора и граждан республики. Реализация этого перехода возможна при условии последовательной модернизации институтов, укрепления доверия между государством, бизнесом и обществом, а также интеграции национальных усилий в региональные и глобальные повестки незыблемого роста.

Список литературы:

1. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года / протокол заседания Президиума Совета Министров Республики Беларусь от 2 мая 2017 г. №10 – [Электронный ресурс] – URL: https://economy.gov.by/uploads/files/NSUR2030/Natsionalnaja-strategija-ustojchivogo-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitija-Respubliki-Belarus-na-period-do-2030-goda.pdf – с. 4-5, 22. (Дата обращения: 15.11.2025г.) [1].
2. Полоник, С. С. Основные направления устойчивого развития национальной экономики / С. С. Полоник, М. А. Смолярова // Бизнес. Инновации. Экономика: сб. науч. ст. / Ин-т бизнеса БГУ. – Минск, 2023. – Вып. 8. – С. 84–92 [2].
3. Цели устойчивого развития в Беларуси – [Электронный ресурс] – URL https://mir.pravo.by/edu/sdg/celi_ustojchivogo_razvitiya/ (Дата доступа: 15.11.2025г.) [3].
4. 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 – с. 35-37 (Дата доступа: 15.11.2025г.) [4].

УДК311.218:33(075)

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПУТЬ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

ЯКУШЕВСЬКИЙ Артем
Национальный университет «Одесская политехника»,
г. Одесса, Украина,
9886400@stud.op.edu.ua
Научный руководитель:
ЯНГУЛОВ Элвин
к. э. н. (PhD), старший преподаватель кафедры менеджмента,
Национальный университет «Одесская политехника»,
г. Одесса, Украина,
yangulov@op.edu.ua

Социально-экономическая политика государства представляет собой систему мер, направленных на регулирование экономических процессов и обеспечение социального благополучия населения. Данная работа анализирует разрыв между декларируемыми целями государственной политики и реальными результатами её реализации, а также рассматривает международный опыт успешных трансформаций для формулирования практических рекомендаций.

Современная теория выделяет три основных подхода к государственному регулированию:

Либеральная модель предполагает минимальное вмешательство государства в экономику, делая акцент на саморегулирующих рыночных механизмах и частной инициативе. Роль государства ограничивается обеспечением правовой базы и защитой прав собственности.

Социал-демократическая модель характеризуется активным участием государства в перераспределении ресурсов через развитую систему социальных гарантий, стремясь к балансу между рыночной эффективностью и социальной справедливостью.

Дирижистская модель предусматривает значительное государственное регулирование, стратегическое планирование и контроль над ключевыми экономическими секторами.

Государство реализует социально-экономическую политику через:

– налоговую систему (перераспределение доходов);
– бюджетные механизмы (финансирование приоритетных программ);
– законодательное регулирование (установление правил экономической деятельности);
– государственный сектор (контроль стратегических отраслей).

Эмпирические наблюдения выявляют значительное расхождение между декларируемыми целями социально-экономической политики и результатами её реализации. Основные проблемы включают:

Бюджетные средства, предназначенные для социально-экономического развития, систематически присваиваются через непрозрачные механизмы государственных закупок и распределения контрактов. Это приводит к снижению эффективности государственных расходов и подрывает общественное доверие к институтам.

Во многих странах наблюдается феномен "regulatory capture", когда социально-экономическая политика определяется не общественными интересами, а интересами узких групп - крупного капитала, политических кланов, лоббистских структур.

Даже программы, разработанные с целью решения реальных проблем, часто не достигают целевых бенефициаров из-за административных барьеров и избыточной бюрократизации процессов.

Преобладание краткосрочных электоральных интересов над долгосрочными стратегическими целями приводит к имитации деятельности вместо системных изменений.

Институциональная безответственность за провалы реализации политики создает условия для воспроизводства неэффективных практик.

В условиях военного времени системные проблемы не только сохраняются, но и усугубляются:

– Коррупция в сфере оборонных закупок и распределения международной помощи подрывает обороноспособность и международное доверие.
– Формирование новых теневых экономических групп, использующих военные обстоятельства для захвата ресурсов.
– Неравномерное распределение помощи между различными социальными группами создает внутреннее напряжение.
– Деградация инфраструктуры при формальном выделении средств на её поддержание.
– Цифровые сервисы (например, "Дія") демонстрируют возможность эффективного управления, но остаются изолированными "островками" в общей системе.

Польская модель посткоммунистической трансформации [1]. Начальные условия (1990), ВВП на душу населения составлял $13,000, экономика характеризовалась гиперинфляцией и структурными дисбалансами.

Реформы, программа Бальцеровича включала либерализацию цен, обеспечение конвертируемости валюты, жёсткую фискальную и монетарную политику.

Результаты, Польша стала 20-й экономикой мира, единственной страной ЕС, избежавшей рецессии во время финансового кризиса 2008-2009 гг. Уровень жизни удвоился за два десятилетия.

Критические факторы успеха:

– интеграция в ЕС (2004) с доступом к структурным фондам;
– институциональная непрерывность реформ независимо от смены правительства;
– поддержка МВФ и международного сообщества;
– списание 50% внешнего долга в обмен на структурные реформы.

Безработица достигла 20% (2002), значительные слои населения не смогли адаптироваться к рыночной экономике, что впоследствии создало почву для популистских движений.

Сингапурская модель развития. Начальные условия (1965), 70% населения проживало в неприемлемых жилищных условиях, треть - в трущобах, безработица составляла 14%, ВВП на душу населения - $516, половина населения была неграмотной. Стратегия, создание Совета экономического развития и Совета по жилищному строительству, привлечение прямых иностранных инвестиций, массивные инвестиции в образование и инфраструктуру, приоритизация технического образования. Результаты, ВВП на душу населения увеличился с $500 (1965) до $14,500 (1991), рост на 2800%. Сингапур трансформировался в один из ведущих финансовых центров мира.

Институциональные особенности, просвещённый авторитаризм с приоритетом коллективного блага над индивидуальными правами, нулевая толерантность к коррупции (конкурентные зарплаты чиновников), строгая меритократия.

Ограничения модели, значительное ограничение демократических свобод, контроль СМИ и политической оппозиции, высокое экономическое неравенство.

Восстановление после Азиатского финансового кризиса 1997 года [2]. Масштаб кризиса, падение ВВП на душу населения составило: Индонезия -42%, Таиланд -21%, Малайзия -19%, Южная Корея -18%.

Восстановление, в период 1999-2005 среднегодовой рост составил 8,2%. Докризисные уровни были достигнуты: Южная Корея (1999), Филиппины (2000), Малайзия и Таиланд (2002), Индонезия (2005).

Факторы успеха, комбинация решительных внутренних реформ (реструктуризация финансового сектора, укрепление корпоративного управления) и международной поддержки.

Выявляются закономерности и риски. Из них можно выделить факторы успешной трансформации:

1) Внешняя поддержка и давление: Международные финансовые институты и региональные объединения (ЕС, МВФ) создавали механизмы дисциплины и предоставляли финансовые ресурсы.

2) Институциональная непрерывность: Критически важным является продолжение реформ независимо от политических циклов.

3) Макроэкономическая стабилизация: Контроль инфляции, фискальная дисциплина, либерализация валютных режимов.

4) Инвестиции в человеческий капитал: Масштабное финансирование образования, профессиональной переподготовки, жилищного строительства.

5) Цифровизация и прозрачность: Электронное управление (e-governance) снижает коррупционные риски и повышает эффективность (опыт Эстонии).

6) Временной горизонт: Все успешные трансформации требовали 15-25 лет системной работы.

Систематические ошибки и противоречия:

Социальные издержки "шоковой терапии": Резкая либерализация без адекватных социальных амортизаторов приводит к росту безработицы, падению доходов уязвимых групп, социальным протестам и политической реакции.

Институциональная уязвимость: Быстрая приватизация при слабых регуляторных институтах создает условия для олигархического захвата экономики.

Компромисс между эффективностью и свободой: Авторитарные модели развития демонстрируют высокую экономическую эффективность ценой ограничения гражданских свобод.

Недооценка финансовой стабильности: Слабость банковского надзора и валютной политики приводит к кризисам, требующим болезненной реструктуризации.

Потенциальные пути решения проблем предполагают разработку практических рекомендаций и внедрение институциональных реформ. Создание независимых контрольных органов, необходимо формирование автономных институтов антикоррупционного контроля с реальными полномочиями расследования и привлечения к ответственности, защищенных от политического давления.

Прозрачность государственных закупок, внедрение обязательных электронных систем публичных закупок (e-procurement) с открытым доступом к данным, автоматизированными системами проверки и общественным мониторингом.

Судебная реформа, обеспечение независимости судебной системы через изменение механизмов назначения судей, введение объективных критериев оценки их деятельности, повышение уровня оплаты для снижения коррупционных стимулов.

Меритократия в государственной службе, переход к конкурсному отбору чиновников на основе профессиональных компетенций, конкурентная оплата труда на уровне частного сектора (сингапурская модель), система объективной оценки эффективности.

Макроэкономическая стабилизация с социальной защитой, проведение фискальной консолидации при сохранении целевых социальных программ для наиболее уязвимых групп. Создание стабилизационных фондов для сглаживания экономических шоков.

Постепенная либерализация с институциональным укреплением, избегать "шоковой" приватизации до создания эффективных регуляторных институтов. Приоритизировать прозрачность процессов над скоростью реформ.

Активная индустриальная политика, сочетание рыночных механизмов с целевой государственной поддержкой стратегических секторов, основанной на четких критериях эффективности и ограниченной по времени.

Программы переподготовки и поддержки занятости, масштабные инвестиции в профессиональное обучение, поддержку малого и среднего бизнеса, доступ к микрофинансированию для смягчения социальных последствий структурных реформ.

Масштабирование электронного управления, расширение цифровых государственных сервисов по эстонской модели для повышения прозрачности, снижения административных барьеров и коррупционных возможностей.

Открытые данные, создание публичных баз данных государственных контрактов, бюджетных расходов, деклараций чиновников с инструментами для гражданского анализа и мониторинга.

Блокчейн-технологии в государственном управлении, использование распределенных реестров для обеспечения неизменяемости государственных записей, прослеживаемости расходования бюджетных средств, прозрачности цепочек поставок в государственных закупках.

Система результатов и последствий, введение измеримых KPI для государственных программ с механизмами автоматического аудита и публикацией результатов. Персональная ответственность руководителей за провалы программ.

Независимый аудит и гражданский контроль, создание механизмов для независимой оценки эффективности государственных расходов с участием международных аудиторов и институтов гражданского общества.

Защита whistleblowers, законодательная защита лиц, сообщающих о коррупции и нарушениях, с материальными стимулами и гарантиями безопасности.

Международная интеграция является инструментом, обеспечивающим дополнительную дисциплину и упорядочение. Использование внешних обязательств, привязка международной финансовой помощи к измеримым институциональным реформам (по модели ЕС-Польша или МВФ-Южная Корея).

Гармонизация стандартов, принятие международных стандартов корпоративного управления, финансовой отчетности, экологических норм как инструмента повышения качества институтов.

Независимый мониторинг, привлечение международных организаций для мониторинга использования средств помощи и реализации реформ.

Важно определить, каких критических ошибок следует избегать:

1) Не проводить массовую приватизацию без создания эффективной системы регулирования и конкуренции.

2) Не урезать целевые социальные программы в начале структурных реформ - это подрывает социальную стабильность.

3) Не концентрировать восстановительные контракты в руках узкого круга аффилированных структур.

4) Не жертвовать долгосрочными институциональными реформами ради краткосрочных политических выгод.

5) Не откладывать финансовую реформу и укрепление банковского надзора.

Институт государственности требует глобального переосмысления. Анализ практики реализации социально-экономической политики в различных странах выявляет системный кризис традиционной модели государственности, основанной на вертикали власти и централизованном управлении. Этот кризис проявляется в:

Структурной неспособности к самореформированию, государственные институты демонстрируют устойчивость к изменениям даже при очевидной неэффективности, поскольку реформы угрожают интересам тех, кто должен их проводить.

Асимметрии информации и подотчетности, в условиях сложности современных обществ увеличивается разрыв между декларируемыми и фактическими действиями государства, что создает пространство для коррупции и неэффективности.

Недостаточности демократических механизмов контроля, традиционные выборы и парламентский контроль не обеспечивают эффективного надзора за текущей деятельностью исполнительной власти в условиях информационной асимметрии.

Сетевое управление вместо иерархического, переход от вертикальной модели государственного управления к сетевым формам, включающим множественных акторов - государство, бизнес, гражданское общество, международные организации. Каждый узел сети выполняет функции, к которым наиболее приспособлен.

Технологическая подотчетность, использование цифровых технологий для создания систем непрерывного мониторинга и оценки деятельности государственных институтов в реальном времени [3]. Искусственный интеллект и big data могут выявлять аномалии и неэффективность автоматически.

Конкурентный федерализм и экспериментирование, предоставление большей автономии субнациональным уровням власти для экспериментов с различными моделями политики с последующим масштабированием успешных практик.

Гибридные модели государственно-частного партнерства, развитие механизмов, в которых государство устанавливает цели и стандарты, но делегирует реализацию частным или общественным акторам с жестким контролем результатов.

Международные механизмы дисциплины, добровольное принятие на себя международных обязательств и внешнего мониторинга как способ преодоления проблемы недостаточной внутренней подотчетности.

Новая парадигма предполагает трансформацию роли государства от монопольного поставщика услуг и регулятора к координатору множественных акторов и гаранту соблюдения правил. Государство должно:

- устанавливать стандарты и правила, но не обязательно само предоставлять все услуги;
- создавать платформы для взаимодействия различных акторов, а не командовать сверху;
- обеспечивать прозрачность и доступ к информации, а не контролировать информационные потоки;
- гарантировать базовые социальные права через различные механизмы, не обязательно прямое предоставление.

Этот подход требует фундаментальной культурной трансформации от патерналистского восприятия государства к пониманию его как одного из инструментов коллективного действия в сложном обществе.

Анализ теории и практики социально-экономической политики государства выявляет систематический разрыв между декларируемыми целями и реальными результатами. Этот разрыв обусловлен не только технократическими ошибками, но и глубокими институциональными проблемами: коррупцией, захватом регуляторных механизмов, бюрократической неэффективностью, отсутствием механизмов ответственности.

Компаративный анализ успешных трансформаций (Польша, Сингапур, страны Восточной Азии) демонстрирует, что выход из кризиса возможен при наличии политической воли, институциональной непрерывности реформ, внешней поддержки и дисциплины, инвестиций в человеческий капитал и готовности к долгосрочной системной работе (15-25 лет).

Для Украины критически важно избежать повторения ошибок других стран: "шоковой терапии" без социальных амортизаторов, приватизации при слабых институтах, концентрации ресурсов восстановления в руках узких групп. Приоритетами должны стать: макроэкономическая стабилизация с сохранением целевой социальной поддержки, прозрачность государственных закупок через цифровизацию, массивные программы переподготовки, использование внешней интеграции как механизма дисциплины, создание независимых институтов контроля.

Однако более широкий вывод состоит в том, что традиционная модель государственности нуждается в фундаментальном переосмыслении. Переход от иерархического управления к сетевому, от монополии на услуги к координации множественных акторов, от информационной непрозрачности к цифровой подотчетности - это направления эволюции института государства в XXI веке. Только через такую трансформацию возможно преодоление структурного разрыва между обещаниями социально-экономической политики и её реальными результатами.

Список литературы:

1. Securing Poland’s economic success: A good time for reforms. ECFIN Country Focus. 2014. URL: https://ec.europa.eu/economy_finance/publications/country_focus/2014/pdf/cf_vol11_issue9_en.pdf?utm_source=chatgpt.com
2. David T. Coe and Se-Jik Kim. Korean Crisis and Recovery. 2001. URL: https://www.imf.org/external/pubs/nft/seminar/2002/korean/?utm_source=chatgpt.com
3. Yangulov, E. A conceptual model of strategic management for small businesses aimed at sustainable development goals in the context of digitalization and smartization. *Economic Innovations*, *26*(4(93), 2024, 212-223. DOI: https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.4(93).212-223

СЕКЦИЯ 4.
МАРКЕТИНГ И ЛОГИСТИКА

UDC: 339.3

MARKETINGUL VERDE ȘI INFLUENȚA LUI ASUPRA ALEGERII CONSUMATORILOR ÎN SEGMENTUL FMCG

BALIKA Yevelina
Universitatea Umanistă de Stat din Ismail
Ismail, Ucraina
balicaevelina@gmail.com
Conducător științific:
METIL Tatiana
Doctor în științe economice, conferențiar universitar,
Catedra de Management al Activității Antreprenoriale și Turistice
Universitatea Umanistă de Stat din Ismail
tatanametil@gmail.com

Piața contemporană a bunurilor de larg consum (FMCG) se caracterizează printr-o concurență ridicată, schimbări dinamice ale preferințelor consumatorilor și o atenție tot mai mare acordată responsabilității sociale și ecologice a companiilor. În acest context, marketingul verde capătă o importanță deosebită, deoarece permite combinarea obiectivelor comerciale cu grija față de mediu și dezvoltarea durabilă [1, p. 48].

Marketingul verde presupune utilizarea materialelor ecologice, implementarea tehnologiilor de economisire a resurselor, transparență în comunicarea privind caracteristicile ecologice ale produsului și formarea în rândul consumatorilor a unei alegeri conștiente în favoarea consumului durabil.

Implementarea principiilor marketingului verde în segmentul FMCG influențează nu doar imaginea companiei, ci și comportamentul consumatorilor, stimulându-i să prefere produsele care respectă standardele ecologice [2, p. 358]. Articolul examinează esența marketingului verde, particularitățile aplicării sale în domeniul FMCG și analizează influența practicilor de marketing ecologic asupra alegerilor consumatorilor. Scopul principal al cercetării este de a identifica factorii cheie care determină eficiența marketingului verde și care modelează preferințele consumatorilor în mediul de piață contemporan.

Marketingul verde reprezintă o direcție modernă a activității de marketing, orientată spre combinarea obiectivelor comerciale ale companiei cu principiile dezvoltării durabile și responsabilității ecologice. Esența sa constă în crearea, promovarea și vânzarea produselor și serviciilor care au un impact minim asupra mediului și contribuie la conservarea resurselor naturale [3, p. 26]. Ideea principală nu este doar satisfacerea nevoilor consumatorilor, ci și formarea unei conștiințe ecologice și a unei atitudini responsabile față de mediul înconjurător.

Principalele caracteristici ale marketingului verde includ siguranța ecologică a produselor, utilizarea tehnologiilor de producție care economisesc resursele, gestionarea responsabilă a deșeurilor și ambalajelor, precum și transparența în comunicarea privind aspectele ecologice ale produsului [1, p. 52]. Este important de subliniat că marketingul verde nu se limitează doar la caracteristicile tehnice ale produsului, ci acoperă întreg ciclul său de viață – de la producție până la reciclare – evidențiind importanța consumului durabil pentru dezvoltarea pe termen lung a afacerii [3, p. 41].

Principiile promovării ecologic responsabile a produselor sunt esențiale pentru implementarea cu succes a strategiei de marketing verde. Ele asigură o comunicare eficientă cu consumatorii, construiesc încrederea și susțin responsabilitatea socială și ecologică a întreprinderilor. Tabelul 1

prezintă o sinteză a principalelor principii, a esenței lor și a modurilor de aplicare în practica marketingului.

Tabelul 1. Principiile promovării ecologic responsabile a produselorPrincipiile promovării ecologic responsabile a produselor

Principii	Esență	Smplementare
Veridicitatea informațiilor	Oferirea consumatorilor de date reale privind avantajele ecologice ale produsului	Utilizarea etichetelor și certificatelor precise, prezentarea faptelor fără exagerări
Integrarea aspectelor ecologice	Luarea în considerare a factorilor ecologice în toate etapele strategiei de marketing	Includerea standartelor"verzi" în dezvoltarea produsului, stabilirea prețului, publicitate și distribuție
Comportament etic și formarea încrederii	Crearea încrederii consumatorilor si respectarea normelor etice	Respectarea normelor etice, transparența activității companiei, desfășurarea companiilor sociale
Creșterea responsabilitații sociale	Demonstrarea grijii companiei față de mediu și societate	Campanii educative, sprijinirea inițiativelor ecologice, colaborarea cu furnizorii responsabili

Implementarea marketingului verde în segmentul bunurilor de larg consum (FMCG) are o serie de particularități legate de dinamica ridicată a pieței, numărul mare de consumatori și necesitatea de a asigura disponibilitatea rapidă a produselor. Principalele direcții de aplicare a marketingului verde în acest segment sunt utilizarea materialelor ecologice pentru ambalaje, optimizarea proceselor de producție pentru reducerea consumului de energie și a emisiilor poluante, precum și formarea unui lanț de aprovizionare durabil cu prioritatea furnizorilor responsabili [5].

O componentă importantă este promovarea ecologic orientată a produselor, care nu presupune doar informarea consumatorilor despre caracteristicile „verzi" ale produselor, ci și crearea unei imagini a companiei ca fiind social și ecologic responsabilă. Printre instrumentele eficiente se numără etichetarea produselor cu simboluri ecologice, utilizarea platformelor digitale pentru comunicarea inițiativelor ecologice și desfășurarea campaniilor sociale care promovează consumul durabil.

Exemplele reale de succes în aplicarea marketingului verde în segmentul FMCG demonstrează o varietate de abordări și strategii. Creșterea cererii pentru produsele companiilor după implementarea marketingului verde este prezentată în figura 1. Unilever aplică activ ambalaje biodegradabile pentru o serie de produse, implementează programe de reducere a emisiilor de CO_2 și susține inițiativele de producție durabilă a materiilor prime, inclusiv uleiul de palmier. Nestlé este orientată spre tehnologii energetice eficiente, programe de reciclare a ambalajelor și promovarea produselor ecologice, cum ar fi alternativele la plastic și produsele organice [6]. The Body Shop utilizează ambalaje reciclate și ingrediente naturale, desfășurând campanii pentru protejarea biodiversității și a originii etice a ingredientelor [7]. De asemenea, Danone implementează programe de producție durabilă a produselor lactate și a apei potabile, folosind ambalaje ecologice și promovând cultura consumului responsabil.

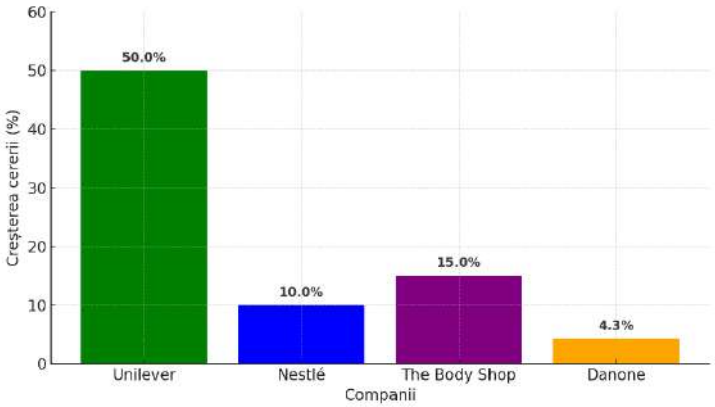


Fig. 1. Creșterea cererii pentru produsele companiilor după implementarea marketingului ecologic

Graficul demonstrează că aplicarea marketingului verde în segmentul FMCG influențează pozitiv cererea de produse. Cea mai mare creștere a cererii este observată la Unilever, ceea ce confirmă eficiența strategiilor ecologice complexe, în timp ce și alte companii arată o creștere semnificativă, confirmând importanța dezvoltării durabile pentru consolidarea brandului și atragerea consumatorilor.

Tabelul 2. Principalele aspecte pozitive și negative ale strategiei de marketing verde

Categorie	Avantaje	Provocari
Afaceri	- Creșterea competitivității - Formarea unei imagini pozitive - Creșterea loialității clienților - Posibilitatea de a pătrunde pe noi segmente de piață	- Costuri ridicate de implementare a tehnologiilor ecologice - Necesitatea modernizării proceselor logistice
Societate	- Conservarea resurselor naturale - Reducerea impactului negativ asupra mediului - Formarea culturii consumului conștient	- Necesitatea activităților educaționale și a creșterii conștiinței ecologice
Inoveții și tehnologii	- Stimularea dezvoltării tehnologiilor inovatoare și eficiente energetic - Crearea de locuri de muncă „verzi”	- Costuri suplimentare pentru cercetare și implementarea inovațiilor

Astfel, marketingul verde influențează semnificativ comportamentul consumatorilor în segmentul bunurilor de larg consum, deoarece cumpărătorii moderni acordă o atenție tot mai mare aspectelor ecologice și responsabilității sociale a companiilor. Principala influență se manifestă prin formarea preferințelor care determină alegerea între produse similare și prin creșterea loialității față de brandurile care manifestă grijă față de mediu.

Aspectele psihologice ale acestei influențe sunt legate de dorința consumatorilor de a se simți responsabili pentru starea mediului și de a face alegeri conștiente în favoarea consumului durabil [3, p. 64]. În multe cazuri, asupra cumpărătorului influențează etichetele cu certificări ecologice, marcajele „bio”, „eco” sau „fără plastic”, precum și campaniile de comunicare ale brandurilor care subliniază eforturile lor de protejare a naturii.

Factorii sociali joacă, de asemenea, un rol important: consumatorii preferă produsele care corespund tendințelor actuale ale conștiinței publice, susțin inițiativele „verzi” și își afirmă propria poziție ecologică. Companiile care aplică activ marketingul verde obțin un avantaj competitiv prin formarea unei imagini pozitive și atragerea consumatorilor dispuși să sprijine brandurile responsabile ecologic, chiar și la un preț mai mare.

Influența marketingului verde asupra alegerii consumatorilor în FMCG se manifestă și pe termen lung [2, p. 363]. Consumatorii devin mai loiali față de brandurile care demonstrează constant responsabilitate ecologică, ceea ce stimulează achizițiile repetate și formarea unei baze stabile de clienți. Astfel, marketingul verde nu doar răspunde cerințelor pieței privind dezvoltarea durabilă, ci influențează direct performanța economică a companiei, consolidându-i pozițiile pe piața concurențială.

Implementarea marketingului verde în segmentul bunurilor de larg consum (FMCG) produce deja rezultate vizibile atât pentru afaceri, cât și pentru societate. Eficiența acestor strategii se manifestă, în primul rând, prin consolidarea pozițiilor competitive ale companiilor. Consumatorii preferă tot mai mult brandurile care manifestă grijă față de mediu și sunt dispuși să le sprijine chiar și la un preț mai ridicat. Produsele cu certificări ecologice, marcajele „eco” sau „bio” sunt mai solicitate, ceea ce influențează direct vânzările și loialitatea clienților.

În plus, marketingul verde contribuie la optimizarea proceselor interne ale companiei. Utilizarea tehnologiilor eficiente energetic, a metodelor de producție care economisesc resursele și a ambalajelor ecologice permite reducerea costurilor și creșterea rentabilității. Companiile beneficiază, de asemenea, de o imagine pozitivă, care consolidează încrederea consumatorilor, partenerilor și investitorilor.

Perspectivele dezvoltării marketingului verde în FMCG sunt legate de creșterea așteptărilor consumatorilor privind caracterul ecologic și responsabilitatea socială a brandurilor. În viitor, se

preconizează o creștere a cererii pentru produsele cu impact minim asupra mediului, utilizarea pe scară largă a tehnologiilor inovatoare, cum ar fi ambalajele biodegradabile și procesele de producție eficiente energetic, precum și aplicarea activă a platformelor digitale pentru comunicarea inițiativelor ecologice [5].

Astfel, marketingul verde în FMCG nu este doar un instrument de creștere a vânzărilor, ci și o bază strategică pentru dezvoltarea durabilă pe termen lung a afacerilor. El contribuie la formarea alegerii conștiente a consumatorilor, stimulează inovațiile și crește competitivitatea companiilor, asigurând totodată un impact pozitiv asupra mediului și societății.

Marketingul verde în segmentul bunurilor de larg consum (FMCG) devine o componentă esențială a strategiei moderne de afaceri, deoarece combină obiectivele comerciale cu principiile dezvoltării durabile și responsabilității ecologice. Implementarea sa contribuie la creșterea competitivității companiilor, la formarea unei imagini pozitive și la atragerea consumatorilor care preferă produsele ecologic sigure.

Referințe bibliografice:

1. Kotler, P., Keller, K. L. Marketing Management. Ediția a 15-a. Londra: Pearson, 2016.
2. Peattie, K., Crane, A. Green Marketing: Legend, Myth, Farce or Prophecy? 2005. Vol. 8, nr. 4, p. 357–370.
3. Belz, F. M., Peattie, K. Sustainability Marketing: A Global Perspective. Chichester: Wiley, 2009. 272 p.
4. Prokofieva, E., Kuleshov, A. Strategii de marketing verde în industria FMCG. 2020. Vol. 12, nr. 3, p. 45–56.
5. Unilever. Planul de dezvoltare durabilă. URL: https://www.unilever.com/sustainable-living/ (accesat la: 20.10.2025).
6. Nestlé. Raport privind crearea valorii comune și dezvoltarea durabilă. URL: https://www.nestle.com/csv (accesat la: 20.10.2025).
7. The Body Shop. Angajamentul pentru dezvoltare durabilă „Enrich Not Exploit”. URL: https://www.thebodyshop.com/en-us/about-us/sustainability (accesat la: 20.10.2025).

UDC: 338.47:656:004(477)

EFICIENȚA ECONOMICĂ A SISTEMELOR LOGISTICE ÎN CONDIȚIILE DIGITALIZĂRII

HONCHAROVA Kseniia
Danube Institute of National University
«Odessa Maritime Academy»
Ismail, Ucraina
dfmm22.honcharova.ko@dinuoma.com.ua
Conducător științific:
SOROKA Larysa
Associate Professor of the Department
of Transport Sector Management
Danube Institute of National University
«Odessa Maritime Academy»
Ismail, Ucraina
sorokalarysa@dinuoma.com.ua

Economia modernă se află într-o etapă de transformare digitală profundă, care schimbă fundamental principiile de gestionare a afacerilor, producției și logisticii. În condițiile creșterii concurenței și ale globalizării piețelor, sistemele logistice devin un factor-cheie în asigurarea eficienței activității economice a întreprinderilor. O logistică eficientă permite reducerea costurilor, optimizarea lanțurilor de aprovizionare, asigurarea unei înalte calități a serviciilor pentru clienți și

creșterea competitivității. Implementarea tehnologiilor digitale, precum inteligența artificială, Internetul lucrurilor, Big Data și sistemele automatizate de depozitare, creează condiții pentru sporirea productivității proceselor logistice și pentru asigurarea transparenței întregului sistem de aprovizionare [1, p. 163].

Dezvoltarea informatizării și a tehnologiilor informaționale și de comunicații moderne a determinat formarea unei noi infrastructuri digitale, care a devenit baza funcționării economiei digitale. Procesele de digitalizare cuprind toate nivelurile activității economice: la nivel micro – aceasta înseamnă transformarea proceselor de afaceri, a modelelor de management și a interacțiunii cu clienții; la nivel macro – crearea de către stat a ecosistemelor digitale, a serviciilor electronice și a cadrului normativ pentru dezvoltarea piețelor digitale.

Economia digitală se bazează pe circulația informațiilor online, pe funcționarea platformelor digitale, pe sistemele analitice și pe interacțiunea la distanță a subiecților economici. Principalele sale avantaje constau în reducerea costului de producție, accelerarea fluxurilor informaționale, personalizarea serviciilor, diminuarea barierelor de intrare pe piață, formarea unor date analitice strategic importante și extinderea posibilităților de muncă la distanță [3].

Elementele tradiționale ale activității economice – fabricile, magazinele, plățile în numerar – sunt treptat înlocuite de analogii digitale, precum centrele de procesare a datelor, platformele web și plățile electronice. Acest fapt evidențiază caracterul global al transformării digitale, care schimbă nu doar procesele economice, ci și relațiile sociale și de muncă (tab. 1.).

Tabelul 1. – Compararea economiei tradiționale și a economiei digitale

Caracteristică	Economie tradițională	Economie digitală
Resursă principală	Active materiale (materii prime, echipamente, forță de muncă)	Date, informații, cunoștințe
Mediul de interacțiune	Fizic (producție, birouri, magazine)	Virtual (platforme online, servicii cloud)
Instrumente de management	Documentație pe hârtie, control manual	Sisteme automatizate, analiză, inteligență artificială
Canale de vânzare	Comerț tradițional	Comerț electronic
Viteza de luare a deciziilor	Scăzută, depinde de factorul uman	Ridicată, datorită procesării datelor în timp real
Interacțiunea cu clienții	Standard, în masă	Individualizată, personalizată
Forme de plată	Numerar	Electronice, fără numerar

Sursa: [2]

Unul dintre principalele domenii ale economiei digitale este logistica electronică (e-logistica), care asigură gestionarea fluxurilor informaționale în domeniul aprovizionării, transportului, producției și depozitării. E-logistica creează condiții pentru minimizarea costurilor, sporirea eficienței proceselor de producție și construirea lanțurilor de aprovizionare integrate.

În etapa actuală, dezvoltarea logisticii se îndreaptă către Smart Logistics (Logistica 4.0), care presupune integrarea completă a tehnologiilor digitale în toate etapele ciclului logistic. Principalele instrumente tehnologice ale noii logisitici sunt:

- ERP (Enterprise Resource Planning) – planificarea resurselor întreprinderii;
- WMS (Warehouse Management Systems) – gestionarea depozitelor;
- TMS (Transportation Management Systems) – gestionarea transportului;
- Sisteme inteligente de transport;
- Sisteme de securitate informațională.

Smart Logistics creează un sistem adaptiv și integrat, care sporește flexibilitatea, operativitatea și calitatea serviciilor pentru clienți, permițând optimizarea producției, minimizarea stocurilor, reducerea timpului de livrare și asigurarea acurateței datelor [2, p. 175].

Principalele instrumente tehnologice ale e-logisticii și funcțiile lor sunt prezentate în Tab. 2.

Tabelul 2. – Principalele instrumente tehnologice ale e-logisticii și funcțiile lor

Instrument	Destinație funcțională	Efect asupra logisticii
Sisteme ERP	Planificarea resurselor întreprinderii	Optimizarea producției și gestionarea stocurilor
WMS	Gestionarea proceselor de depozit	Reducerea timpului pentru procesarea și mutarea mărfurilor
TMS	Gestionarea fluxurilor de transport	Reducerea costurilor de livrare, controlul traseelor
Sisteme inteligente de transport	Automatizarea și monitorizarea transportului	Creșterea siguranței, acurateței și vitezei livrării
Sisteme de securitate informațională	Protecția datelor și a proceselor	Asigurarea fiabilității schimbului de informații și a păstrării datelor

Sursa: [2]

O componentă importantă a logisticii digitale este utilizarea inteligenței artificiale, care asigură optimizarea rutelor și a programelor de livrare, automatizarea analizei datelor și a documentației, reducerea costurilor operaționale, prognozarea întreținerii transportului și identificarea riscurilor și a fraudelor.

Conform datelor Forbes Insight și Accenture, până în 2035 utilizarea AI în logistică poate crește productivitatea muncii cu peste 40%, iar întreținerea predictivă și gestionarea activelor prin AI vor permite economii de peste 630 miliarde de dolari până în 2025 (fig. 1.) [3].

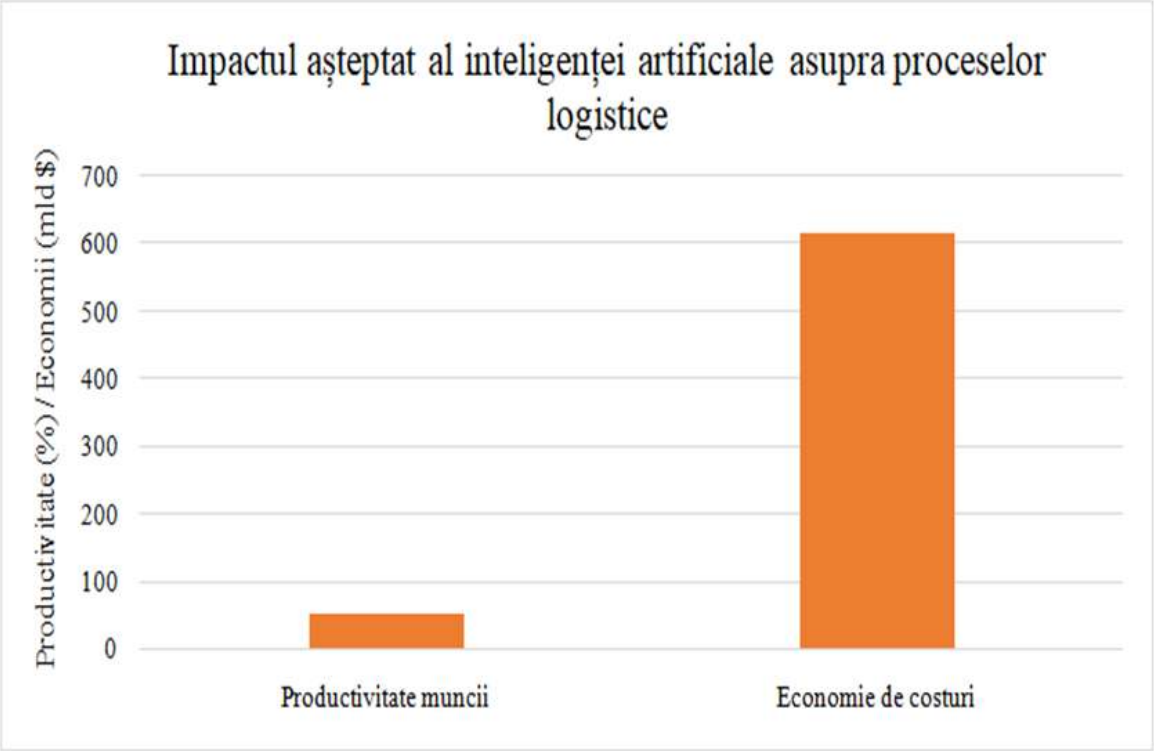


Fig. 1. Impactul AI asupra proceselor logistice
Sursa: [2, 4]

Sistemele de management al lanțurilor de aprovizionare (SCM) cresc transparența tuturor proceselor logistice și permit reacții rapide la modificările cererii. Ele asigură flexibilitate în planificare, reducerea întârzierilor în livrări și prognozarea precisă. Un exemplu de aplicare eficientă a acestor sisteme îl reprezintă companiile Walmart și Amazon, care utilizează SCM pentru monitorizarea stocurilor în timp real, reducând costurile și sporind acuratețea comenzilor.

Sistemele automatizate de depozitare (WMS) permit reducerea influenței factorului uman, optimizarea amplasării mărfurilor în depozite și creșterea acurateței evidenței stocurilor. Un exemplu de automatizare reușită este compania Amazon, care, datorită depozitelor robotizate, a redus semnificativ timpul de procesare a comenzilor și a crescut nivelul de satisfacție al clienților.

Big Data deschide oportunități ample pentru prognozarea cererii, optimizarea rutelor de livrare, gestionarea stocurilor și analiza comportamentului consumatorilor. Utilizarea Big Data de către compania Uber permite prognozarea cererii și optimizarea rutelor, ceea ce crește eficiența operațiunilor și reduce timpul de livrare.

Internetul lucrurilor (IoT) asigură conectarea obiectelor fizice – transport, depozite, containere – printr-o rețea de senzori, permițând monitorizarea în timp real. Aplicarea IoT în logistică oferă posibilitatea de a controla locația mărfurilor, de a urmări condițiile de transport (temperatură, umiditate) și de a preveni pierderile și deteriorările produselor. În industria farmaceutică, aceste tehnologii sunt utilizate pentru controlul temperaturii în timpul transportului medicamentelor, garantând astfel calitatea produselor [5].

Dezvoltarea logisticii digitale are un mare potențial de a crește eficiența economică a întreprinderilor. Trecerea la tehnologii moderne (AI, IoT, Big Data) poate reduce costurile logistice, scurta timpii de inactivitate, accelera procesarea informațiilor și consolida competitivitatea întreprinderilor ucrainene pe piața internațională (tab. 3).

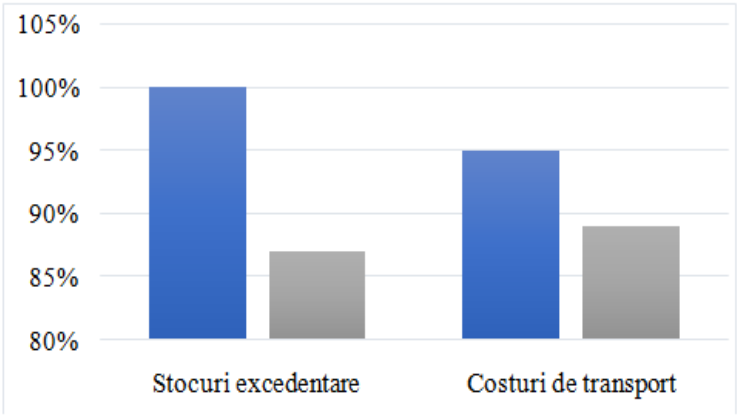
Tabelul 3. – Tabel comparativ al impactului tehnologiilor digitale asupra eficienței sistemelor logistice

Tehnologie	Funcția principală în logistică	Efect economic	Exemplu de aplicare
AI (Inteligență artificială)	Optimizarea rutelor, prognozarea cererii	Reducerea costurilor de transport până la 25%, creșterea acurateței planificării	Amazon, DHL
BigData	Analiza cererii, gestionarea stocurilor	Reducerea stocurilor excedentare cu 15–30%	Uber, Maersk
IoT	Monitorizarea mărfurilor și a condițiilor de transport	Reducerea pierderilor și deteriorărilor produselor cu până la 20%	Siemens Logistics
WMS	Automatizarea operațiunilor de depozit	Creșterea productivității depozitului cu 40%	Amazon Robotics
SCM	Coordinarea întregului lanț de aprovizionare	Reducerea costurilor logistice cu 10–15%	Walmart, Nestlé

Sursa: [4]

Eficiența economică a sistemelor logistice în era digitală nu este determinată doar de nivelul de utilizare a tehnologiilor inovatoare, ci și de capacitatea întreprinderii de a integra fluxurile informaționale, de a optimiza procesele operaționale și de a lua decizii strategic fundamentate pe date în timp real. Digitalizarea logisticii implică o transformare complexă a gestionării resurselor materiale, informaționale și financiare, asigurând creșterea transparenței, vitezei și flexibilității proceselor de afaceri. În condițiile actuale ale economiei digitale, logistica eficientă devine un resurs strategic cheie, care generează avantaje competitive pe termen lung, contribuie la reducerea costurilor și la creșterea nivelului de satisfacție al clienților.

Utilizarea tehnologiilor Smart Logistics, inteligenței artificiale, Big Data, Internetului lucrurilor (IoT) și a analizei datelor mari permite crearea unui sistem logistic adaptiv, transparent și economic sustenabil. De exemplu, implementarea unui sistem de prognozare a cererii bazat pe Big Data și AI poate reduce stocurile excedentare cu 15–20%, scădea costurile operațiunilor de transport până la 10% și diminua timpul mediu de livrare cu 12–15% (fig. 2).



Indicator	Economii / Creștere
Stocuri excedentare	Economie de 15–20%
Costuri de transport	Economie de 10%
Timp mediu de livrare	Reducere de 12–15%

Fig. 2. Exemplu de efect economic al digitalizării logisticii
Sursa: [5]

Astfel, aceste rezultate creează o rețea logistică integrată, capabilă să reacționeze rapid la schimbările condițiilor de piață, să optimizeze rutele și stocurile, să prevadă riscurile și să asigure creșterea stabilă a întreprinderii într-un mediu competitiv global [5].

În concluzie, tehnologiile digitale generează un sistem logistic caracterizat prin transparență, flexibilitate și eficiență economică ridicată. Transparența este asigurată prin integrarea tuturor verigilor lanțului de aprovizionare, monitorizarea datelor în timp real și utilizarea instrumentelor analitice, ceea ce permite conducerii să obțină rapid informații exacte despre stocuri, mișcarea mărfurilor, starea transportului și cererea de produse.

Flexibilitatea sistemului logistic se manifestă prin capacitatea de a se adapta operativ la schimbările pieței, de a redirecționa resursele, de a corecta rutele de livrare și de a modifica planurile de producție fără întârzieri semnificative. Acest lucru permite întreprinderilor să reacționeze rapid la instabilitatea pieței, la fluctuațiile sezoniere ale cererii sau la evenimente neprevăzute, menținându-și competitivitatea.

Eficiența economică se realizează prin optimizarea proceselor operaționale: reducerea timpilor de nefuncționare, diminuarea stocurilor excedentare, raționalizarea costurilor de transport și depozitare, automatizarea operațiunilor de rutină și reducerea riscurilor de eroare umană. Acestea influențează direct rezultatele financiare ale întreprinderii, sporind rentabilitatea și reducând costul de producție.

Implementarea tehnologiilor digitale în logistică oferă, de asemenea, avantaje strategice competitive pe piața globală. Întreprinderile pot planifica mai eficient resursele, prognoza cererea, personaliza serviciile pentru clienți și introduce servicii inovatoare. Drept urmare, crește nivelul de satisfacție al clienților, se consolidează reputația companiei și se îmbunătățește reziliența acesteia pe termen lung.

Prin urmare, sistemul logistic digital devine un resurs strategic cheie al întreprinderii, care nu doar optimizează procesele interne, ci și asigură creșterea și dezvoltarea sustenabilă a afacerii în condițiile economiei digitale contemporane.

Referințe bibliografice:

1. Arens, E.A. Contabilitatea managerială și controlul: manual. Kiev: KNEU, 2019. 432 p.
2. Bilukha, M.T. Logistica și managementul lanțurilor de aprovizionare: manual didactic. Harkov: HNEU, 2020. 288 p.Forbes Insight. Artificial Intel ligencein Supply Chain: Impactand Opportunities. New York, 2021. 45 p.
3. Accenture. The Futureof AI in Logistics. London, 2022. 36 p.
4. Siemens Logistics. Smart Logistics: Innovations in IoT and Automation. Munich, 2021. 54 p.

UDC 658.8:004.738.5

UTILIZAREA REȚELELOR SOCIALE CA INSTRUMENT DE MARKETING ÎN COMPANIE ȘI CREȘTEREA INTERACȚIUNII CU PUBLICUL ȚINTĂ

PASCALUȚA Maria
Universitatea de Stat din Moldova
Chișinău, Republica Moldova
ungureanumariiaa@gmail.com
Conducător științific:
TRIFONOVA Larisa
dr., conf. univ.
Universitatea de Stat din Moldova
Chișinău, Republica Moldova
larisa.trifonova@usm.md

În ultimele decenii, dezvoltarea accelerată a tehnologiilor digitale a generat transformări profunde în strategiile de marketing ale companiilor. Odată cu apariția și răspândirea rețelelor sociale, comunicarea dintre branduri și consumatori a căpătat un caracter dinamic, interactiv și personalizat. Social media nu mai reprezintă doar o platformă de divertisment, ci un spațiu strategic pentru promovarea produselor, construirea imaginii de brand și crearea unei legături autentice cu publicul-țintă. În contextul actual, utilizarea rețelelor sociale ca instrument de marketing este esențială pentru orice companie care dorește să rămână competitivă și relevantă în economia digitală.

Rețelele sociale pot fi definite drept platforme digitale care permit utilizatorilor să creeze, să partajeze și să interacționeze cu conținut în timp real. Din perspectivă de marketing, acestea reprezintă o oportunitate unică de a comunica direct cu clienții, de a colecta feedback instantaneu și de a construi o comunitate în jurul valorilor companiei. Spre deosebire de publicitatea tradițională, unde comunicarea era unidirecțională, social media permite un dialog continuu, în care consumatorul devine partener activ al brandului. Astfel, se creează un mediu bazat pe încredere, transparență și participare, care stimulează loialitatea și implicarea publicului.

Printre cele mai populare rețele sociale utilizate în marketing se numără Facebook, Instagram, TikTok, YouTube, LinkedIn și X (fostul Twitter). Fiecare dintre acestea oferă companiilor instrumente specifice pentru targetarea audienței, gestionarea campaniilor publicitare și măsurarea rezultatelor. Algoritmii acestor platforme facilitează livrarea conținutului potrivit către segmente de public bine definite, crescând astfel eficiența comunicării [1]. În același timp, caracterul vizual al social media oferă brandurilor posibilitatea de a transmite emoții, valori și experiențe prin imagini și videoclipuri de impact.

Un avantaj major al marketingului prin rețele sociale constă în interactivitatea sa. Publicul nu mai este un simplu receptor al mesajelor, ci devine participant activ la procesul de comunicare [2]. Campaniile moderne urmăresc nu doar să informeze, ci să genereze reacții — aprecieri, comentarii, distribuiri și conversații. Prin intermediul acestor interacțiuni, companiile obțin o înțelegere mai profundă a preferințelor și comportamentului consumatorilor, putând ajusta rapid strategiile de marketing [3].

Un exemplu relevant al eficienței social media îl oferă compania Coca-Cola. Prin campania globală “Share a Coke”, aceasta a reușit să transforme consumatorii în ambasadori ai brandului. Ideea de a personaliza sticlele cu nume proprii a încurajat milioane de oameni să își împărtășească experiențele pe rețelele sociale. Rezultatul a fost o creștere cu peste 7% a vânzărilor în primul an și o consolidare semnificativă a imaginii brandului ca simbol al bucuriei și interacțiunii. Această campanie demonstrează puterea rețelelor sociale ca instrument de marketing participativ, capabil să transforme o simplă acțiune de consum într-o experiență emoțională și colectivă. Implicarea directă a publicului a generat un sentiment de apartenență la comunitatea brandului, iar distribuirea conținutului creat de utilizatori a amplificat vizibilitatea mesajului într-un mod organic. În acest fel, social media a devenit nu doar un canal de comunicare, ci o platformă strategică de co-creare a valorii

între companie și consumatori. Vizual, campania „Share a Coke” este prezentată în Figura 1.



Figura 1. Campaign “Share a Coke”
Sursă: [4]

Un alt exemplu remarcabil este Nike, care folosește social media pentru a inspira, nu doar pentru a vinde. Campania “You Can’t Stop Us” a devenit virală datorită mesajului puternic de reziliență și unitate. Printr-un montaj de imagini emoționante și povești autentice, Nike a generat milioane de vizualizări și reacții pozitive, demonstrând cum storytelling-ul poate transforma o campanie de marketing într-un fenomen cultural global, ce este prezentat în Figura 2.

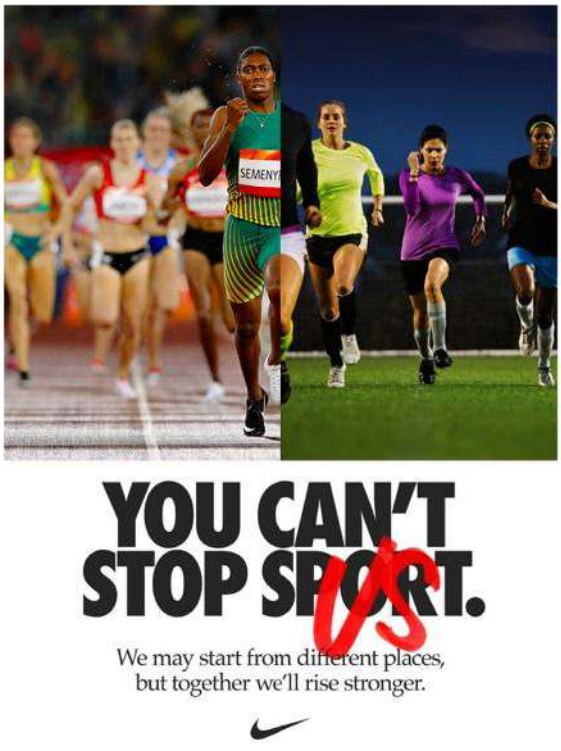


Figura 2. Campaign “You Can’t Stop Us”
Sursă: [5]

Brandul IKEA este un alt exemplu de utilizare creativă a rețelelor sociale. Compania se bazează pe conținut vizual atractiv, idei de amenajare accesibile și un ton prietenos, pentru a construi o relație de proximitate cu clienții săi. Campania “Make Home Count”, lansată în perioada pandemiei,

a încurajat oamenii să redescopere importanța locuinței ca spațiu personal și emoțional. Astfel, IKEA a reușit să transforme comunicarea online într-o experiență inspirațională, ce este prezentat în Figura 3.



Figura 3. Campaign "Make Home Count"
Sursă: [6]

În același spirit, Netflix utilizează rețelele sociale pentru a cultiva o comunitate globală de fani. Conținutul său se bazează pe umor, reacții rapide la tendințe și o comunicare personalizată pentru fiecare regiune. Strategia sa demonstrează cum o companie poate transforma social media într-un spațiu de divertisment interactiv, menținând un nivel constant de implicare și loialitate.

Aceste exemple arată că succesul în social media nu se rezumă la bugetul de promovare, ci la capacitatea brandului de a crea conținut relevant, autentic și coerent cu valorile sale. Companiile care reușesc să transmită emoție și să implice publicul devin mai mult decât simple furnizoare de produse – devin parte din viața consumatorilor.

Pe baza exemplelor analizate și a tendințelor actuale din mediul digital, se pot formula câteva recomandări strategice pentru utilizarea eficientă a rețelelor sociale în marketingul companiilor moderne. În primul rând, este esențial ca brandurile să dezvolte o strategie de conținut coerentă și consecventă, care să reflecte valorile organizației și să fie adaptată specificului fiecărei platforme. Conținutul nu trebuie să fie doar informativ, ci și emoțional, interactiv și autentic, pentru a stimula implicarea publicului.

În al doilea rând, companiile trebuie să acorde o atenție sporită analizei datelor generate de activitatea pe rețelele sociale. Utilizarea instrumentelor de analiză (analytics) permite înțelegerea comportamentului consumatorilor, măsurarea impactului campaniilor și identificarea momentelor optime pentru publicarea conținutului. Deciziile bazate pe date devin un avantaj competitiv semnificativ, permițând optimizarea continuă a comunicării online.

De asemenea, este recomandată implicarea activă a publicului în procesul de creare a conținutului. Recenziile, hashtag-urile tematice, concursurile sau colaborările cu creatori de conținut (influenceri) reprezintă modalități eficiente de a genera materiale autentice produse chiar de utilizatori. Această abordare consolidează sentimentul de apartenență la comunitatea brandului și crește gradul de încredere în companie.

Un alt aspect important îl constituie gestionarea reputației online. În mediul digital, reacțiile negative sau comentariile critice se pot răspândi foarte rapid. De aceea, este esențial ca brandurile să dezvolte un sistem de monitorizare constantă a mențiunilor și să răspundă prompt și profesionist la feedbackul publicului. O comunicare transparentă și respectuoasă poate transforma chiar și o situație de criză într-o oportunitate de întărire a relației cu consumatorii.

Companiile trebuie să investească în inovație și adaptabilitate, explorând noi formate de

conținut precum realitatea augmentată (AR), videoclipurile scurte, transmisiunile live sau conținutul interactiv. Integrarea acestor formate moderne în strategia de social media permite brandului să rămână relevant într-un mediu digital în continuă schimbare.

În perspectivă, succesul marketingului prin rețele sociale va depinde de capacitatea companiilor de a menține un echilibru între tehnologie și umanitate. Algoritmii pot oferi date precise, dar autenticitatea mesajului, tonul comunicării și empatia rămân elemente profund umane care construiesc loialitatea și atașamentul consumatorilor.

Prin urmare, companiile care adoptă o abordare strategică, bazată pe transparență, empatie și adaptare permanentă, vor reuși să transforme rețelele sociale dintr-un simplu canal de comunicare într-un instrument durabil de consolidare a imaginii și de dezvoltare a relațiilor pe termen lung cu publicul lor.

Pe măsură ce tehnologia continuă să evolueze, viitorul marketingului în rețelele sociale se va concentra tot mai mult pe integrarea inteligenței artificiale, automatizării și realității virtuale în comunicarea dintre branduri și public. Chatboții inteligenți, asistenții virtuali și algoritmii de personalizare vor permite o interacțiune mai rapidă și mai precisă cu clienții, transformând experiența de cumpărare într-un proces continuu și predictibil.

Inteligența artificială va sprijini marketerii în analiza volumelor mari de date generate de utilizatori, identificând modele de comportament și tendințe ascunse. Pe baza acestor informații, companiile vor putea crea campanii hiper-personalizate, adaptate în timp real, care să ofere utilizatorului conținut relevant și valoros.

O altă direcție importantă este dezvoltarea marketingului sustenabil în mediul digital. Publicul contemporan apreciază companiile care comunică transparent și care își aliniază valorile la principiile responsabilității sociale și ecologice. Astfel, mesajele din social media nu trebuie să vizeze doar promovarea produselor, ci și educarea consumatorilor în spiritul respectului față de comunitate și mediu.

Fenomenul metaversului începe să capete o importanță crescândă în strategia de marketing a brandurilor globale. Companii precum Meta, Microsoft și Nike investesc în crearea de spații virtuale interactive unde utilizatorii pot explora produse, participa la evenimente și interacționa direct cu brandurile. Această tendință sugerează că, în viitor, marketingul social media va depăși granițele ecranului, transformându-se într-o experiență imersivă și multisenzorială.

În concluzie, dezvoltarea rețelelor sociale, combinată cu noile tehnologii digitale, redefinește modul în care companiile își construiesc relațiile cu publicul. Comunicarea devine tot mai personală, transparentă și bazată pe valori, iar succesul depinde de capacitatea brandurilor de a combina inovația tehnologică cu empatia și responsabilitatea socială.

În ansamblu, rețelele sociale au devenit mai mult decât un simplu instrument de comunicare – ele reprezintă un ecosistem complex unde se întâlnesc inovația, analiza datelor și creativitatea. Într-o eră în care atenția publicului este tot mai fragmentată, succesul în marketingul digital depinde de capacitatea brandurilor de a spune povești autentice, de a valorifica tehnologia în mod etic și de a construi comunități bazate pe încredere și valori comune.

Viitorul marketingului prin rețele sociale va fi caracterizat de o integrare tot mai profundă între om și tehnologie, unde empatia, transparența și responsabilitatea vor conta la fel de mult ca performanța tehnică. Prin urmare, companiile care vor reuși să combine inovația cu autenticitatea vor fi cele care vor rămâne relevante și apreciate într-un mediu digital aflat într-o continuă transformare.

Referințe bibliografice:

1. Kotler P., Keller K.L. Marketing Management. New York: Pearson Education, 2016. – 225 p.
2. Kaplan A.M., Haenlein M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. Atlanta: Business Horizons, 2010. – 520 p.
3. Tuten T.L., Solomon M.R. Social Media Marketing. New York: Sage Publications, 2021. – 300 p.
4. Официальный сайт Coca-Cola. Доступнно: https://www.coca-colacompany.com/
5. Официальный сайт NIKE. Доступнно: https://www.nike.com/
6. Официальный сайт IKEA. Доступнно: https://www.ikea.com/

УДК 658.8:339.138

LOIALITATE VS SWITCHING COST: CUM INFLUENȚEAZĂ BRANDINGUL DECIZIILE CONSUMATORILOR ÎN FAȚA CONCURENȚEI

VULPE Laura,
Universitatea de Stat din Moldova
laura.vulpe@usm.md
Conducător științific:
DILAN Neli,
dr., lector univ.,
Universitatea de Stat din Moldova
neli.dilan@usm.md

În condițiile economiei globalizate și digitalizate contemporane, caracterizată prin hipercompetitivitate și abundența de opțiuni disponibile consumatorilor, întrebarea fundamentală care preocupă specialiștii de marketing este: *de ce consumatorii rămân fideli unui brand sau îl abandonează pentru concurență?* Această dilemă transcende simpla tranzacție comercială, implicând procese psihologice complexe, calcule economice raționale și conexiuni emoționale profunde cu identitatea brandurilor [1]. Literatura de specialitate identifică două mecanisme distincte prin care consumatorii pot fi „reținuți" de un furnizor:

- Loialitatea autentică (bazată pe satisfacție, încredere și atașament emoțional)
- Costurile de schimbare (bariere economice, funcționale sau psihologice care descurajează migrarea către concurență) [2].

Deși ambele fenomene duc la comportamente de retenție similare, natura lor diferită generează implicații strategice radicale pentru managementul brandurilor.

Brandingul, definit ca procesul complex de construire și gestionare a identității, valorilor și promisiunilor asociate unui produs sau serviciu, joacă un rol central în modelarea acestor mecanisme. Un brand puternic poate stimula loialitatea emoțională prin congruența de valori și experiențe memorabile, dar poate și erija bariere artificiale de tip switching cost prin standarde proprietare, programe de fidelizare restrictive sau investiții relaționale specific.

Din perspectivă academică, delimitarea clară dintre loialitate și switching cost contribuie la înțelegerea mai profundă a comportamentului consumatorului în contextul deciziilor de continuare/schimbare a brandului [3]. Din perspectivă managerială, identificarea mecanismului dominant permite optimizarea investițiilor în branding: companiile pot alege între strategii de „captare prin valoare" (brand equity ridicat) versus „captare prin constrângeri" (switching barriers artificiale).

Oliver [4] definește loialitatea drept *"un angajament profund de a recumpăra sau repatrona un produs/serviciu preferat în mod consecvent în viitor, generând astfel achiziții repetate ale aceluiași brand sau set de branduri, în ciuda influențelor situaționale și eforturilor de marketing ale concurenței care au potențialul de a provoca comportamente de schimbare"*.
Această definiție evidențiază trei dimensiuni:

1. Dimensiunea comportamentală – frecvența achiziției repetate
2. Dimensiunea atitudinală – preferința declarată, intenția de recomandare
3. Dimensiunea cognitivă – convingerea că brandul este superior alternativelor

Dick și Basu (1994) propun o tipologie bidimensională, diferențiind între: loialitatea adevărată (atitudine puternică + comportament repetat); loialitatea falsă (atitudine slabă + comportament repetat datorat constrângerilor); loialitatea latentă (atitudine puternică + lipsă comportament din motive situaționale); absența loialității; antecedente ale loialității autentice includ satisfacția, încrederea, calitatea percepută, congruența valorilor și experiențele de brand memorabile [5].

Burnham definește switching costs drept *"costurile unice pe care consumatorii le asociază cu procesul de schimbare de la un furnizor la altul"*. Acestea pot fi:

A. Costuri procedural (timp, efort, risc financiar legat de tranziție)

B. Costuri financiare (pierderea beneficiilor programelor de loialitate, comisioane de reziliere)

C. Costuri relaționale (pierderea relațiilor personale cu angajații, disconfortul psihologic al rupturii)

Spre deosebire de loialitate, switching costs nu presupun atașament emoțional sau preferință reală – consumatorul poate rămâne „prins" într-o relație pe care ar dori să o părăsească [2]. Aceasta generează ceea ce Jones și colegii numesc "loialitate falsă" sau "captivitate".

Keller (1993) definește brand equity drept *"efectul diferențial al cunoașterii brandului asupra răspunsului consumatorului la marketingul acelui brand"*. Un brand cu equity ridicat generează recunoaștere și reamintire superioară, asociații favorabile, unice și puternice, percepții de calitate crescută și loialitate sporită.

Aaker (1991) propune patru dimensiuni ale brand equity:

1. Brand awareness (notorietate);
2. Brand associations (asociații mentale);
3. Perceived quality (calitate percepută);
4. Brand loyalty (loialitate).

Brandingul strategic implică gestiunea sistematică a acestor active intangibile pentru a genera avantaj competitiv sustenabil [6]. Cercetările demonstrează că brandurile cu equity ridicat generează loialitate autentică prin multiple mecanisme:

1) Mecanismul cognitiv, calitatea percepută superioară reduce riscul percept al achiziției, facilitând decizii de reacumpărare [7]. Consumatorii dezvoltă heuristici de tip "*dacă este brand X, este sigur de calitate*", reducând efortul cognitiv necesar evaluării alternative.

2) Mecanismul afectiv, brandurile puternice evocă emoții pozitive și congruență identitară . Consumatorii folosesc brandurile pentru autoexprimare ("sunt tipul de persoană care folosește Apple"), generând atașament emoțional dincolo de beneficiile funcționale.

3) Mecanismul social, brandurile iconice oferă capital simbolic și apartenență la comunități. Fenomenul "brand communities" (ex: Harley-Davidson Owners Group) consolidează loialitatea prin identitate colectivă.

4) Dovezi empirice, Chaudhuri și Holbrook (2001) demonstrează că încrederea în brand mediază relația dintre brand equity și loialitate atitudinală, care la rândul ei influențează loialitatea comportamentală. Într-un studiu pe 107 branduri din 10 categorii de produse, au găsit corelații semnificative între trust în brand și atât share of purchases cât și intentii de plată a unui premium.

Paradoxal, brandingul poate genera și switching costs artificial, fie intenționat fie ca efect secundar:

A. Switching costs tehnologici - Ecosistemele de brand (ex: Apple iOS, Microsoft Office) creează incompatibilități intenționate. Consumatorii care au investit în aplicații, conținut digital și învățare a interfeței se confruntă cu costuri procedurale mari de tranziție. Aceasta nu este loialitate autentică, ci "lock-in tehnologic".

B. Switching costs contractuali - Programe de loialitate cu beneficii care se pierd la schimbare (miles aerian, puncte de fidelitate) sunt bariere financiare deliberate. Companii precum Amazon (Prime) sau Starbucks (Rewards) investesc în astfel de mecanisme.

C. Switching costs psihologici - Familiaritatea cu un brand generează "status quo bias" – tendința de a evita schimbarea din aversiune la pierdere și preferință pentru siguranță (Kahneman & Tversky, 1979). Chiar dacă alternativele sunt superioare, efortul cognitiv al re-evaluării este descurajant.

Disonanța strategică - Jones et al. (2000) avertizează că retenția bazată pe switching costs generează "captivi insatisfăcuți" care vor abandona brandul la prima oportunitate (reducerea barierelor sau apariția unei alternative semnificativ superioare). Acest tip de "loialitate" este fragilă și toxică pe termen lung.

Combinând cele două dimensiuni (loialitate autentică vs switching costs), rezultă patru scenarii strategice, reprezentate în figura de mai jos.

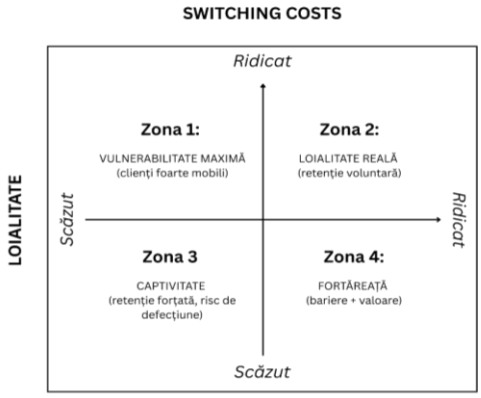


Figura 1.1. "Scenarii strategice ale dimensiunilor loialitate autentică și switching costs"
Sursa: Elaborat de autor

Unde, zona 4 este idealul strategic când consumatorii rămân pentru că *vor* (valoare percepută, congruență) *și* pentru că schimbarea ar fi costisitoare. Exemple: ecosistemul Apple pentru utilizatorii entuziaști. Iar, Zona 3 este riscantă, retenția artificială fără valoare reală. Exemple: contracte telecom cu penalități mari, dar servicii mediocre.

Companiile trebuie să aleagă între două filozofii fundamentale în construirea avantajului competitiv sustenabil, fiecare reprezentând o viziune distinctă asupra naturii relației cu consumatorul și asupra surselor autentice de profitabilitate pe termen lung.

Strategia A: Investiție în Brand Equity

- Focus pe experiență superioară, inovație, storytelling emoțional
- Generează loialitate autentică, recomandări (WOM), premium pricing

Exemplu: Patagonia (sustenabilitate autentică), Tesla (comunitate de inovatori)

Strategia B: Construcție Deliberată de Switching Costs

- Focus pe lock-in tehnologic, programe de retenție, contracte
- Risc: clienți nemulțumiți, daune de reputație, vulnerabilitate la disruptori

Exemplu: industrii cu churn ridicat (telecom, utilități)

Însă aici putem contura un model hibrid echilibrat – bariere moderate combinate cu valoare autentică (Zona 4) maximizează valoarea pe termen lung a clientului (CLV).

Parcurgerea teoretică și empirică a relației complexe dintre loialitate, switching costs și branding, realizată în acest articol, ne permite acum să sintetizăm principalele învățăminte și să conturăm direcțiile viitoare pentru cercetarea academică și practica managerială. De aici putem delimita o serie de concluzii:

1. Loialitatea și switching costs sunt fenomene distincte, cu antecedente și consecințe diferite. Confundarea lor duce la strategii de marketing deficitare.
2. Brandingul puternic poate genera ambele mecanisme, loialitate autentică (prin valoare, experiență, emoție) și bariere de ieșire (prin ecosisteme, programe, familiaritate). Echilibrul dintre acestea determină sustenabilitatea avantajului competitiv.
3. Retenția bazată pe switching costs fără loialitate autentică este fragilă și potențial toxică, generând risc reputațional și vulnerabilitate la disrupție.
4. Context-ul industrial moderează relevanța relativă a celor două mecanisme: în industrii cu standarde deschise și produse comoditizate, loialitatea autentică devine diferențiatorul esențial; în industrii tehnologice, switching costs sunt inerente și trebuie gestionate etic.

În final, înțelegerea nuanțată a interacțiunii dintre loialitate, switching costs și branding este esențială pentru construirea unor strategii de marketing etice, eficiente și sustenabile în era hiperconcurenței și a consumatorului informat.

Referințe bibliografice:

1. Aaker, D. A. (1991). Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: The Free Press.

2. Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. (2000). Switching Barriers and Repurchase Intentions in Services. Journal of Retailing, 76(2), 259-274.
3. Burnham, T. A., Frels, J. K., & Mahajan, V. (2003). Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents, and Consequences. Journal of the Academy of Marketing Science, 31(2), 109-126.
4. Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? Journal of Marketing, 63(Special Issue), 33-44.
5. Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. Journal of Marketing, 65(2), 81-93.
6. Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. Marketing Science, 25(6), 740-759.
7. Erdem, T., & Swait, J. (1998). Brand Equity as a Signaling Phenomenon. Journal of Consumer Psychology, 7(2), 131-157.

UDC 658.8:658.7:502.131.1

MAERSK'S MARKETING STRATEGY IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPEMENT: BUILDING A GREEN BRAND IN GLOBAL LOGISTICS

AKULINKINA Olena
Danube Institute of National University «Odesa Maritime Academy» DINUOMA, Izmail, Ukraine
dfmm22.akulinkina.oo@dinuoma.com.ua
Scientific supervisor:
SHEVCHENKO-PEREPOLKINA Radyslava
PhD, Associate Professor
Danube Institute of National University «Odesa Maritime Academy» DINUOMA, Izmail, Ukraine
shevchenko@dinuoma.com.ua

In an era of globalization and intensifying competition in the logistics services market, sustainable development has become one of the defining trends shaping corporate strategies. Companies striving to strengthen their reputation and customer trust are increasingly integrating environmental, ethical, and social principles into their operations. Among global leaders, A.P. Moller–Maersk stands out as a prime example of how business efficiency can be successfully combined with environmental responsibility. The company's marketing strategy illustrates that sustainability today is not only a moral imperative but also a powerful tool for competitive differentiation and brand development [1].

Sustainable development, in its essence, represents a balanced interaction between economic growth, environmental protection, and social responsibility. Within business practice, it manifests through the implementation of resource-saving technologies, the reduction of greenhouse gas emissions, the development of eco-innovations, and adherence to ethical standards. One of the most effective tools for realizing these principles is green branding – the formation of a corporate image built on environmental friendliness, innovation, and accountability. A strong green brand allows a company not only to minimize its environmental footprint but also to enhance its market position by appealing to consumers who prioritize sustainability [2].

For global logistics companies, where environmental impact is often significant, green branding becomes especially relevant. Customers and regulators increasingly expect companies not just to deliver goods efficiently but also to ensure that every stage of the supply chain meets the

principles of sustainability [2]. A.P. Moller–Maersk, as one of the world's largest integrated logistics providers, has made sustainability a central component of its long-term strategy. Operating in more than 130 countries and employing nearly 95,000 people, Maersk has taken on the mission to "connect and simplify global supply chains" while simultaneously leading the industry's transition to climate neutrality [1].

Maersk's transformation toward sustainability is not a temporary marketing trend–it is a deep structural change in how the company operates, innovates, and communicates with stakeholders. In 2022, Maersk introduced a new decarbonisation vision aimed at aligning its business with the Science Based Targets initiative (SBTi) and limiting global warming to 1.5°C. The company set ambitious milestones: by 2030, Maersk plans to reduce emissions per transported container by 50% and achieve a 70% absolute reduction from its fully controlled terminals. These efforts are intended to culminate in net-zero emissions across the entire business by 2040, covering all direct and indirect sources [3].

To understand how Maersk's commitments translate into measurable action, the company presents a structured set of *Key Performance Indicators (KPIs)* that define its baseline for emissions and track progress toward climate neutrality. These KPIs make the company's sustainability strategy transparent and demonstrate how environmental performance is integrated into its overall marketing narrative [3].

In the global logistics industry, where environmental impact is significant, sustainability has become a decisive factor shaping corporate reputation, customer trust, and long-term competitiveness. Maersk, one of the world's largest integrated logistics companies, positions sustainability not simply as compliance, but as the core of its strategic identity. Through ambitious decarbonisation goals, transparent reporting, and innovation-driven operations, the company uses environmental responsibility as a key pillar of its marketing strategy and brand narrative [1].

A crucial element of Maersk's communication is its clear presentation of decarbonisation milestones. These targets help customers and stakeholders visualise the company's long-term transition toward climate-neutral logistics. To provide structure and transparency, Maersk publishes detailed KPIs that illustrate how reductions will be achieved across all emission categories [3].

Below, Figure 1 presents Maersk's main decarbonisation KPIs, illustrating the baseline emissions profile and the company's key targets across Scopes 1, 2, and 3.



Figure 1. Maersk's Main KPIs and Decarbonisation Targets

To give context to these commitments, the KPIs outline how Maersk plans to reduce emissions across Scopes 1, 2, and 3 – representing direct operations, purchased electricity, and the wider value chain. These targets are not merely technical benchmarks; they communicate to customers that Maersk's sustainability efforts begin at the core of its operational model. By showcasing clear baseline numbers and measurable reductions, the company strengthens trust, positions itself as a transparent industry leader, and aligns its brand with responsible transformation [3].

Furthermore, the sub-KPIs reveal how deeply these goals are integrated across Maersk's maritime and non-maritime divisions. Highlighting reductions in well-to-wake emissions (fuel lifecycle emissions) not only demonstrates operational progress but also reinforces the message that Maersk addresses environmental impact holistically, far beyond vessel fuel consumption. This depth of detail supports Maersk's marketing narrative: the company is not simply shifting to green logistics – it is rebuilding the logistics value chain around sustainability [3].

As illustrated in the company's decarbonisation timeline, Maersk's marketing and sustainability strategies are deeply intertwined. Each technological innovation – such as the introduction of vessels powered by green methanol or the development of carbon-neutral logistics solutions – is positioned not only as an operational achievement but also as a key message within its brand identity. By 2030, Maersk aims to offer industry-leading green logistics across all transport modes, including ocean, air, contract logistics, and cold-chain operations [3].

Services such as *ECO Delivery and the Emissions Dashboard* enable customers to monitor and reduce their carbon footprint. This gives Maersk a major marketing advantage: customers can directly participate in decarbonisation through the company's tools, turning sustainability into a shared value rather than a one-sided claim [2].

Below, Figure 2 visualises the long-term emissions reduction pathway supporting this transition.



Figure 2. Emissions Reduction Pathways to 2030 and 2040

This pathway highlights Maersk's shift from baseline 2022 emissions toward its 2030 and 2040 climate objectives. The decreasing trajectory across Scopes 1, 2, and 3 reinforces the message that the company's transition is measurable, science-based, and aligned with global climate frameworks. For marketing, this is essential: demonstrating credible progress allows Maersk to differentiate itself in a market where many competitors make sustainability claims without providing concrete evidence [3].

In addition, Maersk incorporates sustainability into digital services, customer tools, and transparent reporting – all of which strengthen its green brand identity. The company promotes not only its own decarbonisation achievements but also the benefits customers gain by choosing low-carbon logistics. This dual value proposition – operational and reputational – positions Maersk as a partner invested in its clients' environmental goals [1].

Ultimately, sustainability functions as both a strategic priority and a marketing asset. By clearly communicating progress through KPIs, visual pathways, and innovative services, Maersk creates a coherent narrative: the shift to green logistics is not an abstract ambition but a transformation already underway. The combination of measurable climate action and strong brand communication enables Maersk to stand out as a leader in sustainable global logistics [4].

This integration of technological progress and brand communication demonstrates that innovation is the connecting element between green logistics and green marketing. The third diagram

below clearly shows how the development of environmentally friendly technologies in logistics supports marketing strategies focused on sustainability [5].

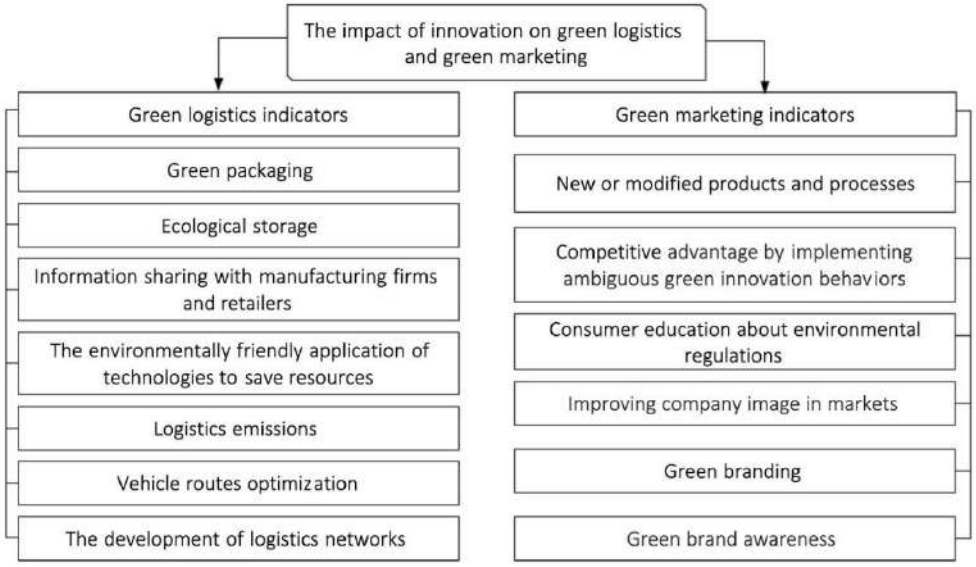


Figure 3. The Relationship Between Green Logistics, Green Marketing, and Innovation

For Maersk, innovation in logistics – such as optimizing vessel routes, using alternative fuels, implementing ecological storage, and developing green packaging – forms the operational foundation for credible marketing claims [3]. On the marketing side, these efforts are translated into communication strategies that emphasize transparency, responsibility, and leadership. By educating consumers about environmental regulations, promoting sustainable supply chain practices, and investing in brand awareness, Maersk strengthens its identity as a trustworthy and forward-thinking company. In this way, innovation becomes both a technological and communicative bridge, linking the company's internal efficiency with its external image [5].

Another important aspect of Maersk's green marketing strategy is collaboration. The company's sustainability goals extend beyond its own operations to include suppliers, customers, and partners. Because the new targets also address indirect emissions (Scope 3)– for example, those generated by third-party inland transport or vessel construction –Maersk actively works with regional suppliers and industry stakeholders to share data and develop cleaner solutions. This approach not only supports emission reduction but also fosters a culture of joint responsibility and innovation throughout the global logistics network [1].

From a marketing perspective, these initiatives significantly enhance Maersk's reputation. The company's visible commitment to sustainability allows it to occupy a premium position in the global market. Customers, investors, and regulators recognize Maersk as a reliable partner capable of delivering value while respecting the planet's limits. The emphasis on green offerings – such as transporting 25% of all ocean cargo with green fuels and ensuring that 90% of warehouse operations use clean energy – creates a powerful differentiator in a highly competitive industry. Through consistent communication and verifiable results, Maersk transforms sustainability into a core brand asset, not just a supplementary policy [3].

Importantly, Maersk's strategy demonstrates that sustainability and profitability are not opposing goals. By investing in low-carbon technologies and transparent marketing, the company not only contributes to global climate goals but also strengthens its market resilience. The transition toward net-zero operations positions Maersk as an industry standard-setter, while the credibility of its green initiatives builds long-term trust among customers and partners. The company's focus on innovation-driven sustainability ensures that its brand remains relevant in an era when consumers increasingly expect corporations to act as agents of positive change [6].

In the broader context of the logistics industry, Maersk's example highlights a significant shift: sustainability is no longer an optional element of marketing – it has become the strategic core

of competitive advantage. The company's efforts to decarbonize, implement green logistics practices, and communicate them effectively form a comprehensive model for building a global green brand. Through a unified approach that connects environmental innovation with transparent marketing communication, Maersk successfully demonstrates that corporate responsibility can coexist with – and even drive–business success [5].

In conclusion, Maersk's marketing strategy in the context of sustainable development exemplifies how a global logistics leader can turn environmental responsibility into a defining brand characteristic. By integrating innovation, logistics efficiency, and proactive communication, Maersk not only achieves measurable environmental goals but also strengthens its competitive position and brand equity. Its green transformation reflects a broader movement within international business: sustainability has evolved from a supporting function to a central pillar of global corporate identity, shaping how companies like Maersk build trust, loyalty, and long-term value in the modern world [6].

References:

1. FWPS 2024.2 Case Study - Green Shipping Practices of Maersk in Vietnam. URL: https://www.studocu.vn/vn/document/truong-dai-hoc-ngoai-thuong/kinh-te-vi-mo/fwps-vol-2-no-1-paper-6-nothing/109479911
2. Allen, C., & Clouth, S. (2012). *Green economy, green growth, and low-carbon development – history, definitions and a guide to recent publications*. UNDESA: A guidebook to the Green Economy. URL: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/GE%20Guidebook.pdf
3. Maersk Sustainability Report 2023. URL: https://www.maersk.com/sustainability/reports-and-resources
4. Seroka-Stolka, O. The Development of Green Logistics for Implementation Sustainable Development Strategy in Companies. *Procedia-Soc. Behav. Sci.* 2014, *151*, 302–309.
5. Research on the impact of innovations on green marketing and green logistics in Lithuania. URL: https://www.researchgate.net/publication/397303496_Research_on_the_impact_of_innovations_on_green_marketing_and_green_logistics_in_Lithuania#pf12
6. Cheng, Y., Masukujjaman, M., Sobhani, F. A., Hamayun, M., & Alam, S. S. (2023). Green Logistics, Green Human Capital, and Circular Economy: The Mediating Role of Sustainable Production. Sustainability, 15(2), 1045. URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/15/2/1045

UDC339.138

CONSUMERISM IN THE XXI CENTURY

BANARIUC Bianca
Moldova State University
Chișinău, Republic of Moldova,
biancabanariuc@gmail.com
Scientific supervisor:
KOSHELEVA Natalia
Associate professor
PhD, university lecturer
Moldova State University
Chișinău, Republic of Moldova,
koshelevan@gmail.com

Consumerism is the idea that increasing the consumption of goods and services purchased in the market is always a desirable goal, and that a person's well-being and happiness depend fundamentally on obtaining consumer goods and material possessions. In common use, consumerism refers to the tendency of people living in a capitalist economy to engage in a lifestyle of excessive

materialism that revolves around reflexive, wasteful, or conspicuous overconsumption. In this sense, consumerism is widely understood to contribute to the destruction of traditional values and ways of life, consumer exploitation by big business, environmental degradation, and negative psychological effects.

The purpose of this article is to explore the phenomenon of consumerism, its causes, effects, and implications for individuals and the environment. It aims to raise awareness about how excessive consumption shapes our values, behaviors and lifestyles, and to encourage readers to reflect on their own consumption habits and adopt more responsible choices.

Weighing the Pros and Cons of Consumerism. Supporters of consumerism say spending boosts the economy and increases production of goods and services. As a result of higher consumer spending, a rise in GDP can occur. Signs of healthy consumer demand can be found in consumer confidence indicators, retail sales and personal consumption expenditures. On the other hand, consumerism is often associated with globalization in promoting the production and consumption of globally traded goods and brands, which can be incompatible with local cultures and patterns of economic activity. Consumerism can also create incentives for consumers to take on unsustainable debt levels that contribute to financial crises and recessions. [1]

Global inequality of consumption. The 20% of the world's people in the highest-income countries account for 86% of total private consumption expenditures — the poorest 20% a minuscule 1.3%. [2] More specifically, the richest fifth:

- Consume 45% of all meat and fish, the poorest fifth 5%
- Consume 58% of total energy, the poorest fifth less than 4%
- Consume 84% of all paper, the poorest fifth 1.1%

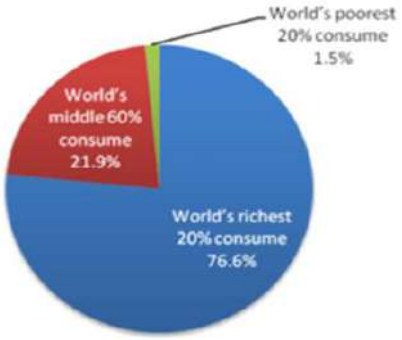


Figure 1. Share of world's private consumption, 2005

Source: World Bank Development Indicators, 2008

Figure 2 reveals that the poorest 70 countries, which comprise nearly half of the world's population, account for a mere 18.8% of the world's total consumption. On the other hand, the upper echelon with 20 countries of the curve illustrates that a mere 8% of the world's population holds a disproportionate 30% of global consumption. These findings show the stark variations in the standard of living across countries. [3]

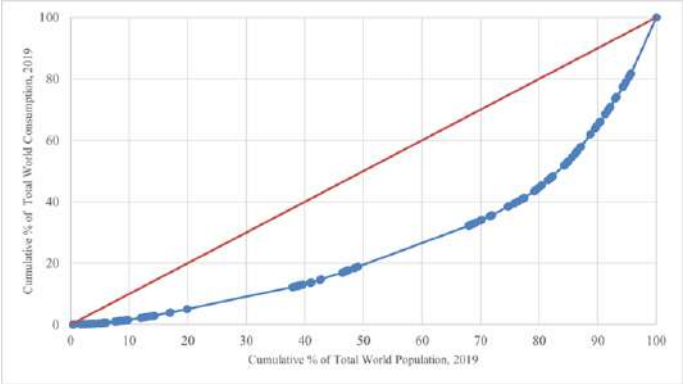


Figure 2: Consumption Inequality of the World, 2019

Source: Research Gate

Evolving consumerism in a post-COVID society. As a result of the pandemic, human consumption of the Earth's resources declined in 2020. Researchers have concluded that the lockdowns that took place this particular year resulted in a 9.3% reduction in humanity's ecological footprint in opposition to the previous year. The world consumer class fell by 75 million people. This setback was, however, short-lived, as 2021 came with a strong rebound, adding 180 million consumers. Amidst COVID-19 lockdowns, businesses capitalized on increased social media use and evolved their methods of consumer advertising. Instagram and TikTok both embedded “Shop” features which made purchasing goods from their targeted ads more accessible. Now, platforms once designed for connecting with others are providing another method of online retail. Users seeking entertainment are now vulnerable to compulsive shopping habits due to the concentration of ads. Frontiers in Psychology’s study confirmed that, “Users with high social media usage will have higher chances of compulsive buying.” [4]

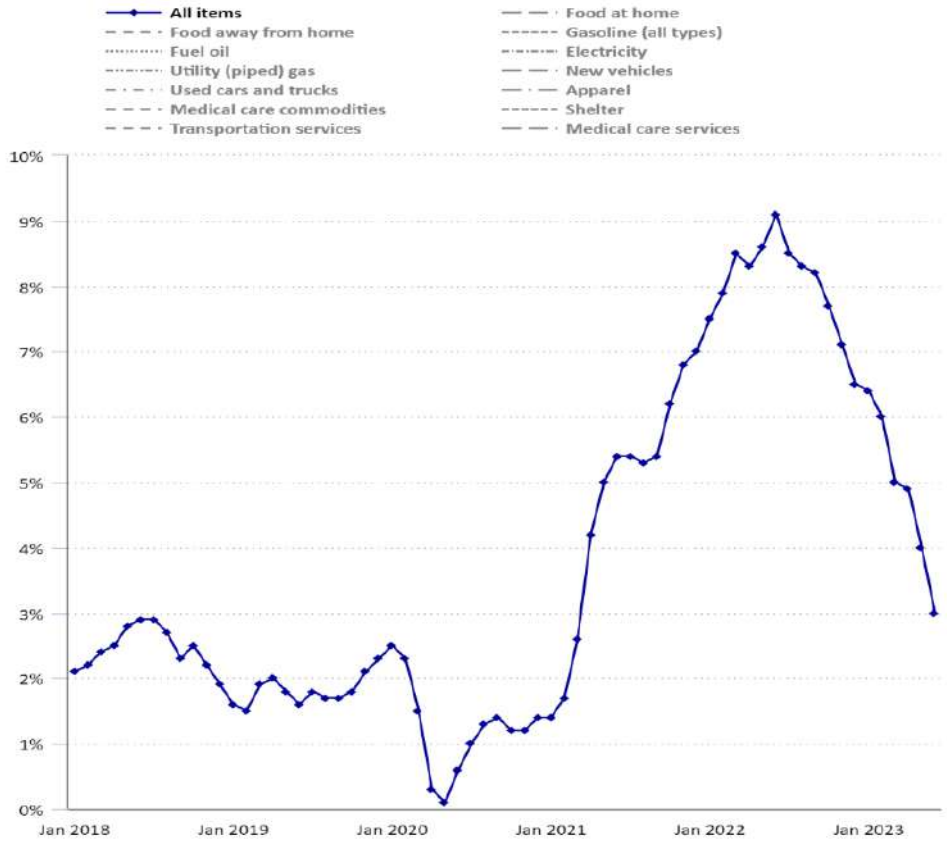


Figure 3. Evolving consumerism in a post-COVID society
Source: Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor

Actuality of the problem of consumerism in Moldova. Many Moldovans work abroad, especially in the EU, and bring back consumerist ideals or money to purchase goods in Moldova. This can create a culture of spending and mimicry without sustainable local income. Moreover, a focus on imported goods, often viewed as more desirable, affects local producers who struggle to compete. This reduces support for Moldovan goods, weakening local industries. Moldovan incomes are among the lowest in Europe, while prices for goods and services, especially imported items, can be relatively high. Many households find themselves stretching finances, often taking on debt to buy non-essential goods. There's also a divide between consumer groups, with wealthier individuals able to afford luxury items, while others feel pressured to "keep up" despite limited means.

Expenses of Moldovans. A person from the Republic of Moldova spends on average over 4 thousand lei in a month. Most of the money is spent on food – 39.7%.

Consumer spending in 2021 was 8.9% higher compared to the previous year. In real terms, adjusted to the consumer price index, the increase is 3.6%.

After food consumption, the main expenses made by households were for housing, water, electricity and gas – 15.2%, clothing and footwear – 9.1%.

The other expenses were directed to the payment of transport services (6.5%), furniture, furnishing and home maintenance (5.7%), health (5.7%), telecommunications (4.5%).

According to the data, a person from the Republic of Moldova spent on average, monthly - in 2023, approximately 4,248 lei. It is 14.5% more compared to the year 2022.

The main destinations of household expenses are:

- food consumption - 39.7%;
- payments for housing, water, electricity and gas - 17.6%;
- buying of clothing and footwear - 7.8%.

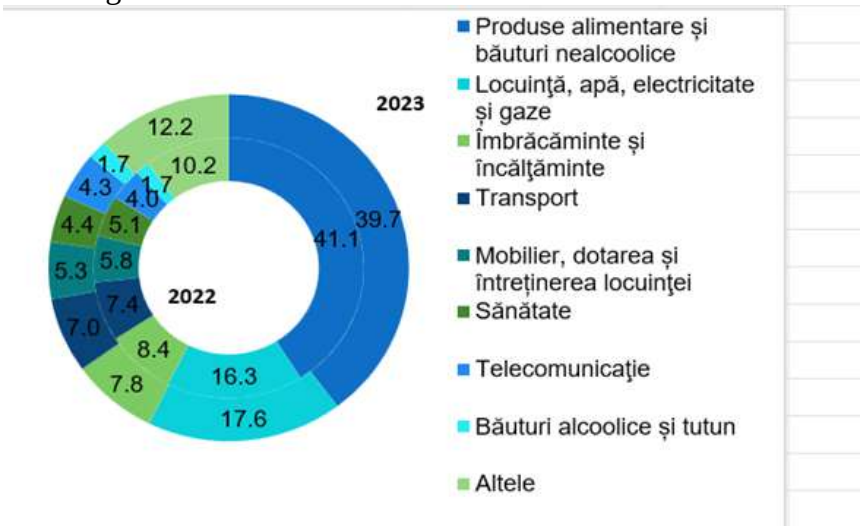


Figure 4. Structure of expenses of citizens in 2022-2023, %

Source: Biroul Național de Statistică

The population in the city spends over 5 thousand lei, in the village over 3 thousand lei. (the expenses of the people in the city are 1.6 times higher than the expenses of the people in the villages). [5]

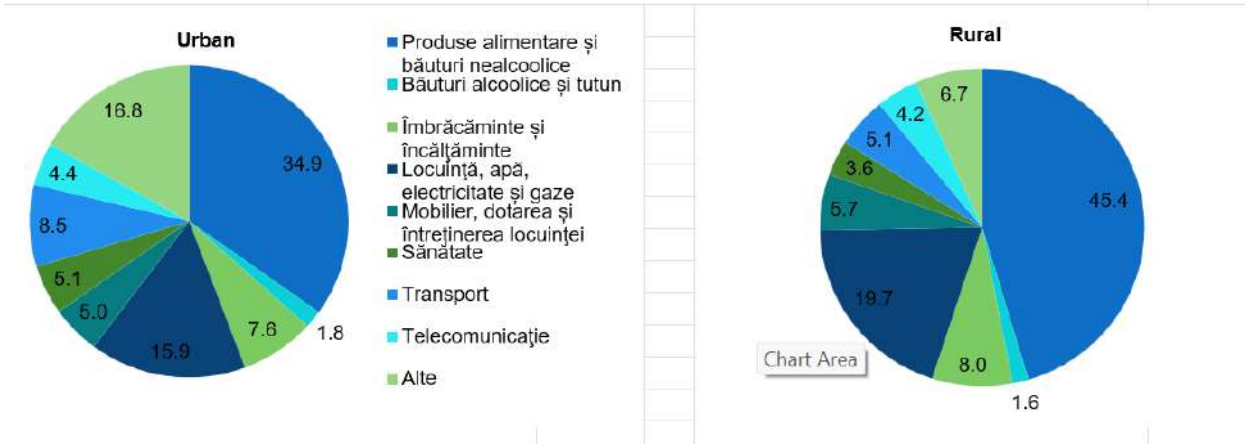
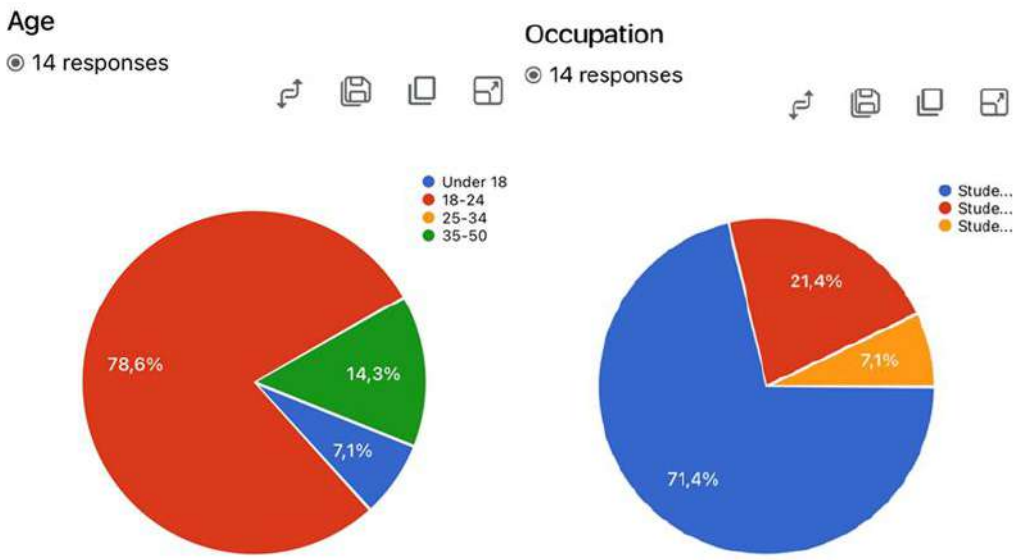
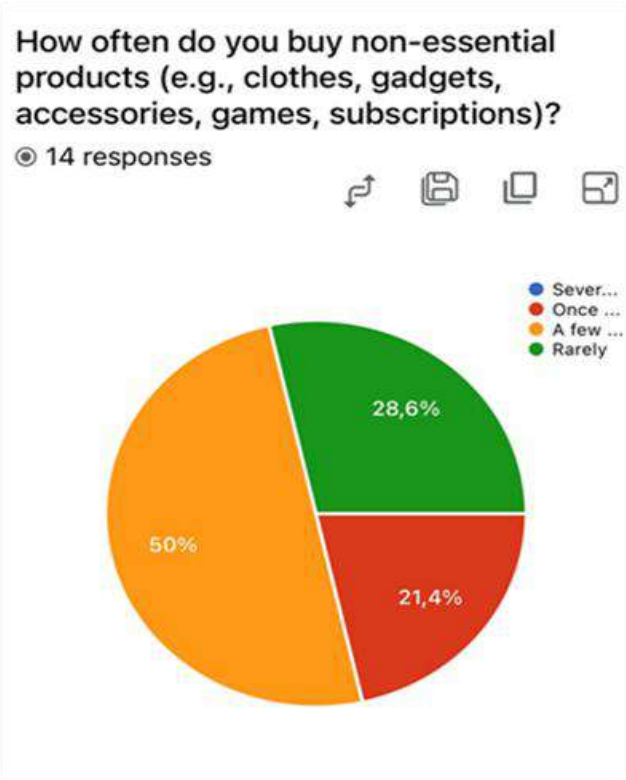


Figure 5. Structure of expenses of citizens on an average in 2023, %

Source: Biroul Național de Statistică

Questionnaire. To better understand the consumer behavior and purchasing motivations of young individuals, a survey on the topic of consumerism was conducted among 14 respondents.





The survey results reveal a clear connection between youth, dependence, and consumerist tendencies. Most respondents are young students who rely financially on their parents, yet they engage in frequent purchases of non-essential goods. Emotional and social factors such as discounts, self-reward, and trends play a strong role in their decisions

Consumerism is a complex global phenomenon driven by emotional and social motivations rather than pure necessity. While it contributes to economic growth, it also fosters environmental degradation, inequality, and unsustainable financial behavior. In Moldova, consumerism is amplified by migration, exposure to Western lifestyles, and the preference for imported goods, despite low average incomes. Survey results among young Moldovans reveal that even financially dependent individuals engage in consumerist habits. To ensure a sustainable future, Moldovan society must encourage responsible consumption, promote local products, and shift values from materialism toward well-being and social connection.

References:

1. Adam Hayes, "Understanding Consumerism: Impact, Benefits, and Drawbacks ", Investopedia. August 15, 2025 [accessed: October 26, 2025] Available: https://www.investopedia.com/terms/c/consumerism.asp
2. Anup Shah, "Consumption and Consumerism", Global Issues. January 05, 2014 [accessed: November 5, 2024] Available: https://www.globalissues.org/issue/235/consumption-and-consumerism
3. "Global Consumption Disparities: Unveiling a Persistent Divide", World Journal of Applied Economics (2024) [accessed: October 26, 2025] Available: file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/GlobalConsumptionDisparities.pdf
4. Rachael Musharbash, "Evolving Consumerism in a Post-COVID Society", Student Newspaper of Merrill F. West High School. February 20, 2024 [accessed: November 20, 2024] Available: https://whszephyr.com/7381/opinion/evolving-consumerism-in-a-post-covid-society/
5. "Pe ce cheltuie banii moldovenii?", Biroul Național de Statistică. April 05, 2024 [accessed: October 26, 2024] Available: https://www.delucru.md/articles/cat-castiga-si-pe-ce-cheltuie-banii-moldovenii

UDC 656.61:004.9

TECHNOLOGICAL INNOVATIONS IN MARITIME LOGISTICS

BOSTAN Victoria,
CHUBENKO Nikolay
Izmail University of Humanities
Izmail, Ukraine
bostan131u-2025@idguonline.net
chubenko131u-2025@idguonline.net
Scientific supervisor:
HALKEVYCH Maryna,
Ph.D. in Economics, Associate Professor
Izmail University of Humanities
Izmail, Ukraine
marinchik.vladi@gmail.com

In the current context of globalisation of the world economy, maritime transport remains a key element of the international logistics system. It is through seaports and transport routes that the majority of foreign trade of most countries in the world is carried out. Maritime logistics is not only a way of transporting goods, but also an important factor in stability, security and economic growth. Its development directly affects the efficiency of international trade operations, the competitiveness of states and the ensuring of sustainable development.

Maritime logistics plays an extremely important role in the global economy, as it accounts for the bulk of international trade in goods and raw materials. Today, more than 80 per cent of all global trade in goods is carried out by sea, underscoring its strategic importance to the global economy. Maritime transport remains the most cost-effective and environmentally friendly way to transport large volumes of cargo over long distances. With the development of world trade, the number of ships is constantly growing, transport routes are being improved, new transport lines are being created, and innovative approaches to freight management are being introduced. All this requires highly qualified specialists who are able to effectively manage logistics processes, optimise costs and ensure the competitiveness of enterprises in complex market conditions. At the same time, international organisations, environmental institutions and government agencies are imposing stricter requirements on shipowners and logistics operators, tightening control over compliance with environmental standards and safety regulations. These factors stimulate the development of new technologies in the

industry aimed at reducing the harmful impact of maritime transport on the environment, increasing operational efficiency, improving staff training and enhancing safety systems on ships. The main areas of development in modern maritime logistics are minimising the environmental impact of operations, introducing digital fleet management technologies, automating cargo handling processes and ensuring the sustainable development of the industry. The issue of reducing hydrocarbon emissions and combating atmospheric pollution, which is directly related to global climate change, is becoming particularly relevant [1]. The development of new types of fuel with low or zero carbon content is becoming one of the main tasks of modern shipping. Today, there is active discussion about the possibility of using liquefied natural gas (LNG), methyl alcohol and biofuel, which contain significantly less carbon than traditional diesel fuel [2]. The introduction of such technologies will contribute not only to the ecological modernisation of maritime transport, but also to increasing its energy efficiency and competitiveness in the global market.

The relevance of the study is determined by the rapid development of technologies in the field of maritime transport, growing requirements for environmental safety in shipping, and the increasing role of digitalisation in logistics processes. In the context of worsening climate problems, the need to reduce carbon emissions and the transition to a 'green economy,' maritime logistics faces the challenge of radical modernisation. The use of innovative technologies — such as hybrid power plants, wind energy systems, blockchain, the Internet of Things (IoT), and artificial intelligence (AI) — opens up new opportunities to improve the efficiency, safety, and environmental responsibility of the industry.

The aim of this work is to study the current state and main trends in the development of maritime logistics in the context of digital transformation and environmental challenges, as well as to analyse innovative technologies that contribute to improving the energy efficiency, safety and sustainable development of maritime transport.

New technologies that affect the amount of harmful emissions from ships include hybrid power plants, technologies that use wind currents as a source of energy, technologies related to energy recovery, technologies aimed at hydrodynamic and aerodynamic optimisation, and others. One type of new technology that would allow for more efficient use of energy is hybrid propulsion systems. An example of a successful hybrid propulsion system is the MS Roald Amundsen. This ship was presented by the Norwegian cruise company Hurtigruten in 2019. It is the first large ship in the world with a hybrid propulsion system. This system has also reduced harmful emissions by 20% [3]. The company has shown the world that it is possible to install such technologies on large ships. It is expected that by 2030, hybrid power plants will replace traditional diesel engines.

New technologies almost always involve the construction of new vessels, but often the possibility of installing them on existing vessels is not ruled out. An example of such technology is WindShip technology, presented by the British company WindShip. This technology uses wind energy to save fuel [3]. At the same time, it has zero carbon emissions, and its installation does not affect the ship's carrying capacity. The Windship Technology project was developed by the British Chamber of Shipping in collaboration with Content with Purpose (CWP) in 2021. The technology is an auxiliary propulsion system and consists of a set of three wings ranging from 36 to 48 metres in height, which provide significant thrust for the vessel to move through the water [3]. Ships with Windship installations can safely pass under some of the largest bridges in the world. These installations are also fully retrofittable, meaning they can be installed on existing ships. In this case, the installed system will not be complete, but it will still deliver 30 to 40 per cent savings compared to using conventional fuel. The complete WindShip system reduces CO2 emissions by 80 per cent. This reduction is in line with what the International Maritime Organisation (IMO) will require by 2050, taking into account the projected future growth of shipping [3].

In the near future, digitalisation and optimisation of operational processes will play a key role in the development of the maritime transport industry and in improving its efficiency and safety. The inclusion of artificial intelligence (AI), big data and analytics, the Internet of Things (IoT), robotics and blockchain [2] in freight transport will play a major role here.

AI is used in route and fuel optimisation, autonomous navigation and preventive maintenance of ships. Robotics compensates for the labour shortage in the industry, while the Internet of Things,

blockchain, big data and analytics enable quick decision-making based on large amounts of data. Combining these technologies makes it possible to create projects whose integration could have a significant impact on the entire maritime transport industry.

One of the most notable and promising innovations in the maritime industry is the introduction of 5G technology. This is the fifth generation of mobile communications, which opens up new opportunities for the digital transformation of transport infrastructure, providing unprecedented data transfer speeds, ultra-low signal latency and high connection stability. Compared to 4G technology, 5G has significantly higher energy efficiency, the ability to serve a larger number of connected devices simultaneously, and several times higher bandwidth. These characteristics make it particularly useful for the maritime industry, where high-quality and uninterrupted communication plays a crucial role in coordinating shipping operations, crew safety, and the efficiency of logistics processes.

The introduction of 5G makes it possible to take shipping management to a new level. Fast and stable data exchange between ships and shore-based services enables rapid decision-making, accurate tracking of ship routes, cargo status and technical parameters of on-board systems in real time. This, in turn, makes it possible to improve navigation safety, optimise fuel consumption, reduce downtime and minimise the risk of accidents. In addition, thanks to 5G, sailors can stay in constant contact with their families even during long voyages, which has a positive effect on their psychological well-being and the overall efficiency of the crew.

5G technology also paves the way for the integration of intelligent systems into maritime transport. One of the most interesting areas is the use of smart drones that can perform remote inspections of ships in real time, monitor the condition of the hull, cargo holds, deck equipment, or even the environmental conditions. This significantly increases the efficiency of control, reduces the need for human resources and reduces the risks associated with people being in dangerous areas. As an example, the Port of Singapore is already actively using drones connected via a 5G network to deliver spare parts, documents and small cargoes to ships transiting the Singapore Strait [1]. This approach demonstrates how modern technologies can transform logistics and ship servicing, increasing the speed, accuracy and reliability of all operations.

Examples of the implementation of 5G technology and digitalisation in Ukraine's port infrastructure are presented in Table 1.

Thus, 5G technology not only improves the quality of communications in the maritime sector, but also becomes the foundation for the creation of smart ports, automated ships and digital logistics ecosystems that shape the future of global shipping. Its implementation is an important step towards a more sustainable, secure and efficient maritime infrastructure, where every element — from the crew to the port — will be connected to a single digital network.

IoT is a separate segment of 5G communications consumers, which involves a multitude of physical objects connected to the Internet that exchange data. These include measuring devices, sensors, smart city infrastructure objects. IoT in maritime communications makes it possible to significantly improve transportation and logistics, enhance safety, and reduce administrative costs for regulatory compliance. In addition, IoT makes it possible to continuously increase the volume of data transmitted for operational and diagnostic decisions. The types of data in the maritime transport sector that can be collected using the industrial Internet of Things include route, weather, technical condition, engine performance and cargo status data, as well as control of hatch doors, compartments, partition systems and hydraulics without the need for a crew member to be present on site. A good example of the use of the Internet of Things is Carnival Corporation, which has announced a personal digital concierge based on the Internet of Things. It is called Ocean Compass [4]. It is worth noting that the Internet of Things will help make the shipping industry more competitive. It is known that two-thirds of a ship's operating costs are fuel. And thanks to the IoT, fuel savings will be achieved. For example, the on-board system, in conjunction with a fuel optimisation application, collects data and sends it ashore to build the most energy-efficient route.

Blockchain technology, which has long been successfully used in the financial sector, is now being actively implemented in the maritime industry, gradually changing traditional approaches to logistics management. Thanks to its decentralised nature and high level of security, blockchain

ensures transparency and data reliability, which is especially important in the multi-level structure of maritime transport. Many logistics companies and shipowners are already implementing cloud applications to consolidate ship logbooks and coordinate cargo flows, enabling the creation of a unified, reliable document management system.

Table 1. Digitalisation and development of 5G technologies in Ukraine's seaports

Port	5G technologies in Ukrainian seaports		
	Current state of digitalisation	**Initiatives and innovations**	**Prospects for the implementation of 5G and 'smart logistics'**
Odesa Sea Port	Electronic document management systems, GPS transport monitoring, and automated cargo accounting are used. The port actively cooperates with customs authorities in the field of digital solutions.	As part of the Odessa 5T strategy, the city has been designated as a centre for technological development. There are plans to create an industrial park and implement Smart Port solutions.	Connection to 5G networks is expected as part of the state programme for the digitalisation of the maritime industry. 5G could be used for drone control, remote vessel monitoring, video analytics and security systems/
Sea Port of Chornomorsk	An infrastructure modernisation project is being implemented, which involves the digitisation of cargo operations and logistics processes.	Attracting investors within the framework of public-private partnerships. The introduction of an automatic cargo flow control system is being considered.	In the 2026–2030 period, the port may become a pilot zone for the implementation of a 5G network to improve communications, remote equipment control and container terminal monitoring.
Port Pivdennyi (Yuzhnyi)	One of the most technologically advanced ports in Ukraine. It uses an electronic queue booking system, automated transaction accounting and GPS cargo tracking.	Terminals are being modernised and new logistics facilities are being built, taking into account energy efficiency and digital security requirements.	Potential integration of 5G technologies for video surveillance systems, IoT sensors in warehouses, as well as coordination of ship and vehicle traffic within the port.

Source: compiled by the authors based on [3; 5].

This approach significantly reduces the risk of fraud, minimises human error, increases trust between supply chain participants, and significantly reduces the time required to check documents and containers. In addition, the use of blockchain helps to reduce administrative costs and optimise transportation costs, as the automation of data processing avoids duplication of information and simplifies international customs procedures. One example of innovation that could be an important step towards improving the efficiency of maritime transport is Starlink Maritime technology, which provides high-speed satellite internet on ships. This system significantly improves communication between the crew, shipowners and shore services, facilitates faster data transfer and increases the safety of navigation [5].

Modern digital technologies are actively used not only to improve transport efficiency, but also to improve the training of maritime specialists. Significant progress in this area has been demonstrated by immersive reality technologies — augmented reality (AR), virtual reality (VR) and mixed reality (MR) [3]. They make it possible to simulate real situations that sailors encounter in the course of their professional duties, without risk to life or equipment. The use of immersive technologies in training improves the level of practical training, allows for faster response to emergency situations, and trains navigation, cargo handling and ship safety skills. At the same time, electronic logbooks are being actively introduced in the industry, providing automatic digital recording of ship operations. This allows real-time recording of all crew actions, automatic alerts in

case of deviations from standard procedures, and prompt response to any malfunctions in ship systems. Thus, the digitisation of ship documentation not only improves management efficiency but also significantly enhances the safety of navigation.

Another innovation that is actively developing in maritime logistics is digital twin technology. A digital twin is a virtual model of a real object, system or process that functions on the basis of data constantly received from its physical counterpart. By combining the virtual and real worlds, digital twins make it possible to analyse the operation of ships, identify potential malfunctions before they occur, optimise maintenance and reduce downtime. In addition, the technology opens up opportunities for predicting various ship operation scenarios, improving fuel efficiency and reducing operating costs. The use of digital twins also contributes to the improvement of the design of new types of ships and marine terminals, as it allows their behaviour to be simulated under various operating conditions. Thus, this technology is becoming an integral part of the digital transformation of maritime transport, providing a deeper understanding of processes, improving safety and preparing the industry for future challenges [7].

Therefore, maritime logistics is one of the most important factors in the development of the global economy, which is constantly influenced by the latest technological, environmental and socio-economic changes. An analysis of trends shows that the future of maritime transport will be determined by the level of innovation in the industry, the degree of its digital transformation and its ability to adapt to the environmental requirements of the international community. The use of hybrid engines, alternative fuels, automatic control systems, 5G technologies, blockchain and the Internet of Things will contribute to improving the efficiency of logistics processes, reducing costs and strengthening the safety of maritime transport.

Prospects for further research lie in a deeper study of the possibilities of integrating artificial intelligence into maritime operations management, the development of zero-emission ‘green’ ships, and the creation of global digital platforms for coordinating logistics flows. In the coming decades, these areas will become key factors in improving the sustainability and competitiveness of global maritime logistics.

Based on the research conducted, it is safe to say that major changes await the maritime industry. Thanks to new technologies, shipping will become a more environmentally friendly and reliable way to transport cargo. Transporting cargo by sea is of enormous importance, and innovative equipment will not only facilitate and improve this process, but also have a significant impact on logistics and trade in general.

References:

1. Materials and publications on the Smart Maritime website. URL: https://www.smart maritime.no/ https://interparus.com/ua/everything-you-need-to-know-about-artificial-intelligence-in-marine-industry/ (date of reference: 09.10.2025).
2. Technologies that will change the future of shipping. https://crewing.odessa.ua/ru/tehnologii-kotoryie-izmenyat-budushhee-sudohodstva/https://interparus.com/ua/everything-you-need-to-know-about-artificial-intelligence-in-marine-industry/ (date of reference: 09.10.2025).
3. Explore the Top 10 Trends in the Maritime Industry (2025) URL: https://www.startus-insights.com/innovators-guide/maritime-trends-innovations/ (date of reference: 09.10.2025).
4. Martyn Wingrove. Editor's choice 2022: how technology is supporting shipping's decarbonisation efforts. URL: https://www.rivieramm.com/news-content-hub/2022-maritime-optimisation-communication-editors-picks-74340 (date of reference: 09.10.2025).
5. 5. Digital Ship. Elcome brings Starlink to maritime industries. URL: https://thedigitalship.com/news/maritime-satellite-communications/elcome-brings-starlink-to-maritime-industries/ (date of reference: 09.10.2025).
6. Windship // Windship presents the True Zero Emissions Solution. URL: https://windshiptechnology.com/ (дата звернення: 09.01.2025).
7. Ritbik Kumar. 5 Benefits Of Digital Twin In The Shipping Industry. URL: https://marine-digital.com/article_5benefits_of_digital_twin (date of reference: 09.10.2025).

UDC 658.7:656.8

METHODOLOGICAL ASPECTS OF THE PLACEMENT OF LOGISTICS CENTERS OF COURIER AND POSTAL SERVICES

BURIAK Bohdan
Odesa Polytechnic National University
Odesa, Ukraine
burakbogdan2007@gmail.com
TSYTSIURSKYI Illia
Odesa Polytechnic National University
Odesa, Ukraine
freezetay@gmail.com
Scientific supervisor:
NIKOLAIEV Dmytro
assistant of the Department of Economics
Odesa Polytechnic National University
Odesa, Ukraine
nikolaevdmytro0504@gmail.com

Ensuring high efficiency of business processes in logistics is traditionally considered one of the basic prerequisites for economic development. However, under conditions of extraordinary challenges caused by the active phase of military aggression against Ukraine, maintaining logistics processes at an appropriate level has become a guarantee of preserving the statehood of our country. This is particularly clearly illustrated by the aggressor's targeted attacks on both civil logistics infrastructure and, recently, on the logistics companies themselves.

Under such conditions, the task of searching for reserves to increase the efficiency of logistics processes acquires special relevance, among which the direction related to organizational reserves for optimizing material flow movement can be highlighted separately. This is explained by the fact that the realization of organizational reserves usually requires minimal investment compared to the realization of other types of reserves. The indicated circumstance is extremely important, since access to sources of financial resources under current circumstances is limited due to the concentration of financial potential on solving defense tasks.

At the level of individual logistics companies, one of the directions for realizing organizational reserves is solving the problem of the optimal placement of logistics centers, which creates prerequisites for increasing the efficiency of transport processes.

The problem of optimal placement of logistics centers is covered in the works of both domestic and foreign researchers. Separately, one can highlight the work of Talibov A.M., Gasimov E.G., et al. [1], which considers the optimal placement of logistics centers using the example of the logistics system of Azerbaijan. Despite significant features and specifics of this logistics system, Azerbaijan's experience can be useful for Ukraine, since the functioning and development of the logistics system of Azerbaijan took place under conditions of a prolonged military conflict. The important role of an effective logistics system in resolving this conflict in favor of Azerbaijan is undeniable, and therefore arouses interest. The current state of development of logistics centers in Ukraine under conditions of the active phase of aggression is investigated in the work of Dychkovska O.A., Reshetnikova O. [2]. In it, in particular, estimates are given of the losses of the logistics system that took place at the time of the study. In the work of Aulin V.V., Holub D.V., Bilichenko V.V., a methodological approach is proposed for determining the quality level of the functioning of transport systems while ensuring the reliability of transport services [3].

The work of Strutynska L.R., Aftanaziv I.S., et al. [4] is devoted to the methodological aspects of optimizing the territorial placement sites of functional regional logistics centers of a centralized logistics network. From the set of different methodological approaches to solving the problem of optimal placement of logistics centers, the orientation towards the application of the simulation

modeling apparatus looks promising, an example of which is considered, in particular, in the work of A.V. Katrenko, T.I. Antoniak [5].

Besides theoretical and methodological developments, significant attention is paid to the problem of optimal placement of logistics centers at the business level in the activities of logistics companies, in particular, LLC "Nova Poshta", where a simulation model was developed to optimize transport flows using an air corridor for cargo delivery between eastern and western regions of Ukraine. However, the active phase of aggression led to the closure of the airspace over Ukraine, which necessitated the search for alternative options for optimizing logistics processes taking into account new restrictions. This, in turn, determines the expediency of developing a new methodological approach based on processing the accumulated scientific toolkit and practical experience of the logistics company "Nova Poshta" under martial law conditions.

The aim of the work is the development of methodological principles for the application of clustering to solve the problem of optimal placement of logistics centers using the example of transit terminals of a logistics company.

Solving the problem of optimal placement of transit terminals of a logistics company requires a comprehensive approach. At the same time, the key problems requiring solution include the task of clustering cargo dispatching branches, as well as the task of determining the location of a transit terminal for a group of cargo dispatching branches that must be serviced by the corresponding transit terminal.

Solving the first of the above-mentioned tasks is possible using various clustering methods considered, in particular, in [6]. At the same time, from the set of known clustering methods for dividing the aggregate of cargo dispatching branches into groups, hard clustering methods are the most suitable. These include the K-means method, the K-medians method, the mean shift method, hierarchical clustering methods, etc.

After distributing the entire aggregate of cargo dispatching branches into subgroups using a certain clustering method, the task of determining the location of transit terminals servicing each subgroup of branches must be solved. The simplest ways to solve this problem are the application of the Euclidean distance method, the "Manhattan blocks" method, and the method of the center of gravity of cargo flows. However, more complex optimization procedures can also be applied for this purpose.

Let us consider in more detail the algorithm for solving the problem of placing logistics centers (transit terminals) of a logistics company, which is shown schematically in Fig. 1.

The first step of the algorithm is the formation of the information base (block 1). The information base necessary for solving the problem of forming an optimal network of transit terminals includes data on the location of cargo dispatching branches, cargo recipient branches or terminals, volumes of average cargo turnover for the indicated branches, and location coordinates or distances between them. In addition, information is needed on the cost parameters of cargo delivery both directly from dispatching branches to recipient branches and through transit terminals.

After the formation of the information base, a transition is made to the second block of the algorithm – the selection of the first method of clustering cargo dispatching branches. In general, exactly which of the clustering methods will be applied first is not a matter of principle, and therefore the initial method can be chosen arbitrarily. However, a certain preference can be given to the K-means method. The number of the clustering method considered at a certain iteration of the algorithm is assigned to the variable i. At the same time, the total number of clustering methods considered within the framework of the optimization procedure is equal to m.

Block 3 consists in the application of the selected i-th clustering method. At the first iteration, this will be the first clustering method (for example, the K-means method). As a result of applying the corresponding clustering method, the entire aggregate of cargo dispatching branches is distributed into a certain number of subgroups (clusters). For each cluster, the problem of the most effective placement of a transit terminal must be solved, which will allow minimizing the total transport costs for the delivery of client shipments. At the same time, a number of additional constraints must be observed (carrying capacity of vehicles, delivery time limit, etc.).

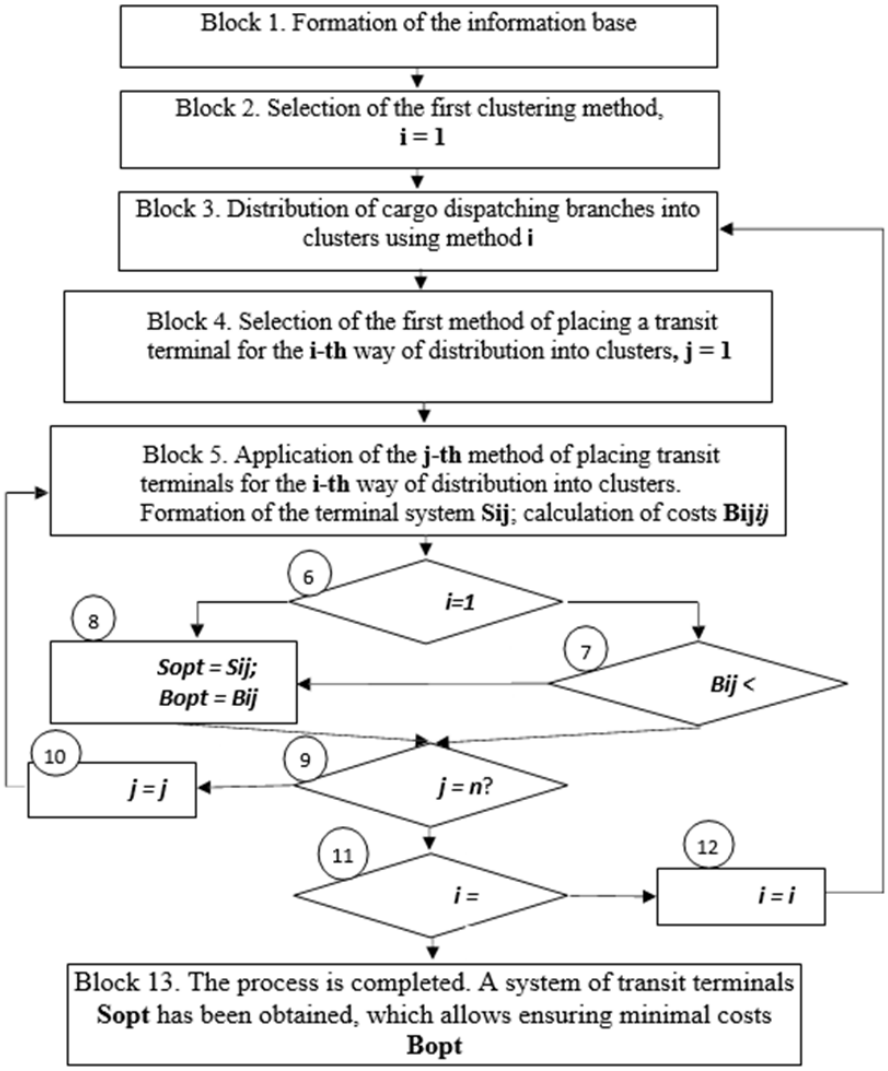


Figure 1. – Algorithm for optimizing the placement of transit terminals of a logistics company.

Source: constructed by the authors.

The solution to the problem of the most effective placement of a transit terminal also allows for the application of different methods, which causes a second-level cycle.

Block 4 starts the second-level cycle and it provides for the selection of the first method of placing a transit terminal for the i-th way of distributing cargo dispatching branches into clusters. Such a method can be the method of the center of gravity of cargo flows.

To apply this method, it is necessary to have information about the coordinates of cargo dispatching branches of a certain cluster, as well as the volumes of cargo turnover of these branches. Then the coordinates of the transit terminal (x, y) can be determined using formulas (1) and (2) respectively:

$$x = \frac{\sum_{k=1}^{L} G_k \cdot x_k}{\sum_{k=1}^{L} x_k} \quad (1)$$

$$y = \frac{\sum_{k=1}^{L} G_k \cdot y_k}{\sum_{k=1}^{L} y_k} \quad (2)$$

where:

L – the number of cargo dispatching branches assigned to the cluster considered at the corresponding iteration;

k – the index of the k-th cargo dispatching branch k ∈ [1, L];

xk – coordinate "x" of the k-th cargo dispatching branch;

yk – coordinate "y" of the k-th cargo dispatching branch;

Gk – cargo turnover volume of the k-th cargo dispatching branch.

However, the formal application of the transit terminal coordinates calculated by formulas (1) and (2) may lead to irrational decisions from a practical point of view. This is explained by the fact that the coordinates of the center of gravity of cargo flows may correspond to an area where not only are there no premises suitable for locating a transit terminal or the possibility of their construction, but which is completely devoid of transport communications and infrastructure.

To prevent the indicated problems, it is advisable to preliminarily determine the set of potentially possible locations of the transit terminal, the number of which we will denote by F. We will also apply the index s to denote the number of the potential option for placing the transit terminal s ∈ [1, F]. Then, to determine the best option from the set of admissible ones, one can calculate Euclidean distances or "Manhattan blocks" distances. The Euclidean distance formula has the form:

$$L_{sk}^{E} = \sqrt{(x_s - x_k)^2 + (y_s - y_k)^2} \quad (3)$$

where:

xs – coordinate "x" of the s-th option for the potential location of the transit terminal;

ys – coordinate "y" of the s-th option for the potential location of the transit terminal.

According to the Euclidean distance criterion, the best of the potentially possible options for locating the transit warehouse will be the one for which the total value of the distance to all cargo dispatching branches of the given cluster is the smallest.Formula (3) takes into account the factor of territorial remoteness of dispatching branches and potential locations of the central terminal, however, cargo turnovers of branches are ignored in this case. In case there is a need to also take into account the values of cargo turnovers, one should use such a modification of the formula:

$$L_{sk}^{E} = G_k \cdot \sqrt{(x_s - x_k)^2 + (y_s - y_k)^2} \quad (4)$$

In addition to the Euclidean distance, the "Manhattan blocks" distance criterion can also be considered. Unlike the Euclidean distance, which allows estimating the shortest distance between two points on a plane (the length of the segment connecting them), the "Manhattan blocks" distance represents the sum of the lengths of the legs of a right-angled triangle, the hypotenuse of which is the segment connecting these two points on the plane. In the form of a formula, the "Manhattan blocks" distance can be represented by the following expression:

$$L_{sk}^{M} = |x_s - x_k| + |y_s - y_k| \quad (5)$$

Similar to the approach based on the Euclidean distance, formula (5) can also be modified so that it takes into account the values of cargo turnovers of branches:

$$L_{sk}^{M} = G_k \cdot (|x_s - x_k| + |y_s - y_k|) \quad (6)$$

In addition to the above-mentioned methods focused on solving the problem of placing a transit terminal for a group of cargo dispatching branches based on the location coordinates of these branches, this problem can also be solved on the basis of information about the matrix of pairwise distances between branches. Such an approach allows taking into account the actual configuration of the transport network connecting the branches.

The number of the method of placing the transit terminal is assigned to the variable j. We will assume that the number of methods for placing transit terminals is equal to n.

Block 5 consists in the application of the j-th method of placing transit terminals for the i-th way of distribution into clusters. As a result of this, the system of transit terminals Sij is formed, for which the level of transport costs Bij is calculated.

Block 6 solves the problem of checking whether the current iteration is the first (for the first iteration, the numbers of both variables i and j are equal to one). The necessity of this check is explained by the fact that there is no base for comparing costs (B11) corresponding to the transit network built at the first iteration. Therefore, the optimality check, which is carried out in Block 7 at other iterations, is not needed at the first iteration. At the same time, if the starting base for comparison (Bopt) is set in a certain way (for example, the actual level of costs of the logistics system can be

taken as such a level if it is already functioning, or an arbitrary sufficiently large number if the system is only being designed), then the need for Block 6 disappears and one can immediately proceed to Block 7.

If the current iteration is the first, then the optimality check provided by Block 7 is not performed. A transition to Block 8 takes place. The essence of this block lies in fixing the minimum level of transport costs Bopt achieved at the corresponding iteration. It is also remembered exactly which network allows achieving this minimum level of costs (it is remembered as Sopt).

The transition to Block 9 is carried out both after Block 8 (fixing the locally optimal network) and can be carried out after Block 7 if the level of costs of the network built at the current iteration is not less than the previous optimal level.

The task of Block 9 is to check the condition "does j equal n". If it is not fulfilled, this means that not all methods of placing transit terminals have been considered for the given clustering method yet. Therefore, a transition is made to Block 10, which means moving to the next method of placing transit terminals. After this, the algorithm provides for a return to Block 5.

If the condition of Block 9 is fulfilled, a transition is made to Block 11. In this block, the condition "does i equal m" is checked. If it is not fulfilled, this means that not all clustering methods have been considered at the current iteration yet. Then a transition is made to Block 12, which means selecting the next clustering method. After this, a return to Block 3 takes place.

If the condition of Block 11 is fulfilled, then a transition is made to Block 13, which means the completion of the iterative procedure.

Conclusions. The application of the considered algorithm allows obtaining a system of transit terminals Sopt, which is characterized by minimal costs for servicing transport flows. Minimization of transport costs is ensured by an effective combination of clustering methods that ensure the optimal distribution of the network of cargo dispatching branches into groups (among which it is especially worth highlighting hard clustering methods – the K-means method, the K-medians method, the mean shift method, hierarchical clustering methods, etc.), and methods for determining the optimal location of a transit terminal for the serviced group of cargo dispatching branches (in particular, the Euclidean distance method, the "Manhattan blocks" method, the method of the center of gravity of cargo flows).

Perspectives for further research. The considered algorithm for solving the problem of optimal placement of logistics centers can be improved based on the results of its approbation on the data of the "Nova Poshta" company.

Among promising directions for improving the proposed algorithm, one can especially highlight the application of specialized optimization methods for placing transit terminals for given options of clustering the system of cargo dispatching branches.

References:

1. Talibov, A & Hashimov, Elshan & Sabziev, Elkhan & Pashayev, A. (2023). On the optimal placement of logistics centers // Informatics and Control Problems. – №43, Issue 2. – p. 51-58. 10.54381/icp.2023.2.07.
2. Dyczkowska, J.A.; Reshetnikova, O. Logistics Centers in Ukraine: Analysis of the Logistics Center in Lviv. Energies 2022, 15, 7975. https://doi.org/10.3390/en15217975.
3. Aulin V.V. Metodolohichnyi pidkhid do vyznachennia rivnia yakosti funktsionuvannia transportnykh system / V.V. Aulin, D.V. Holub, V.V. Bilichenko // Visnyk mashynobuduvannia ta transportu. – No1(7), 2018. – S. 4-9.
4. Strutynska L.R. Vyznachennia mists optymalnoho roztashuvannia rehionalnykh lohistychnykh tsentriv
5. / L.R. Strutynska, I.S. Aftanaziv, O.I. Strohan, N.V. Ortynska // Naukovyi visnyk NHU. Ekonomika ta upravlinnia. – №6, 2018. – S. 148-155.
6. Katrenko A.V. Rozviazannia zadach optymalnoho rozmishchennia obiektiv metodom imitatsiinoho modeliuvannia / A.V. Katrenko, T.I. Antoniak // Informatsiini systemy ta merezhi. – № 715, 2011. – S. 150- 162.
7. Jain A., Murty M., Flynn P. (1999) Data Clustering: A Review // ACM Computing Surveys. – Volume 31, Issue 3. – p. 264-323. https://doi.org/10.1145/331499.331504.

UDC 338.28:656.01

GREEN LOGISTICS AS A PROMISING DIRECTION IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

GALUZA Karina,
ORLENKO Anastasia
Odesa Polytechnic National University
Odesa, Ukraine
10253159@stud.op.edu.ua,
10182233@stud.op.edu.ua
Scientific supervisor:
PUCHKOVA Svitlana
PhD in Economics, Associate Professor
Odesa Polytechnic National University
Odesa, Ukraine
s.i.puchkova@op.edu.ua

Supply Chain Management (SCM) is one of the most critical and strategic directions in modern business. Supply chains are a key mechanism for achieving a company's sustainable development goals, as they generate the majority of the business's environmental and social impacts. Currently, supply chain management is one of the most carbon-intensive sectors of the global economy.

According to experts, emissions from freight logistics and warehousing account for at least 7% of global greenhouse gas emissions. These emissions are not produced directly by the company's own activities but are embedded in its supply chain, particularly resulting from the combination of road and sea transport. Stakeholders are increasingly demanding that companies fulfill their greenhouse gas emissions commitments. In June 2023, 46 percent of surveyed global institutional investors cited the transition to a low-carbon economy as their most important investment priority over the next three years [1].

According to the 2023 report «Supply Chain and Logistics» [2], prepared by the Descartes Systems Group, approximately 65% of logistics companies reported supply chain disruptions that slowed their progress in sustainable logistics.

Company environmental programs, government mandates and consumers are challenging supply chain and logistics professionals to rethink product flows and transportation modes and were noted as factors accelerating supply chain and logistics innovation for just over half (52%) of respondents. Environmental programs were a greater accelerator for companies that believe supply chain and logistics innovation is very important (60%), are better financial performers (60%) and experienced lower employee turnover (60%). Environmental programs were less of an accelerator for companies that regard innovation as less important (39%), had poorer financial performance (39%) and experienced higher employee turnover (42%) [2].

Thus, due to the increasing global environmental concerns, companies and governments are under intensified pressure to reduce the negative impact of logistics activities on the environment and enhance their sustainability. For instance, the latest European Union recommendations require a target reduction in carbon emissions for passenger cars by 55% and for vans by 50% by 2030, with the ultimate goal of achieving a 100% reduction in emissions by 2035.This underscores the critical role that SCM (Supply Chain Management) plays in mitigating the effects of climate change.

It is precisely why, both in the current environment and in the future, the direction of green logistics is becoming critically important, as socially responsible business gains value.

The goal of this study is to analyze the trends in green logistics, identify its key tools and problematic aspects regarding their application, and provide recommendations for integrating green logistics principles into supply chains.

The concept of green logistics first emerged in the 1970s, when the general public began to become more aware of the growing threats of climate change. However, at the same time, this increased awareness led to new regulatory pressures and technological advances that helped green logistics evolve and spread throughout the corporate world [3].

As a result of the emerging consumer demand for more eco-friendly brands and products, companies began to evaluate the negative environmental impact of their operations and initiate changes to implement environmentally friendly logistics systems and more sustainable supply chain management to reduce this environmental damage [3].

The evolution of green logistics highlights a gradual and systematic transition from recognizing environmental problems to initiating the active transformation of logistics processes (figure 1).

Thus, the first legislative initiatives and the growth of environmental awareness became the foundation for formulating the concept of green logistics in the 1990s. Subsequent international agreements and the development of corporate social responsibility in the 2000s intensified the requirements for the environmental efficiency of supply chains. Since the 2010s, innovative technologies began to play a key role, facilitating route optimization, emission reduction, and energy efficiency improvement. In the 2020s, green logistics started to be perceived as a comprehensive approach, focused not only on reducing emissions but also on implementing electric transport, developing «green» infrastructures, and the principles of the circular economy. Therefore, green logistics has become an integral part of the global sustainable development strategy and the modernization of modern supply chains.

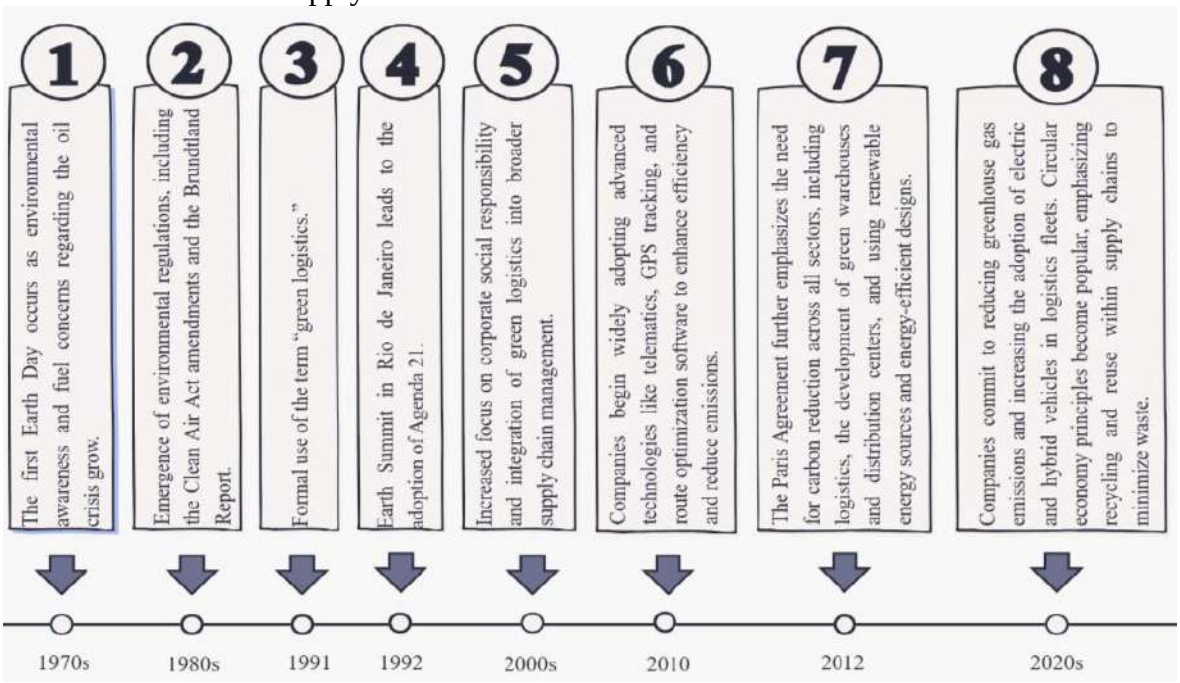


Figure 1 – The evolution of green logistics

Source: generated by the authors [3]

Today, green logistics is regarded as a modern concept for organizing logistics processes, aimed at combining economic efficiency with environmental protection. Its main goal is to reduce the negative impact of logistics processes on the environment through the rational use of resources and the implementation of sustainable development technologies [4].

The effectiveness of green logistics is ensured by the implementation of resource-saving and environmentally safe technologies, the use of renewable energy sources, as well as the optimization of transport and warehousing processes. This approach allows for reduced costs, minimized waste volumes, and lower levels of harmful emissions.

Throughout the development of green logistics, various approaches to interpreting the very concept of «green logistics» emerged among scholars and practitioners (table 1).

Table 1 – Approaches to defining the concept of «green logistics»

Author	Definition
Association of Supply Chain Management (ASCM)	Green logistics as a supply chain that takes into account the impact of its operations on the environment and takes measures along the supply chain to comply with environmental safety standards, while also communicating this to customers and partners.
Mariusz Jedliński	Green logistics is the integrated management of all activities necessary to move a product through the supply chain to meet customer expectations at minimum costs, which include external costs associated with climate change, air pollution, noise, vibration, and accidents.
Jean-Paul Rodrigue, Brian Slack, Claude Comtois	Green logistics is viewed as the practices and strategies of supply chain management that reduce their environmental and energy footprint. It focuses on material handling, waste management, packaging, and transportation.
Gábor Nagy & Szabolcs Szentesi	Green logistics is the integration of environmentally friendly measures throughout the logistics chain with the aim of reducing carbon emissions, conserving energy, and minimizing waste generation.
Salo Yana	Green logistics consists of actions aimed at countering the danger threatening the environment. It allows various activities carried out in the environment to ensure the optimal use of resources that are extracted and utilized as raw materials, aiming for the circularity of the economy where resource use is not limited.

Source: compiled by authors on materials [3, 4, 5, 6]

Based on the generalization of information from the reviewed scientific sources, the following key components of green logistics can be identified: [4, 5]

1) ecological transportation – implementation of energy-efficient transport and rational planning of logistics routes aimed at reducing harmful emissions and negative environmental impact;

2) inventory and warehousing management – automation of logistics processes and implementation of energy-efficient technologies for the rational use of resources;

3) reverse logistics – organization of product, packaging, or container returns for reuse or recycling within a closed supply cycle;

4) ecological packaging – the use of biodegradable or reusable materials that reduce waste volume;

5) resource conservation – implementation of technologies that reduce the consumption of water, fuel, and electricity;

6) environmental management – continuous assessment of the environmental impact of logistics processes, conducting audits, and adjusting the company's actions;

7) personnel environmental culture – fostering a conscious attitude among employees toward economical resource use and waste management.

The development of each component is carried out through specific green logistics instruments that transform ecological principles into real practices. These instruments include: [3, 4, 5, 6]

– optimization of transportation routes using telematics, GPS tracking, and specialized software;

– electric and hybrid transport, as well as transport using alternative fuels, which ensures lower levels of harmful emissions and noise pollution;

– use of renewable energy sources in warehouses, including the installation of solar panels in distribution centers;

– digital tracking and automation technologies, such as RFID and autonomous mobile robots (AMR), that allow for real-time optimization of space and resource use;

– data analytics and the construction of algorithms based on them for demand forecasting, risk management, and increasing operational efficiency;

– energy-efficient warehouses with automated regulation of lighting, heating, and cooling systems;

– ecological packaging and reusable containers, which contribute to waste reduction and resource reuse;

– partner environmental initiatives that involve cooperation between enterprises in implementing sustainable practices and joint control of environmental indicators.

Thus, green logistics acts not only as a part of the company's transport or warehousing policy but as a holistic system of sustainable development. Its components define the directions of greening, and the instruments are the specific implementation mechanisms that ensure the reduction of environmental impact, resource savings, and increased business competitiveness.

For the systemic implementation of the described components and instruments in practice, it is advisable to group them according to the three fundamental principles underlying green logistics (3R): Reduce, Reuse, and Recycle. This approach allows for structuring a company's environmental initiatives and comprehensively evaluating their impact [3].

The classification of the key instruments and components of green logistics, analyzed in the article, according to these three principles, is presented in the figure 2.

Within the framework of the Reduce principle, the key element is ecological transportation, which involves minimizing harmful emissions through the transition to electric and hybrid vehicles, as well as the application of telematics and GPS control for route optimization. An important role is played by energy-efficient warehouses, whose infrastructure is based on the use of renewable energy sources (solar panels) and automated systems for lighting and temperature control to reduce energy consumption. Digital resource optimization deserves separate attention – this is the application of advanced data analytics for accurate demand forecasting and inventory management, which helps to avoid product surpluses and irrational transportation, thereby reducing resource consumption at the initial stages of the supply chain.

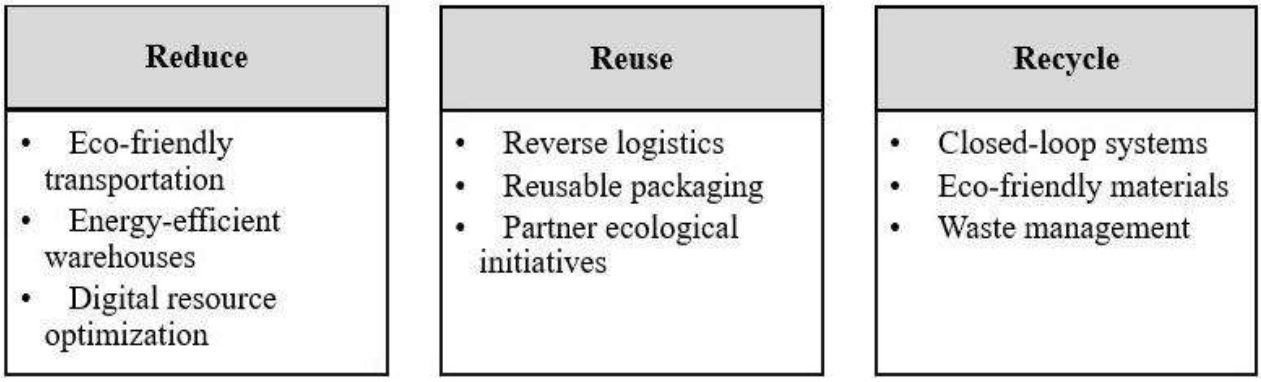


Figure 2 – Fundamental principles of green logistics (3R)

Source: generated by the authors [3, 5, 6]

The implementation of the Reuse principle is ensured through reverse logistics mechanisms, which organize the return of containers and goods from the consumer into circulation, extending their life cycle. This is closely related to the use of reusable packaging (containers, pallets), which replaces single-use materials and significantly reduces waste volumes. An additional instrument is partnership environmental initiatives, which involve cooperation between enterprises for the joint use of logistics assets and infrastructure, thereby reducing the need to attract new resources.

The Recycle principle is embodied through the creation of closed-loops, in which discarded materials are returned to the production process to restore the logistics cycle. An important aspect is also the use of ecological materials, including biodegradable components and secondary raw materials, which reduces the negative impact on the environment. The final link is comprehensive waste management, which includes sorting and preparing materials for disposal within the framework of the company's environmental management system.

The global green logistics market demonstrates explosive and sustainable growth, which is a direct confirmation of green logistics transition to strategic significance.

According to the green logistics market analysis, the revenue for 2024 amounted to $1506990,5. The projected revenue for 2030 is $2347222,4 (figure 3).

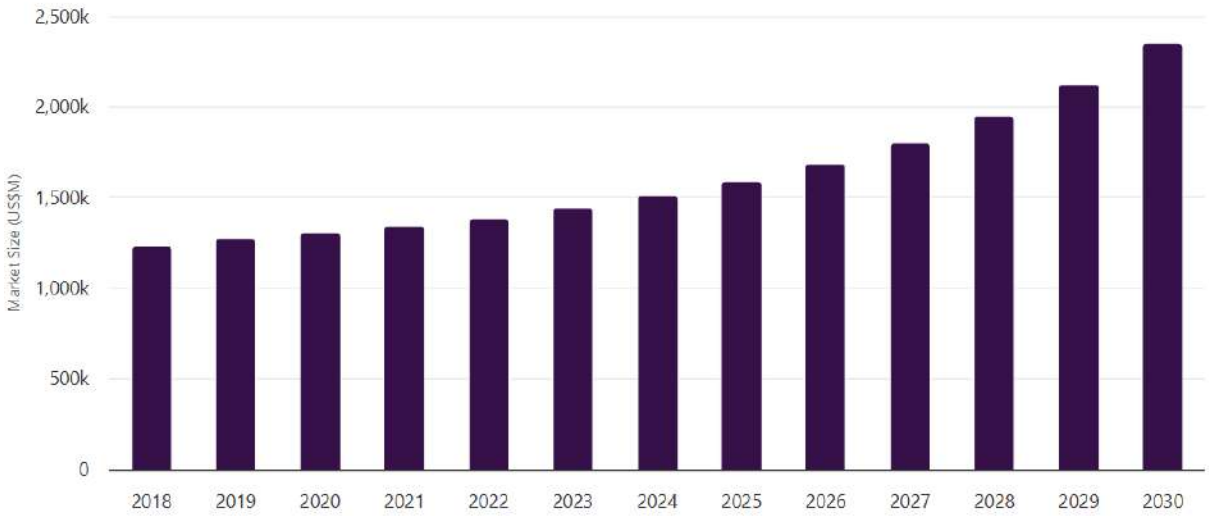


Figure 3 – Global green logistics market, 2018-2030 (US$M)

Source: [7]

The data presented in the figure 3 demonstrates the systemic growth of the global green logistics market during 2018–2024, from $1230161,84 USD to $1506990,5 USD, respectively. Furthermore, the continuation of the current trend is projected for 2025–2030, with growth expected from $1,592,436.85 USD to $2,347,222.38 USD. Overall, a compound annual growth rate (CAGR) of 8.1% is expected during 2025–2030, which indicates the active development of this area and the increase in environmental awareness among enterprises. This high growth rate confirms that green logistics is not a niche trend but a long-term strategic direction for investment.

Despite the growing business interest in sustainable solutions, the implementation of green logistics faces a number of obstacles.

One of the key problems is the instability of supply chains, which directly slows down the implementation of environmental programs. This means that companies are often forced to postpone investments in green solutions in favor of prompt response to supply continuity risks. The instability of these chains is formed under the influence of a number of global factors.

Firstly, the functioning of transport routes is significantly affected by geopolitical crises and security breaches. For example, the Maersk report recorded that due to attacks and risks, standard routes have become unsafe, and companies were forced to change logistics, which consequently increases distance, costs, and delivery time, further destabilizing global supply chains. Secondly, the sustainability of international supply is also affected by increasing economic and political unpredictability. This leads to sharp demand fluctuations, unstable market conditions, and changing regulatory requirements, forcing companies to operate in a reactive management mode. As a result, the ability to plan sustainable logistics solutions is reduced, as resources are reallocated to ensure adaptability and continuity of operations.

In addition, international supply chains are affected by uneven regulatory requirements across different countries, complicating the coordinated implementation of sustainable practices. Differences in environmental requirements between countries complicate the work of international companies, as they have to adapt to different regulatory approaches, which hinders the implementation of unified «green» standards across the entire supply chain. The combination of these influences makes logistics networks particularly vulnerable to external factors, forcing companies to shift the focus from long-term environmental programs to operational response.

A significant barrier is also the high initial cost of ecological transport and related technologies. This statement aligns with international analysis: adopting eco-friendly technologies

and practices, such as electric vehicles, renewable energy sources and sustainable packaging materials, requires an upfront investment companies must be prepared to make [3]. Thus, high capital investments become one of the main financial barriers to the transition from the traditional diesel fleet to electric and hydrogen solutions.

Another group of problems is infrastructural limitations. Compared to the already established infrastructure for traditional fuel, this means the need to simultaneously finance the construction of new charging and hydrogen stations, which increases the total cost of transition and raises investment risks. A significant barrier is also associated with vehicle disposal and accounting for their full life cycle. Against this backdrop, the high carbon intensity of traditional transport, which still dominates logistics chains, remains particularly noticeable. Therefore, the transition to implementing the principles of green logistics necessitates a large-scale renewal of the vehicle fleet, which requires time, resources, and alignment with the companies' long-term investment strategies.

To summarize, the challenges in developing green logistics can be viewed as a combination of economic (high initial cost, infrastructural, and disposal expenses), technological (complexity of managing the life cycle of ecological transport), organizational (necessity for deep process transformation and staff training), and institutional barriers (regulatory fragmentation, need for coordination among all chain participants).

Thus, to activate the process of integrating green logistics principles into supply chains, the implementation of the following measures is necessary:

– applying ESG-criteria in the process of selecting and evaluating suppliers, which is a key strategic decision at the supply chain level;

– gradual transition of the transport fleet to electric, hydrogen, or hybrid vehicles to reduce CO2 emissions;

– implementing innovative 'last mile' solutions, such as drone delivery (which is projected to grow significantly);

– using technology to track the origin of goods, their transportation conditions, and environmental footprint at every stage, which increases consumer trust;

– shifting from single-use packaging to reusable containers, using biodegradable or recycled materials for packaging;

– digitizing processes (reducing paper) and using modern lighting/heating systems in warehouses and distribution centers.

The integration of these aforementioned green logistics directions will allow supply chains to be not only adaptive and efficient but also resilient in the face of environmental and social challenges

References:

1. Elliott Tinnes, Fernando Perez, Matthew Kandel Decarbonizing logistics: Charting the path ahead URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/decarbonizing-logistics-charting-the-path-ahead
2. Supply Chain and Logistics Innovation: Descartes Research Report. URL: https://engage.descartes.com/descartes-insights/items/supply-chain-and-logistics-innovation
3. What is Green Logistics in Supply Chain Management? URL: https://www.ascm.org/topics/green-logistics/?authuser=0
4. Сало, Я. (2023). «Зелена» логістика в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*, (47). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-58
5. Гринів, Н. Т., & Андрухів, В. А. (2023). Зелена логістика як глобальний тренд розвитку бізнес-процесів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, (39), 51-57. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/960
6. 6. Gábor Nagy, Szabolcs Szentesi Green logistics: transforming supply chains for a Sustainable future. *Advanced Logistic Systems – Theory and Practice*, Vol. 18, No. 3 (2024), pp. 29-42 https://doi.org/10.32971/als.2024.026
7. Green Logistics Market (2025-2030): Market analysis report URL: https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/green-logistics-market-report

UDC 658.7:339.5:658.8

THE IMPACT OF INTERNATIONAL LOGISTICS ON THE FORMATION OF MARKETING STRATEGIES OF UKRAINIAN ENTERPRISES

HRYBOVSKA Tetiana
Odesa Polytechnic National University
Odesa, Ukraine
t.grybovska@gmail.com
KARA Valentyn
Odesa Polytechnic National University
Odesa, Ukraine
valikkara16@gmail.com
Scientific supervisor:
NIKOLAIEV Dmytro
assistant of the Department of Economics
Odesa Polytechnic National University
Odesa, Ukraine
nikolaevdmytro0504@gmail.com

The modern global economy is characterized by high dynamism, constant changes in demand and competition, as well as the complication of supply chains. For Ukrainian enterprises that are actively integrating into global markets, the relationship between marketing and international logistics is becoming strategically important. Today, effectiveness in foreign markets is determined not only by the competitiveness of goods or the quality of marketing communications, but also by the ability to provide reliable, fast and economically sound logistics. International logistics encompasses the planning, organization and control of the movement of goods between countries, taking into account transport corridors, customs clearance, warehousing operations, certification requirements and the risks of global supply chains. The success of a company's entry into foreign markets depends on how effectively it integrates logistics processes into its activities. The marketing strategy of an enterprise, in turn, is based on an analysis of consumer needs, the competitive environment, pricing, market accessibility and positioning opportunities. In a global context, logistics ceases to be a purely operational function – it becomes a key element of marketing management.

The purpose of this work is to study the impact of international logistics on the formation of marketing strategies of Ukrainian enterprises and to determine the prospects for the development of their interaction in the coming years.

The interaction between logistics and marketing has come a long way. Initially, logistics was perceived only as a supporting function – the delivery of goods from the manufacturer to the consumer. However, in the second half of the 20th century, scientists began to consider it an integral part of creating value for the customer. The classic model of the marketing mix (products, price, distribution, promotion) showed that it is distribution (i.e. logistics) that ensures the physical presence of goods in the right place at the right time.

Modern researchers distinguish an expanded marketing mix for the service sector (7 elements): processes, personnel and the physical environment are added to the four classic elements. In this context, logistics affects virtually all components [1]:

– goods – by ensuring their safety, completeness and the possibility of quick replacement;

– on price – logistics costs often account for a significant share of the cost price and force a review of pricing policy;

– on distribution – the choice of sales channels and transport routes determines which markets it is possible to enter;

– promotion – reliability and speed of delivery become a compelling argument in

advertising and communications with customers;

– processes – real-time cargo tracking, returns, after-sales service;

– personnel – drivers, freight forwarders, and warehouse workers are often the first representatives of the company that customers encounter;

– physical environment – company vehicles, containers, and modern applications for tracking parcels create a positive perception of the brand.

International logistics today acts not only as a functional component of operational activity but also as a strategic factor that directly shapes the competitive position of Ukrainian enterprises in global markets. The growing complexity of international supply chains requires companies to integrate logistics considerations into every stage of marketing strategy development. Marketing decisions regarding market entry, product adaptation, service levels, and customer targeting are increasingly dependent on the availability, cost-effectiveness, and reliability of international logistics channels. For example, firms entering EU markets must adapt their distribution strategies to comply with European logistics standards, delivery time expectations, and certification requirements. This alignment between logistics capabilities and marketing objectives ensures consistent brand positioning and supports sustainable market expansion [2].

One of the important effects of international logistics on marketing strategy formation is the transformation of value propositions. In many sectors, customers evaluate not only product quality but also delivery accuracy, speed, transparency of tracking, and return policy—all of which are tightly linked to logistics performance. As a result, Ukrainian enterprises increasingly adopt customer-centric logistics approaches, using real-time tracking systems, automated warehousing technologies, and omnichannel delivery models. These capabilities allow enterprises to implement more flexible marketing strategies, such as premium delivery services, personalized offers based on logistics data, and dynamic pricing models that consider transportation costs and demand fluctuations [3].

In addition, the competitiveness of Ukrainian enterprises depends on their ability to manage risks associated with international logistics. External shocks—such as geopolitical instability, port closures, or disruptions in global shipping—can significantly affect inventory availability and lead to marketing strategy adjustments. To mitigate these risks, enterprises diversify logistics partners, implement multi-route delivery strategies, and apply predictive analytics to forecast demand and potential disruptions. Such measures strengthen the resilience of marketing strategies and enable businesses to maintain stable customer relations even under uncertain conditions.

Digitalization plays a transformative role in linking logistics and marketing functions. Technologies such as artificial intelligence, blockchain, and advanced analytics allow enterprises to collect and analyze logistics data, optimize route planning, forecast demand, and personalize marketing communication. For instance, AI-driven logistics systems can provide marketers with insights about customer purchase patterns, regional demand variations, or delivery performance indicators, enabling more precise segmentation and targeted advertising. Thus, digital logistics solutions enhance the strategic relevance of marketing decisions and provide the analytical foundations for long-term competitiveness.

Ultimately, the integration of international logistics into the formation of marketing strategies creates opportunities for Ukrainian enterprises to expand their global presence, enhance operational efficiency, and achieve higher levels of customer satisfaction. Firms that effectively synchronize logistics processes with marketing objectives can offer superior value propositions, react faster to market changes, and establish stronger competitive advantages in foreign markets. This interconnected approach highlights the need for continuous innovation in logistics management and the strategic alignment of all functional areas of the enterprise [4].

The well-known rule of ‘seven rights’ in logistics (the right product, in the right quantity, in the right condition, in the right place, at the right time, to the right customer and at the right price) fully corresponds to marketing goals – maximum satisfaction of consumer needs and building customer loyalty. In international trade, logistics takes on special significance due to additional barriers: customs borders, different standards, currency risks, and geopolitical threats. The theory of global value chains shows that countries and companies with effective logistics can occupy higher positions in these chains – moving from the supply of raw materials to finished products with high

added value. Ukrainian scientists (V. Bondarenko, O. Sumtsya, I. Oksonenko, and others) emphasise that in conditions of high uncertainty and military risks, logistics becomes a strategic defence mechanism for enterprises. Companies that incorporate logistics indicators (such as on-time delivery percentage or cargo preservation level) into their marketing planning system gain significant competitive advantages: higher customer loyalty, the ability to set higher prices, and a better reputation in foreign markets. Recent studies show that companies that deeply integrate logistics into their marketing activities have 10–25% better financial results, a lower percentage of lost customers, and recover more quickly from crises.

The full-scale invasion of 2022 became a stress test for Ukrainian supply chains. The blockade of Black Sea ports led to a 35% drop in exports in 2022, and logistics costs for many commodity groups increased 3–5 times. Before the war, 74–76% of exports (in physical terms) passed through the seaports of Greater Odesa (Odesa, Chornomorsk, Pivdennyi). The blockade of the Black Sea led to a sharp decline in maritime transport (to 8–12% in 2022) and an increase in the share of land routes. In the first months of the war, queues of trucks at the western borders reached 70–90 km, and the time it took to cross the border was up to 20–30 days. This situation directly affected the marketing decisions of thousands of Ukrainian exporters. Most companies were forced to abandon or significantly reduce deliveries to distant markets (Egypt, Turkey, India, China, Indonesia), where maritime logistics was a key advantage in terms of low prices. Instead, there was a rapid reorientation towards EU countries: the EU's share of Ukrainian exports of goods increased from 39% in 2021 to 68% in 2025 (by value). The closer markets of Poland, Romania, Germany, Spain and Italy became a priority, even despite higher logistics costs. Logistics costs for grain and oilseeds increased by 150–220%, and for metallurgical products by 250–450%. This forced exporters to shift from a ‘lowest price’ strategy to a price + reliability strategy.

Ukrainian grain on the EU market became more expensive than American or Argentine grain, but buyers paid a premium for faster delivery (7–12 days instead of 30–45) and lower risks of supply interruptions. Logistics became a central element of brand messaging. Companies began to actively promote the ideas of ‘stability’ and ‘reliability despite the war.’ In 2023–2025, the Kernel agricultural holding emphasised in its B2B communications: ‘We fulfil over 90% of contracts on time, even in wartime, and demonstrated its own online cargo tracking systems. MHP (Nasha Ryaba brand) positions chicken on the European market as a product from sustainable supply chains: delivery by refrigerated trucks through Poland and Romania in 3–5 days.

Metallurgical companies (Metinvest, Interpipe, ArcelorMittal Kryvyi Rih) in tenders for the EU emphasise green steel with reliable logistics by rail and Danube ports.

Table 1. – Changes in the structure of Ukraine's export transport.

Type of transport:	2021	2022	2023	2024	2025 (9 months)
Sea	74	12	42	68	89
Rail	16	38	32	19	7
Road	7	45	21	10	3
River (Danube)	3	5	5	3	1

Source: systematized by the authors.

Table 2. – Impact of logistics costs on the export price of selected commodity groups.

Commodity group	Growth in logistics costs, %	Change in export price (FOB), %	Change in export volumes, %
Grain and oilseeds	+180–250%	+22%	–12%
Metallurgy	+300–450%	+18%	–28%
Machine building	+120–180%	+31%	+5%
IT services (intangible)	±0%	±0%	+42%

Source: systematized by the authors.

These changes have radically affected marketing strategies. Ukrainian exporters are actively implementing digital platforms (Maersk Spot, Flexport, TIMOCOM, proprietary blockchain-based systems) that allow customers to see the location of their cargo in real time, predict arrival times, and receive automatic risk alerts. Such transparency has become a powerful marketing argument, especially for organic products and premium goods. Many companies have created parallel logistics schemes: sea corridor + rail + road. This has made it possible to offer customers a choice: cheaper but longer (by sea via Constanta) or faster and more expensive (by rail via Poland). New service packages have appeared in marketing offers: guaranteed delivery in 10 days at a fixed price or war risk insurance included.

The figure 1 presents a conceptual model demonstrating how international logistics influences the formation of marketing strategies in Ukrainian enterprises. In an environment of intensified global competition, logistics has become a strategic factor that directly affects market positioning, customer value creation, and the overall competitiveness of businesses. Key elements such as global supply chain organization, transportation infrastructure, and customs regulation determine the speed, reliability, and cost efficiency of product distribution, which in turn shape marketing decisions related to pricing, market segmentation, promotional tools, and customer service standards.

By visualizing these interconnections, the model highlights the critical role of international logistics as both an enabler and a constraint in the development of effective marketing strategies for Ukrainian enterprises operating in international markets.



Figure 1. – The Impact of International Logistics on the Formation of Marketing Strategies of Ukrainian Enterprises

Compiled by the authors.

International logistics plays a crucial role in shaping the marketing strategies of Ukrainian enterprises, particularly under conditions of economic globalization and growing integration into international trade flows. The efficiency of cross-border transportation, the stability of supply chains, and the transparency of customs procedures determine not only the speed and cost of product delivery but also the enterprise's ability to compete in foreign markets. Logistics performance directly affects pricing decisions: reduced transportation and warehousing costs allow companies to lower final prices or increase their competitive margin. Conversely, logistical disruptions—delays at border crossings, unstable transport routes, or rising fuel prices – force enterprises to adjust their pricing policies and reconsider their market positioning.

Furthermore, logistics significantly influences the formation of product, distribution, and communication strategies. Reliable international logistics enables companies to offer wider product assortments, maintain higher levels of product availability, and enter new markets with minimal operational risks. This, in turn, contributes to higher customer satisfaction, improved service levels, and enhanced brand loyalty. Marketing channels, such as online platforms and retail networks,

depend heavily on the accuracy of delivery schedules and inventory planning. When logistics performs effectively, enterprises can confidently apply differentiation, focus, or expansion marketing strategies in international markets. However, when logistics becomes a limiting factor, companies must modify promotion strategies, adjust market segmentation, or even refocus on alternative geographic markets with more predictable logistics conditions.

The outlook for 2026–2030 looks optimistic, provided that integration into European transport networks (TEN-T) continues, the capacity of Danube ports is expanded, a European gauge railway is built, and the ports of Odessa are rebuilt after the war. Logistics costs are expected to decrease by 30–50% compared to the peak values of 2022–2023, which will allow a return to strategies of penetrating distant markets (Asia, Africa, Latin America). At the same time, green logistics and compliance with the Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) standards will become mandatory elements of marketing positioning in the EU market.

In the context of war, international logistics has become not just a supporting function, but a key factor in shaping the marketing strategies of Ukrainian companies. Rising costs and risks have forced companies to adapt significantly: reviewing pricing, market segmentation, positioning and communications. Further development depends on infrastructure restoration, EU integration and digitalisation. Effective integration of logistics into marketing will allow Ukrainian enterprises not only to survive, but also to strengthen their competitive position in the global market.

References:

1. Bondarenko V. M. Formation of marketing and logistics interrelationships in entrepreneurial activity // Effective Economy. 2015. No. 7.
2. Transformation of marketing logistics for the export of Ukrainian crop production... // Economics MSU. 2023. Data from the State Customs Service of Ukraine (2024–2025).
3. GMK Centre. How the Russia-Ukraine war has impacted on logistics routes. 2024. National Bank of Ukraine. Foreign trade forecasts. 2025.
4. Research on logistics transformation on grain markets during the war // Science Horizon. 2024.

UDC 339.138; 004.738.5

THE IMPACT OF E-COMMERCE ON CONSUMER PURCHASE BEHAVIOR

IONAȘCO Alina
Moldova State University
Chișinău, Republic of Moldova,
alinaionascu232@gmail.com
Scientific supervisor:
KOSHELEVA Natalia
PhD, Associate professor
university lecturer
Moldova State University
Chișinău, Republic of Moldova,
koshelevan@gmail.com

Over the past decade, e-commerce has established itself as a dominant force in global retail, entirely revolutionizing the way consumers make purchasing decisions and interact with brands. As technology continues to advance, the accessibility of online shopping has reshaped consumer attitudes toward purchasing, with more people opting for digital transactions over physical stores.

The purpose of this article lies in conveying real trends regarding the subject, taking into account not only global and country level data, but also some personal findings of own-driven research, targeting 50 participants aged between 18 and 25 years old, including university students, and early career young adults.

Global e-commerce landscape. Not surprisingly, in terms of global retail landscape e-commerce is literally thriving. According to data from Sellers Commerce, global e-commerce sales surpassed US$4.9 trillion in 2021 and are projected to exceed US$7 trillion by the end of 2025. [1] This robust expansion is driven by increasing internet accessibility, ubiquitous smartphone usage, and the convenience of digital payment systems, which have collectively redefined consumer behavior and retail models.

Recent data indicates that in terms of expenditure, 36.4% of consumers spent less than $200 on online transactions in the last months (September - December 2024), another 36% spent between $200 and $400, around 23% spent between $401 and $800, and a minimal 4.8% exceeded $800 in spending. (see *Figure 1*)

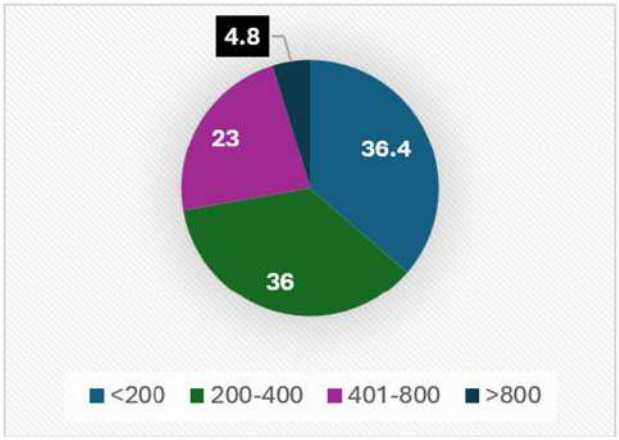


Figure 1: Portion of income in US$ spent on goods and services purchased via e-commerce globally for the end of 2024 (September - December).
Source: elaborated by the author based on data from www.statista.com

Furthermore, as of the same year of 2024, the global number of e-commerce websites has reached 27.2 million, marking an increase of 6.16% compared to the previous 2023 year. This growth translates to the launch of approximately 2,685 new e-commerce websites each day during the period 2023-2024.[2]

Situation in the Republic of Moldova. In the Republic of Moldova, the e-commerce market is also experiencing noticeable growth. Moldova enacted its first e-commerce law in 2004 and has updated regulations recently in line with its EU Association Agreement (AA/DCFTA).

An AMCHAM report indicates that in 2023, the combined sales of tangible products and services in the Moldovan e-commerce market were estimated at around EUR 358.6 million (excluding VAT), showing a year-on-year growth of approximately 15.2%. (see *Figure 2*)

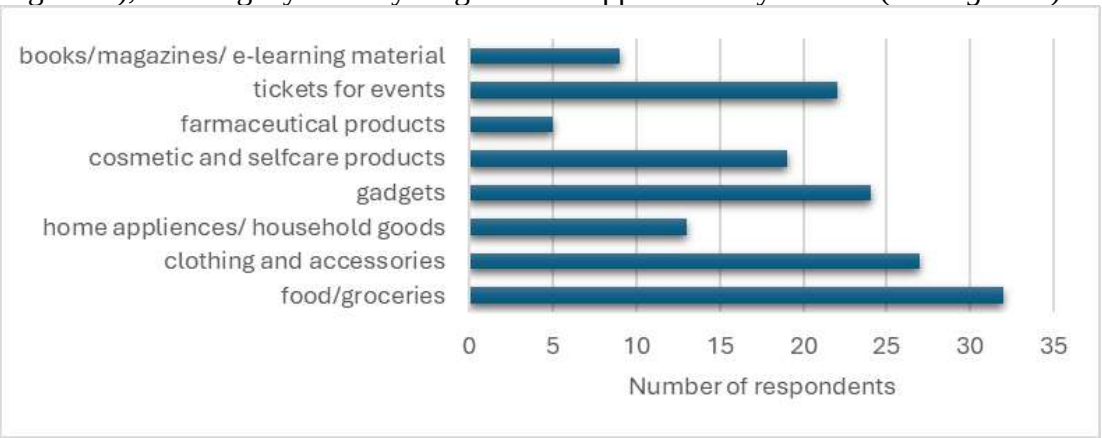


Figure 2: Estimated value without VAT in m€ of the e-commerce market in Moldova, 2018-2023
Source: elaborated by the author taking into account information provided by "The e-commerce market in Moldova in 2024 report"

Despite the amounts mentioned above, online payment is rarely used by domestic e-commerce websites, those mostly preferring cash on delivery or wire transfers. Among the most visited websites and online-retail platforms used by Moldavians could be listed: (international) Ali Express, Amazon, ASOS, eBay, Temu; (and domestic) Herb.md, Panda Shop, Rozetka, Smart, Sports Direct etc. [3, p.19]

Results of personal research – questionnaire. Likewise, as digital natives, teenagers and young adults aged between 16 and 25 years old are at the forefront of digitalization and e-commerce innovation. The data from the *Figure 3* reveals that consumers are increasingly relying on e-commerce channels for the most part for purchasing essential goods and fashion items, this undoubtedly indicating over a shift towards digital convenience in everyday shopping habits.

At the same time, online shopping is no longer limited to luxury or niche products but becomes an integrated part of people's day-by-day routine. Consumers trust online platforms for higher-value and functional items, likely due to competitive pricing, product reviews, and doorstep delivery services.

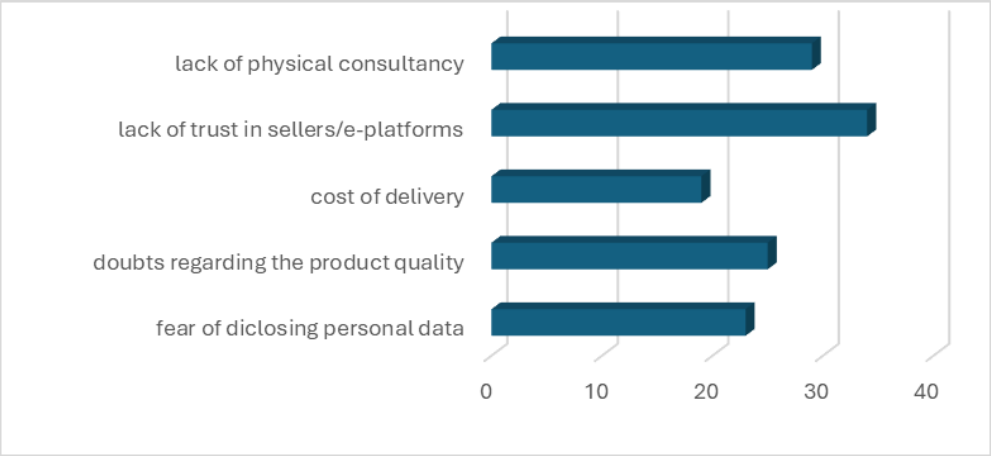


Figure 3: The most often purchased categories of items among the research participants

Source: elaborated by the author based on own driven data

While online shopping is growing, several trust-related concerns continue to shape consumer behavior, as the data from the *Figure 4*. Key factors that undermine trust in e-commerce include the lack of in-person advice, skepticism about sellers, product quality concerns, delivery costs, and privacy fears.

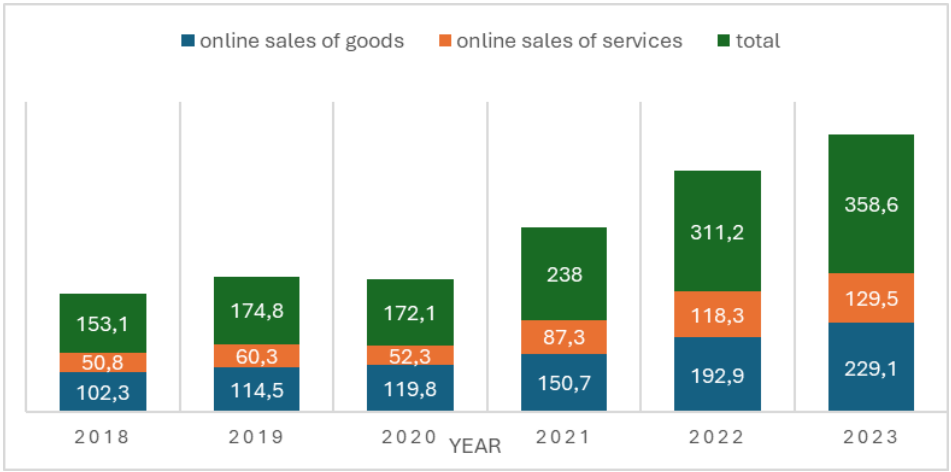


Figure 4: Main causes of distrust of customers regarding commerce via online platforms

Source: elaborated by the author based on own driven data

On the other hand, data shows that the highest ranked factors that influence customers' e-cart abandonment are lack or negative reviews from other customers (36%), slow and problematic to navigate performance web site (20%) and incomplete product descriptions offered by sellers (17%).

And last, but not least, among the findings it was figured that social media influence on modern consumer habits has an unprecedent effect with over 68% of the respondents stating that they made a purchase of a good or service after seeing it being advertised on social media.

The research demonstrates that e-commerce is rapidly expanding on a global scale, with noticeable and meaningful growth in Moldova. Consumers increasingly favor online purchasing, driven by the convenience of digital transactions, competitive pricing, and enhanced payment methods. However, persistent challenges—such as trust deficits due to ambiguous product quality, suboptimal website functionality, and limited secure payment options—continue to influence purchasing behaviors.

In that sense, so as to overcome those issues and to reduce the odds regarding users' supposedly reluctant e-commerce behavior would be recommended paying close attention to offering them personalized experiences that might include implementation of mobile first approach, enhanced online security and for instance, live chat support backed up by interactive web platforms with accessible features, so as to cover everyone's needs.

References*:*

1. 51 eCommerce Statistics in 2025 (Global and U.S. Data). Sellers Commerce © 2025 [accessed: February 18, 2025] Available: https://www.sellerscommerce.com/blog/ecommerce-statistics/
2. 49+ Ecommerce Statistics (2025): Global Data. Demandsage © 2024 [accessed: February 20, 2025] Available: https://www.demandsage.com/ecommerce-statistics/
3. The e-commerce market in Moldova in 2024 report. AmCham Moldova © 2024 [accessed: February 20, 2025] Available: https://amcham.md/st_files/2024/07/05/0AmCham%20Moldova%20Report%20on%20the%20electronic%20commerce%20market%20in%20the%20Republic%20of%20Moldova.pdf

UDC 339.138:004.738.5:658.7

ANALYSIS OF THE E-COMMERCE MARKET IN UKRAINE: MODERN MARKETING STRATEGIES AND LOGISTICS CHALLENGES

LEVCHENKO Dmytro
Odesa Polytechnic National University
Odesa, Ukraine
dmitrolevcenko15@gmail.com
KRAVCHENKO Illia
Odesa Polytechnic National University
Odesa, Ukraine
ilia.kravchenko1999@gmail.com
Scientific supervisor:
NIKOLAIEV Dmytro
assistant of the Department of Economics
Odesa Polytechnic National University
Odesa, Ukraine
nikolaevdmytro0504@gmail.com

The relevance of the research topic is due to the rapid transformation of the national economy, where the e-commerce sector has transformed from an auxiliary sales channel into a critically important infrastructure for ensuring the vital activities of the population and business. In conditions of full-scale war and permanent macroeconomic uncertainty, Ukrainian e-commerce has

demonstrated phenomenal adaptability, becoming a driver of the restoration of retail trade. According to analytical estimates, in 2024 the total market volume (including segments of goods and services) reached 239 billion hryvnias, which in hryvnia equivalent is 25% higher than the previous year's indicators [1]. The share of e-commerce in the total retail volume has stabilized at 10%, which corresponds to the indicators of many Eastern European countries [2]. Given that the number of active online shoppers in Ukraine has exceeded 11 million people [2], researching the tools with which companies retain this audience and the logistical barriers they overcome is of strategic importance for understanding the prospects for the development of the digital economy.

Theoretical and practical aspects of the development of the e-commerce market are in the focus of attention of leading analytical institutions and industry associations. In particular, market dynamics and changes in consumer sentiment are systematically monitored by agencies such as Promodo, Advancer Group and the EVO group of companies. The specificity of marketing transformations is analyzed by the Ukrainian Association of Marketing (UAM). Their reports record key quantitative parameters of the market [1, 3, 5]. However, in the scientific field there is a shortage of comprehensive studies that would combine the analysis of marketing strategies with the assessment of logistics constraints as a single ecosystem. There is a need to determine the correlation between changes in the purchasing power of the population and the choice of "last mile" logistics models.

The purpose of the article is to systematically analyze structural shifts in the e-commerce market in Ukraine during 2023-2024, identify dominant marketing strategies for adapting to rational consumer behavior, and justify ways to overcome logistical challenges that hinder the scaling of the industry.

Analysis of macroeconomic indicators of the e-commerce market for 2024 allows us to state the completion of the "restorative growth" stage and the transition to the phase of structural competition. The nominal growth of the market by 25% is accompanied by significant changes in the consumer basket. If in 2022-2023 the driver of the average check was situational surges in demand for high-cost categories (generators, power banks, tactical equipment), then in 2024 there will be a return to the traditional consumption structure [3]. According to Promodo, in the "Electronics and Technology" niche, the average check in dollar equivalent decreased, returning to the indicators of 2021 [3].

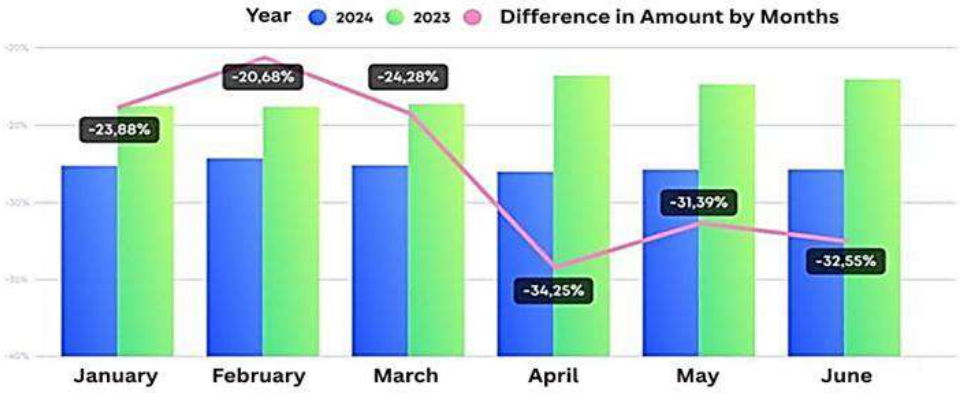


Figure 1. – Average check in the category in USD.
Compiled by the authors [3].

A fundamental characteristic of the current stage is the change in the online buyer's behavior model. Traffic analysis of leading online stores shows a trend towards a decrease in the total number of sessions while simultaneously increasing the conversion rate and frequency of purchases [1]. This indicates that the consumer comes to the site with an already formed need, having previously monitored prices on other platforms or marketplaces. Competition is shifting to the area of price and availability of goods. Expert forecasts indicate that in the near future, in the confrontation between "brand strength" and "low price", the price factor will gain the upper hand [4], which forces retailers to review their margin indicators.

These trends have led to a profound transformation of marketing strategies of e-commerce entities. There is a rejection of long-term image campaigns in favor of tools with a clear and fast return on investment (ROI). Data from the Ukrainian Association of Marketing (UAM) for

2024 illustrate this tectonic shift: in the structure of orders for marketing research, the absolute leader was the segment "Market measurement", which occupied 62.5% of the market. In contrast, the share of classic brand health research (Brand/Ad Tracking) decreased to 13.1% [5]. Business focuses on tactical tasks: where to find a solvent client "here and now".

Technologically, this strategy is implemented through the redistribution of budgets in digital channels. There is an increase in the share of spending on Performance Marketing (PPC, targeted advertising, SEO), which allows working with "hot" demand. New sources of traffic, in particular social commerce (s-commerce), are beginning to play a special role. Platforms like TikTok are transforming from entertainment platforms into powerful lead generation channels with high conversion for impulsive demand products [8]. In addition, the use of artificial intelligence (AI) tools for hyper-personalization of offers is becoming critically important, which allows increasing the average check in the context of overall savings for buyers.

Despite positive sales dynamics, logistics remains a key bottleneck holding back the development of e-commerce. According to research by Advanter Group, in 2024, 23% of small and medium-sized businesses (SMEs) identified logistical obstacles as one of the main challenges for operational activities [6]. This issue is complex and consists of two components: main logistics (supply chain) and last-mile logistics.

At the level of main logistics, the main challenges are border closures, rising fuel costs and a shortage of skilled drivers due to mobilization processes. This leads to increased delivery times for imported goods and unpredictability of inventory balances. For e-commerce, where the availability of goods is a key factor in conversion, this is a critical risk. In response, retailers are switching to multimodal transportation, combining road and rail transport, and increasing insurance stocks in warehouses, which, in turn, freezes working capital [7].

At the level of the "last mile" (delivery to the end consumer), a revolution of formats is taking place. There is a steady flow of delivery volumes from courier "to the door" to delivery to branches and post offices. This is due to both the price factor (delivery to a post office is cheaper) and the security and autonomy factor (the ability to pick up the parcel at any time regardless of air alarms). National operators such as Nova Poshta and Ukrposhta act here not just as contractors, but as strategic e-commerce partners, actually taking on the function of the physical presence of online stores in the regions.

Key quantitative indicators characterizing the state of the market are systematized in Table 1.

Table 1. – Key indicators of the development of the E-commerce market in Ukraine (comparison 2023-2024).

Indicator	Dynamics / Meaning	Comment
Total market size (Physical & Digital)	UAH 239 billion (+25%)	Growth is driven by inflation and the transition of offline consumers to online
Share of e-commerce in retail	10%	Stabilization of the indicator at the level of average European values
Number of online shoppers	~11 million people	Gradual recovery of the customer base after migration outflow
Growth in the number of transactions	+32%	Increasing the frequency of purchases while reducing their cost
Dynamics of the average check (Electronics)	Return to 2021 level	Declining purchasing power and disappearance of hype demand

Source: systematized by the authors.

The transformation of priorities in marketing research, which reflects the change in the strategic focus of the business, deserves special attention (Table 2).

Table 2. – Structure of demand for marketing research in Ukraine in 2024

Type of study	Market share, %	Trend interpretation
Market Measurement	62.5%	Focus on estimating real demand volume and market share
Ad hoc research (specialized)	13.8%	Solving specific tactical business tasks
Brand/Ad Tracking	13.1%	Declining focus on long-term brand health
Other types of research	10.6%	-

Source: systematized by the authors.

The analysis conducted allows us to draw the following conclusions:

1. The e-commerce market in Ukraine demonstrates high resistance to external shocks, showing a growth of 25% in monetary terms. However, this growth is of an inflationary and restorative nature. The key trend has been the rationalization of consumption: buyers have become more price-sensitive, which is confirmed by the decrease in the currency equivalent of the average check in key categories.

2. Marketing strategies of companies have undergone fundamental changes, reorienting from long-term branding to Performance marketing. The dominance of queries for "market measurement" (62.5%) indicates that the main goal of the business is to find profitable niches and maximize the conversion of existing traffic. Those players who use data analytics and AI to personalize offers will win.

3. The logistics component has finally transformed from a service function into a factor of competitiveness. In conditions where 23% of businesses call logistics the main challenge, the success of an e-commerce project depends on the depth of integration with national postal operators and the flexibility of supply chains. The future of the industry lies in the automation of fulfillment processes and the development of self-collection networks, which allows reducing the cost of the "last mile".

References:

1. Ukrainian eCommerce Research: Trends and Forecasts for 2025[Electronic resource] // Promodo. – 2025. – Jan. 11 – URL: https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2024-2.
2. Ukrainian e-commerce: how buyer behavior has changed in 2024[Electronic resource] // All Retail. – 2025. – March 17 – URL: https://allretail.ua/analytics/80137-ukrajinskiy-e-commerce-yak-zminilasya-povedink a-pokupciv-u-2024-roci.
3. E-commerce in numbers – research [Electronic resource] // UA-Retail. – 2024. – 03 Sep. – URL: https://ua-retail.com/2024/09/e-commerce-u-tsyfrakh-doslidzhennya/.
4. Key figures of Ukrainian eCommerce. Promodo research [Electronic resource] // Ant Media. – 2025. – March 14 – URL: https://www.theantmedia.com/news/golovni-cifri-ukrayinskogo-ecommerce-doslidzhe nnya-promodo.
5. Ukrainian Marketing Research Market 2024: UAM Review [Electronic resource] // Ukrainian Marketing Association. – 2025. – 03 Nov. – URL: https://uam.in.ua/na-golovnu/marketing_research_industry_2024/.
6. What awaits small and medium-sized businesses in Ukraine in 2024 – KSE-analysts [Electronic resource] // Liga.net. – 2024. – February 13. – URL: https://biz.liga.net/ua/all/all/press-release/shcho-chekaie-na-malyi-ta-serednii-biznes-u krainy-u-2024-rotsi-analityka-vid-kse.
7. Trends in the development of logistics in Ukraine in 2024: interview with Yevgeny Marinov[Electronic resource] // Landlord.ua. – 2024. – April 23 – URL: https://landlord.ua/news/trendy-rozvytku-logistyky-v-ukrayini-u-2024-roczi-intervyu- z-yevgenom-marinovym/.
8. Ukrainian e-commerce in 2024: main trends that will increase your sales[Electronic resource] // Genius.Space. – 2023. – 07 Dec. – URL: https://genius.space/lab/ukrayinskij-e-commerce-u-2024-golovni-trendi-shho-zbilshat-vashi-prodazhi/.

UDC: 339.3

MARKETING STRATEGIES IN ELECTRONIC COMMERCE: THE ROLE OF FAST DELIVERY IN FORMING CUSTOMER LOYALTY

LIUBIMENKO Ksenia
Izmail State University of Humanities
Izmail, Ukraine
ksenia.lyubimenko2006@gmail.com
Scientific supervisor:
METIL Tetiana
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Entrepreneurial and Tourism Activities
Izmail State University of Humanities
tatanametil@gmail.com

Electronic commerce today is one of the most dynamic sectors of the world economy, demonstrating a stable tendency toward growth and transformation of business processes under the influence of digitalization. Active implementation of information technologies, the development of mobile applications and the expansion of internet infrastructure have contributed to the emergence of new models of consumption and forms of interaction between customers and businesses. In this context, the quality of service and the speed of delivery become key factors of competitiveness for e-commerce companies [1, p. 160].

The modern consumer expects not only a high-quality product, but also prompt order fulfillment, transparency of the logistics process and convenience of receipt. Accordingly, effective logistics in electronic commerce transforms from an instrument of operational management into a strategic element of building long-term relationships with customers.

In scientific literature, customer loyalty is considered a multidimensional socio-economic phenomenon that includes behavioral and emotional aspects. Behavioral loyalty is expressed in repeated purchases, and emotional loyalty — in a positive attitude toward the brand and willingness to recommend it (Oliver, 1999; Dick & Basu, 1994). According to the Service Quality – Satisfaction – Loyalty model, the quality of services, including delivery speed, determines the level of consumer satisfaction, which, in turn, forms loyalty [2, p. 35].

Loyalty in the field of electronic commerce has its own peculiarities. The high level of competition, the ease of switching between platforms and the sensitivity to order fulfillment time require companies to adopt a comprehensive approach to managing customer experience. Accordingly, the speed of logistics operations serves not only as an operational indicator, but also as part of the marketing strategy.

Delivery speed directly influences the consumer's perception of the brand. The prompt fulfillment of an order is associated with reliability, efficiency and customer orientation of the company. Delays, on the contrary, create a negative consumer experience that can lead to customer loss.

Studies by McKinsey (2021) show that 78% of consumers are inclined to make repeat purchases from companies that provide delivery within 24–48 hours, and only 32% are willing to wait more than three days. This indicates that delivery speed is becoming one of the key elements of competitive advantage in the e-commerce market [5].

Let us conduct an analysis of the practical experience of the companies Rozetka, Prom.ua and AliExpress in the comparative Table 1.

Thus, Rozetka is an example of successful integration of logistics into the strategic system of customer experience management. The company has created an extensive network of warehouses and pickup points, implemented an automated order management system, which makes it possible to

control the entire delivery process in real time. The use of big data analytics allows forecasting demand and optimizing transportation routes.

Table 1. Features of Logistics Strategies of Leading e-commerce Companies

Company	Main Logistics Model	Average Delivery Time	Key Advantages	Impact on Loyalty
Rozetka	Own network of pickup points + partnership with carriers	1–2 days across Ukraine	Process automation, high transparency	High level of repeat purchases and positive reputation
Prom.ua	Platform for sellers + integration with Nova Poshta and Meest	2–4 days	High variability of delivery methods, flexibility	Increased trust in the platform, ecosystem stability
AliExpress	Global logistics + local warehouses in the EU	5–10 days	Reduction of delivery time from 30 to 10 days, partnerships with local operators	Formation of a new brand image as a reliable supplier

Source: compiled by the author based on sources [4, 5, 6, 7].

Thanks to this, more than 80% of orders are delivered within the first two days (Rozetka, 2023), which significantly exceeds the average market indicators. Such a level of efficiency creates a positive emotional perception of the brand and increases the level of repeat purchases.

Prom.ua operates as a marketplace that combines thousands of independent sellers. This creates a complex logistics structure in which the speed and quality of delivery depend on partner carriers. Thanks to integration with "Nova Poshta" and the Meest system, the company provides customers with a wide selection of delivery methods and the ability to track orders online.

Prom.ua has also implemented the "Prom Delivery" system, which automatically selects the most optimal delivery route depending on the customer's location, which allows reducing the average order fulfillment time to 2–3 days. Such automation creates an effect of predictability, which increases customer satisfaction and strengthens trust in the platform [7].

AliExpress, as a global player in the e-commerce market, has actively been transforming its logistics model in recent years. The creation of local warehouses in Poland, Spain, the Czech Republic and France has made it possible to significantly shorten delivery times to Ukraine and other European countries.

The introduction of the AliExpress Standard Shipping system and cooperation with national postal services have ensured the possibility of receiving goods on average within 7 days. This radically changed the perception of the brand among consumers: from a "slow Chinese store" to a fast, technological platform with a high level of customer service [6].

As shown in Fig. 1, effective logistics affects not only customer satisfaction, but also the formation of long-term behavioral loyalty, which has strategic importance for the development of e-commerce companies.

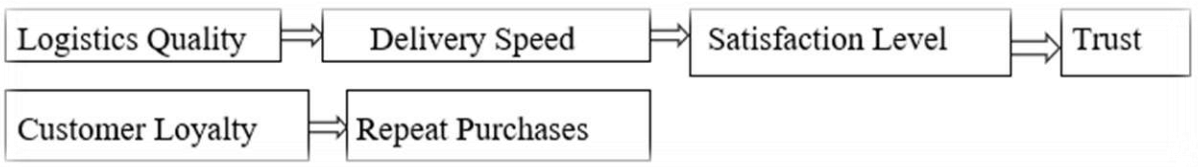


Fig. 1. Scheme of effective logistics of product sales.

The further development of electronic commerce involves the integration of innovative technologies such as artificial intelligence, blockchain, and big data analytics into logistics processes. The implementation of intelligent inventory management systems, drones, and robotic warehouses will contribute to increasing service efficiency and reducing delivery time.

In addition, the development of omnichannel models, which combine online and offline communication and allow customers to choose the most convenient way to receive a product — home delivery, pickup, or a pickup point — is gaining significant importance. This flexibility becomes an indicator of a brand's customer orientation.

The analysis conducted showed that delivery speed is a key factor in the formation of customer loyalty in the field of electronic commerce. Companies that invest in improving logistics processes, automation, the use of local warehouses, and partnerships with reliable carriers ensure a high level of customer satisfaction and form a positive brand image.

The experience of Rozetka, Prom.ua, and AliExpress confirms that effective logistics becomes a strategic competitive advantage, and delivery speed serves as an important element in forming an emotional connection between the consumer and the company [3].

Thus, logistics ceases to be just a technical aspect of the company's activity — it becomes a key tool of marketing communications that determines the level of trust, loyalty, and long-term success of a brand in the e-commerce market.

As shown in Table 2, leading e-commerce companies demonstrate different approaches to logistics strategies. Further research requires analyzing the factors that influence delivery speed (Table 2).

Table 2. Main factors affecting delivery speed

Factor	Characteristic	Impact on Efficiency
Availability of Local Warehouses	Location of warehouses in regions closer to customers	Reduces transportation time
Process Automation	Use of IT systems for order processing	Increases accuracy and speed of fulfillment
Partnership with Logistics Operators	Collaboration with "Nova Poshta," Meest, DHL, etc.	Ensures reliability and stability of supply

Source: compiled by the author based on sources [1, 2, 3].

It is also important to consider the relationship between delivery speed and customer loyalty, as shown in Table 3.

Table 3. Impact of Delivery Speed on Customer Loyalty Formation

Indicator	Behavioral Loyalty	Emotional Loyalty
Delivery Speed	Increase in repeat purchases	Development of trust in the brand
Logistics Transparency	Reduction in order cancellations	Sense of care and security
Post-Delivery Service Quality	Increase in average order value	Positive brand perception

Source: compiled by the author based on sources [2, 3].

Thus, in modern conditions of global digitalization, logistics in the electronic commerce system becomes not only a tool for transporting goods but also a full-fledged component of the marketing and strategic policy of an enterprise. It shapes the consumer's perception of the brand, determines the level of satisfaction, trust, and long-term customer loyalty. Successful companies such as Rozetka, Prom.ua, and AliExpress demonstrate that effective logistics, built on the principles of speed, accuracy, and transparency, is the foundation for the sustainable development of e-commerce businesses.

Delivery speed directly affects the consumer's decision regarding repeat purchases, and therefore — the stability of the customer base. At the same time, it serves as one of the most important indicators of a company's competitiveness, as it helps reduce the risk of losing customers due to poor service quality. A high level of customer satisfaction formed through fast and reliable logistics increases profitability rates, contributes to creating a positive brand image, and strengthens its market position [4, p. 99].

In addition, research results indicate that companies investing in the digitalization of logistics processes, implementing artificial intelligence for inventory management, and developing omnichannel delivery models achieve greater flexibility and adapt more quickly to market changes. This strategy makes it possible not only to shorten delivery time but also to increase the personalization of services, which creates a sense of care for the customer.

It is worth emphasizing that in the future, the innovativeness of logistics solutions will determine the competitive positions of companies in the field of electronic commerce. The combination of big data analytics, warehouse automation, the use of drones for delivery, as well as the development of local logistics hubs creates a new model of interaction with customers — fast, safe, and customer-oriented.

Thus, the development of electronic commerce directly depends on the level of efficiency of logistics processes. Enterprises that integrate innovative solutions, automation, big data analytics, and partnerships with leading postal operators achieve higher customer satisfaction indicators. The reviewed companies Rozetka, Prom.ua, and AliExpress demonstrate different approaches to organizing logistics, but the common feature among them is the focus on delivery speed and reliability, which builds customer trust and loyalty. Further improvement of logistics should occur through digitalization, the implementation of artificial intelligence, route optimization, and the development of omnichannel delivery strategies, which will ensure sustainable development of electronic commerce in the future.

References:

1. Kotler, F., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2019). Principles of Marketing. Kyiv: Williams. 865 p.
2. Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? Journal of Marketing, 63(4), 33–44.
3. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing, 64(1), p. 12–40.
4. Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. Journal of the Academy of Marketing Science, 22(2), 99–113. https://doi.org/10.1177/0092070394222001
5. McKinsey & Company. (2021). The Future of eCommerce Logistics: Faster, Greener, Smarter. Retrieved from https://www.mckinsey.com (access date: 1.11.2025).
6. Alibaba Group. (2023). Annual Logistics Report 2023. Retrieved from https://www.alibabagroup.com (access date: 2.11.2025).
7. Rozetka.ua. (2023). Official website of ROZETKA. URL: https://rozetka.com.ua (access date: 3.11.2025).

UDC 004.8:658.8

NEGATIVE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON THE EFFICIENCY OF INTERACTION WITH THE END CONSUMER

PILEVA Nina
National University "Odesa Polytechnic"
Odesa, Ukraine
9114835@stud.op.edu.ua
RYABUKHA Maria
National University "Odesa Polytechnic"
Odesa, Ukraine
8090279@stud.op.edu.ua
Scientific supervisor:
LUKIANCHUK Olena
Senior Lecturer
National University "Odesa Polytechnic"
Odesa, Ukraine
e.m.lukianchuk@op.edu.ua

In the contemporary context of digital business transformation, artificial intelligence (AI) is being actively integrated into the communication processes between organizations and consumers. Despite its evident advantages – such as automation of customer service, content personalization, and accelerated response speed – it is important to acknowledge a number of negative effects that directly impact the effectiveness of interaction with the end user.

One of the key problems lies in the distorted understanding of personal needs by consumers. When users turn to AI systems to find solutions to their problems, they often receive recommendations that disregard context, industry-specific nuances, or the company's real operational constraints. As a result, the consumer approaches the organization with a pre-formed "action plan" that does not always correspond to the company's actual capabilities or policies. This creates preconditions for conflict, as the client believes in the correctness of the AI-generated advice and expects it to be implemented without question. Consequently, the nature of communication changes – managers are forced not so much to solve the client's problem as to refute false assumptions created by algorithms. This leads to a decline in trust, increased emotional tension in dialogue, and an overall deterioration in the perception of service quality.

Furthermore, AI contributes to inflated customer expectations, as AI-based systems often present solutions as simple, fast, and universal, creating the illusion of effortless implementation. In real business processes, this often results in disappointment, accusations of company "inefficiency," and decreased customer satisfaction even when service quality remains high.

Excessive trust in AI-generated outputs can reduce the effectiveness of interaction with the end consumer, giving rise to a new form of informational conflict. To neutralize this, organizations must enhance employees' communication competence – the ability to clearly explain the limits of AI application, adjust client expectations through evidence-based reasoning, and maintain trust via a human-centered approach to interaction.

The rapid advancement of digital technologies, particularly AI, is profoundly transforming communication systems between organizations and their customers [1]. Today, machine learning algorithms are employed in marketing, customer service, experience management, and even decision-making processes. Alongside undeniable benefits such as responsiveness, service personalization, and 24/7 accessibility, new challenges have emerged concerning the quality and efficiency of consumer interaction – most notably, the decline in communication effectiveness caused by the consumers' own superficial or erroneous use of AI tools [2].

Artificial intelligence is increasingly becoming the first resource consumers turn to in their decision-making process. However, the advice or "solutions" it provides do not always correspond to

the real context of a problem, leading to a distorted understanding of its essence and possible resolutions [3]. A typical situation arises when a customer, guided by AI-generated suggestions, approaches a company not for consultation but with an already formed "plan of action" that appears to them as the only correct one. Since AI operates on generalized data, it does not consider the specific features of a product, internal policies, or corporate regulations, resulting in informational and emotional conflicts where the client insists on their expectations' validity, while the company representative must disprove inaccurate assumptions.

In such cases, communication specialists spend a significant portion of their time not on solving the core issue but on explaining why the AI-provided information is incomplete or incorrect. This reduces the efficiency of dialogue, complicates mutual understanding, and increases the likelihood of emotional tension in communication.

AI systems also shape users' inflated expectations regarding the speed and simplicity of service delivery. Algorithmic responses often appear idealized, creating the illusion that any solution is easily achievable. In practice, business processes may then seem "inefficient" or "too slow," even when the company adheres to high-quality standards. Another consequence is the erosion of trust in human experts. Clients who have previously consulted AI may perceive professional advice as less competent, shifting the balance of communication and complicating constructive dialogue. As a result, a new type of communication barrier emerges – one that is informational and psychological in nature.

Therefore, excessive reliance on technological solutions and the absence of critical understanding of their limitations can reduce communication effectiveness between consumers and organizations, transforming dialogue into conflictual interaction.

To ensure balanced use of AI in consumer communication, organizations should implement a set of organizational, educational, and ethical measures:

– including improving consumers' digital literacy – organizations should play an active role in educating people about the correct use of AI, and explaining the principles of operation, limitations, and capabilities of such systems helps to create realistic customer expectations and reduces the number of misinterpretations;

– developing employees' communication skills – employees who interact directly with consumers must have the skills to correct the client's information biases formed under the influence of AI, which involves the ability to explain complex technological or procedural aspects in simple language, the use of active listening and empathy techniques, and the ability to reason and restore trust in expert human judgment;

– integrating AI as a supportive – not substitutive tool – artificial intelligence systems should be used as assistive technologies that help specialists analyze data faster, prepare answers or select solutions, but do not replace live contact, which will allow maintaining a balance between technological efficiency and human sensitivity, which is critically important in the field of service and customer communications;

– maintaining transparency in AI usage – openly informing consumers about which aspects of the interaction have been automated, helping to increase trust and reduce the risk of misunderstandings, where companies should clearly indicate when a customer is interacting with an algorithm and when they are interacting with a human;

– continuously monitoring and adapting communication processes – regular analysis of consumer feedback and reactions allows us to identify typical conflict situations caused by interaction with AI and promptly improve communication scenarios, while creating a "human-algorithm-human" feedback loop ensures the adaptation of artificial intelligence systems to the real needs of the audience.

The use of artificial intelligence in communication opens new opportunities for enhancing consumer interaction efficiency but simultaneously generates challenges related to distorted information perception, inflated expectations, and diminishing human involvement. These negative effects can be mitigated only through the integration of technological solutions with the development of communication culture, transparency, and ethical standards of interaction.

The key task for modern organizations is not merely the adoption of AI technologies but the formation of a new model of responsible communication – one centered on the human being, their needs, trust, and conscious use of technology. The effectiveness of digital interaction today is defined not only by data processing speed and accuracy but, above all, by the ability to preserve the human dimension in communication, which ensures long-term customer loyalty and brand reputation stability in the digital age.

Active implementation of AI technologies in business communication creates not only new opportunities but also a number of systemic risks that may lead to decreased communication efficiency, loss of trust, and even deformation of consumer behavior. The negative consequences of AI integration into customer interaction include distorted problem perception by consumers:

– increased communication tension – users, receiving recommendations from AI systems, perceive them as reliable, not understanding that these answers are based on generalized data and do not take into account individual context;

– diminished role of human expertise – service center employees or consultants face aggressive or distrustful customers who refer to AI answers as the "ultimate truth," which leads to increased psychological stress on staff, an increase in the number of conflict situations, and a deterioration in the quality of service;

– inflated expectations – AI often offers idealized, simplified or overly optimistic solutions, and the consumer, taking them literally, expects a quick, error-free and universal result, however, in a real business environment, processes depend on numerous factors (technical, legal, financial), if the client feels disappointed, trust in the company decreases and negative feedback spreads;

– risk of information overload – AI generates huge amounts of data, advice and solution options, and the user, lacking sufficient knowledge, is unable to critically assess their quality and relevance, which leads to "information fatigue" and a state where the client is confused by recommendations, doubts their own decisions and becomes less capable of constructive dialogue with the company;

– breach of trust – if a client, guided by AI advice, expects one result and receives another, this can lead to a negative perception of the brand, even if the company acted professionally, with the difference between the promised "artificial" result and the real service creating the effect of disappointed expectations;

– social and ethical challenges – the widespread use of AI in communications also raises ethical challenges, and excessive data collection and processing can raise privacy concerns, so imperfect algorithms include creating bias in ratings or recommendations.

These consequences have not only operational but also strategic significance, as they affect the company's reputational capital and overall business resilience. Therefore, the integration of AI into consumer interaction processes must be accompanied by comprehensive risk assessment, adherence to ethical standards, and the development of employees' communication competence.

Artificial intelligence profoundly affects interpersonal communication, combining both positive and negative consequences. Its use simplifies interaction, increases accessibility, automates routine tasks, enables cross-lingual communication, and expands cultural connections. AI technologies can provide support, simulate empathy, and help alleviate loneliness – particularly among vulnerable groups – while enhancing information exchange efficiency. However, the use of algorithmic systems often leads to the standardization of speech, reduced authenticity, and emotional shallowness in communication. Relying on AI-generated responses, individuals gradually lose the ability to express original thoughts, making interaction more formal and less genuine, thereby undermining trust. Moreover, privacy concerns arise due to data collection and processing by AI systems [4].

Virtual companions and social robots create an illusion of emotional connection but cannot replace true human empathy. Generative language models such as ChatGPT transform communication style and dynamics, promoting brevity while limiting relational depth. Research indicates that people tend to trust messages written by humans more than those generated by AI. In the future, three development scenarios are possible: an optimistic one, envisioning harmonious

human–machine interaction; a pessimistic one, leading to communication dehumanization and social isolation; and a balanced one, where AI serves as a supportive tool while emotional aspects remain within human interaction [4].

To prevent negative trends, it is essential to establish ethical principles for AI use, ensure algorithmic transparency, protect personal data, and promote the development of human communication skills. A balanced implementation of AI will help preserve the authenticity of human interaction and enable the effective use of technology without harming communication culture.

Most researchers acknowledge the positive aspects of AI, including its ability to personalize user experience, improve behavioral forecasting, reduce response times, and enhance customer convenience. Kravets and Kryzhych [5] emphasize that machine learning and generative AI technologies are being actively integrated into marketing, e-commerce, and customer service, increasing both the speed and volume of communication.

At the same time, both Ukrainian and foreign studies highlight the intensification of communication and ethical issues: AI contributes to the distortion of trust structures between clients and companies; automated services often create an illusion of competence, leading to consumers' false expectations or pre-formed "solutions" inconsistent with real organizational capabilities; emotional distancing and lack of empathy provoke conflict and frustration; and consumers' critical thinking declines as they tend to trust algorithms unconditionally [6–7].

Scholarly consensus converges on the idea that the effectiveness of interaction with end consumers in the age of AI depends less on the degree of automation and more on the quality of technology integration into communication processes. Uncritical use of AI can undermine communication efficiency, increase distrust, and create reputational risks, whereas its mindful, ethically balanced implementation can foster the development of a client-oriented digital culture.

Uncontrolled or uncritical application of AI in consumer interaction leads to multidimensional consequences – social, psychological, and managerial [1–7]. On the social level, it transforms the culture of information consumption, as individuals tend to rely more on machine algorithms than expert judgment, which diminishes the quality of public dialogue and fosters superficial understanding of complex issues. On the psychological level, it increases emotional tension, frustration, and distrust among both clients and employees, who must interact with "pre-informed" consumers unwilling to accept alternative explanations. From a managerial perspective, it poses risks to brand reputation, organizational stability, and communication quality, as conflicts and misunderstandings directly affect productivity and corporate culture.

In conclusion, the primary threat is not the use of artificial intelligence itself, but the lack of conscious management of its impact. To minimize these risks, modern organizations must develop ethical standards of digital interaction, invest in staff communication training, and cultivate critical awareness among consumers. Only under such conditions can artificial intelligence become not a source of conflict, but a tool for effective, responsible, and human-centered communication.

References:

1. Штучний інтелект у бізнесі: 8 найпоширеніших помилок та шляхи їх уникнення. 02.04.2025 Бізнес, блог vadym.ai. URL: https://vadym.ai/blog/tpost/kk8ag4d7z1-shtuchnii-ntelekt-u-bznes-8-naiposhirens (дата звернення: 13.11.2025).
2. Технології доброчесного використання штучного інтелекту у сфері освіти та науки : матеріали всеукраїнського науковопедагогічного підвищення кваліфікації, 31 липня – 10 вересня 2023 року. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2023. 276 с.
3. Іванова Т., Цукор Л. EDU-AI: методика використання ШІ для викладачів комунікативного циклу : практичний посібник/ за загал. ред. В. Іванова. К. : Центр вільної преси, 2025. 186 с.
4. Парфенюк, І. (2025). Вплив технологій штучного інтелекту на міжособистісні комунікації: сучасність і майбутнє. Питання культурології, (45), 150–163. URL: http://issues-culture-knukim.pp.ua/article/view/325043/315103 (дата звернення: 13.11.2025).

5. Zhuk, A., & Yatskyi, O. (2024). The use of artificial intelligence and machine learning in e-commerce marketing. Technology Audit and Production Reserves, 3(4(77), 33–38. https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.305280 URL: https://journals.uran.ua/tarp/article/view/305280/298873 (дата звернення: 13.11.2025).
6. Adamyk, Viktoria, and Oleksandr Ivanovskyi. "Use of Artificial Intelligence in the Marketing System: Current Trends and Challenges". Herald of Economics, no. 1, Apr. 2025, pp. 230-243. URL: https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/htneu/article/view/1738/1837 (дата звернення: 13.11.2025).
7. Nicolescu, L.; Tudorache,M.T. Human-Computer Interaction inCustomer Service: The Experiencewith AI Chatbots – A SystematicLiterature Review. Electronics 2022,11, 1579. URL: https://surl.li/hcmgnz (дата звернення: 13.11.2025).

UDC 338.48

DIGITAL MARKETING IN TOURISM AND THE HOSPITALITY INDUSTRY

SKRYPNYK Anna
Kamianets-Podilskyi National University
named after Ivan Ohienko, Ukraine
t1b20.skrypnyk@kpnu.edu.ua
Scientific supervisor:
MATVEICHUK Liudmyla
Doctor of Public Administration,
PhD in Economics, Professor,
Kamianets-Podilskyi National University
named after Ivan Ohienko, Ukraine
sla.kpnu@gmail.com

The modern tourism industry and hospitality sector are among the most dynamic industries in the global economy. Their development directly depends on the level of digitization of business processes and the ability of companies to effectively use digital marketing tools. In the 21st century, digital technologies have become a key factor in competitiveness in the tourism market, as it is the online space that shapes a potential consumer's first impression of a tourism product or service.

The COVID-19 pandemic has significantly accelerated digital transformation in the tourism sector, prompting businesses to transition to new models of customer engagement through online platforms, social media, mobile applications, and data analytics systems. Both academics and industry practitioners agree on the relevance and importance of digital marketing in the context of post-pandemic economic recovery as the main digital tool for attracting tourists, increasing customer loyalty, and shaping brand image.

At the same time, the potential of digital marketing in the tourism and hospitality sector in Ukraine remains underutilized due to the low level of digital literacy among some staff, limited financial resources, and weak integration of innovative technologies into the activities of small and medium-sized enterprises. This necessitates in-depth research into the effectiveness of digital marketing strategies, their impact on consumer behavior, and the competitiveness of tourism companies.

The issue of digital transformation of marketing in the tourism and hospitality sector is actively being researched by modern scientists. In particular, N. A. Dekhtyar [1] examines global trends in the development of the tourism market and emphasizes that digitalization is a key factor in improving the efficiency of tourism enterprises. The author stresses the importance of using online communication channels, social networks, and mobile applications to create a positive image of tourism brands and attract new customers. In turn, N. R. Ivanechko et al. [2] focus on the role of

digital marketing in creating consumer value and building long-term relationships with customers through integrated marketing communications.

The scientific works of T. I. Pavliuk and V. I. Yarosh [3] complement the research, pointing to changes in consumer behavior in the digital environment, where online reviews, ratings, and recommendations are becoming the main source of information. They emphasize that user trust in digital platforms significantly influences the choice of tourism services. At the same time, T. V. Sak [4] explores the specifics of digital marketing for startups in the tourism industry, noting the importance of using innovative tools such as Big Data, artificial intelligence, and automation of promotion processes. In general, the results of modern scientific research show that digital marketing is not just an auxiliary tool, but a strategic resource for developing the competitiveness of tourism and hotel businesses.

The results of an analytical assessment of digital marketing technologies on consumer behavior in the tourism sector (2025) by B. B. Semak [5] deserve attention, where the author: proves the growing role of digital platforms and social networks in promoting tourism services; emphasizes the increased effectiveness of digital marketing strategies through the use of artificial intelligence-based solutions; notes the widespread implementation and active use of specialized mobile applications and metasearch engines; emphasizes the increasing use of digital content by participants in the tourism market, in particular content created by consumers themselves, as well as virtual reality technologies; focuses on the deep integration of artificial intelligence and Big Data, which ensures the growth of the effectiveness of digital marketing campaigns.

Summarizing scientific publications on the concept of digital marketing in tourism, we propose to consider this concept as a system of measures to promote tourism services, carried out using digital technologies and online channels to attract, inform, and retain tourists. The author's vision of the structure of digital marketing in tourism is presented in Fig. 1.

The key characteristics of digital marketing in tourism and hospitality at the current stage of its development include: 1) focus on the individual needs of tourists; 2) analytical approach to marketing management to identify customer behavior patterns, create targeted advertising, and forecast trends; 3) interactive communication with tourists in real time through digital channels (website, social networks, mobile applications, e-mail, Internet advertising); 4) flexibility and rapid adaptation to new interests (ecotourism, rehabilitation, scientific, etc.), technological changes, crises (pandemics, geopolitics).

In the process of analyzing the practical aspect, it was established that digital marketing has become an integral part of the development of tourism and the hospitality industry. Companies are increasingly using Internet resources, social networks, mobile applications, and online advertising to attract customers and promote their services. This is because most consumers plan their trips online, compare prices, read reviews, and book tours online. Therefore, a company's success and competitiveness largely depend on its presence in the digital space.

The study showed that the tourism sector in Ukraine has already reached a certain level of digitalization, but it still does not meet European standards. Many tourism companies have their own websites and are actively represented on social networks, but the capabilities of these tools are often not used effectively enough. There is often irregular content updates, a lack of a well-thought-out strategy for interacting with potential customers, insufficient attention to analyzing the effectiveness of online communications, and a need for qualified specialists who combine marketing skills with knowledge of modern digital technologies to promote tourism services.

A particularly important trend in the development of digital marketing has been the use of social networks as the main channel for promotion. Travel agencies, hotels, and restaurants actively use Facebook, Instagram, and TikTok to advertise services, publish photos and videos, and communicate with customers. For example, Join UP! successfully uses Facebook advertising to promote hot tours, which demonstrates the effectiveness of targeted advertising in the tourism segment. This format of communication creates an effect of trust, as consumers see real reviews and emotions of other users. At the same time, the development of influencer marketing opens up new opportunities for promoting tourist destinations through the personal pages of famous travelers and bloggers [3].

Special attention should be paid to the introduction of innovations such as online booking, chatbots for customer consultations, and recommendation systems based on user data analysis. Thanks to such tools, tourists can quickly find the right tour, check hotel availability, or find out the current price without contacting a manager. This increases the convenience and speed of service, which has a positive effect on overall customer satisfaction.

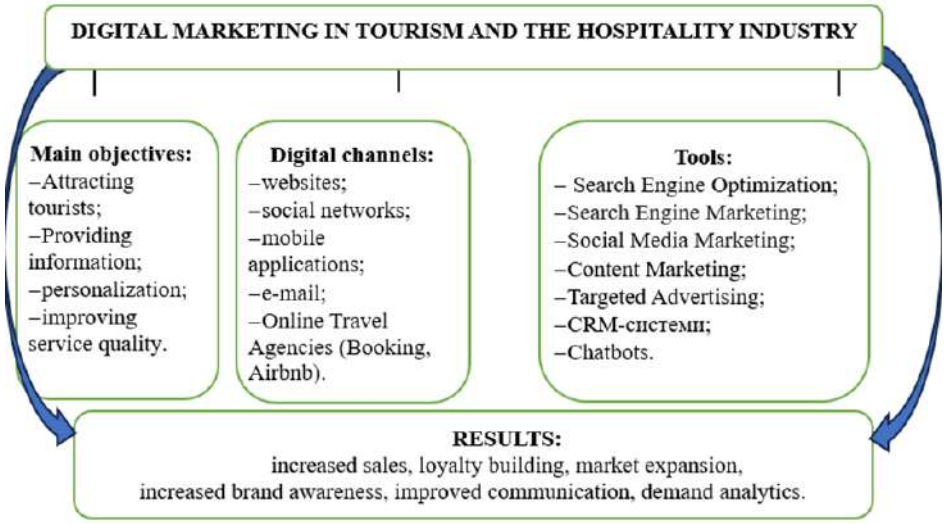


Fig. 1. Structure of digital marketing in tourism and hospitality
Developed by the author

In general, the growing importance of digital marketing tools in the tourism and hospitality industry is driven by a complex set of interrelated factors: the global digital transformation in the behavior of consumers of tourism services, the need to improve the economic performance of tourism enterprises and hotel and restaurant establishments in the face of new market challenges, the growing demand for personalized tourism offers, and the emergence of innovative technological solutions.

At the same time, it has been found that not all Ukrainian enterprises are fully exploiting the potential of digital technologies. The main obstacles remain insufficient financial resources, lack of experience in digital marketing, and mistrust of new tools. However, the situation is changing every year: the number of online tour operators is growing, mobile applications are being launched, and government agencies are beginning to support the digitization of the tourism business.

Conclusions and research prospects. The study showed that digital marketing plays a key role in the development of tourism and the hospitality industry. Its implementation contributes to improving the efficiency of enterprises, expanding the market for services, and creating long-term relationships with customers. The use of Internet communications, social networks, online advertising, and mobile technologies allows companies to quickly respond to changes in consumer needs and increase tourist satisfaction.

At the same time, it was found that the potential of digital marketing in the tourism sector has not yet been fully realized in Ukraine. The main problems remain limited funding, a shortage of digital technology specialists, and insufficient use of analytical tools. However, there is a positive trend towards active innovation, especially among young entrepreneurs and start-ups, who actively use modern digital platforms to promote their services.

Prospects for further research are related to studying the effectiveness of specific digital tools in various segments of the tourism market, such as the hotel business, ecotourism, or gastronomic tours. Another important area for future research is analyzing the impact of artificial intelligence, big data, and marketing process automation on improving the competitiveness of tourism businesses.

Digital marketing is one of the main factors in the modernization of the tourism industry. Its further development will contribute not only to increasing business efficiency, but also to forming a positive image of Ukraine as an attractive tourist destination on the world market.

References:

1. Dekhtyar N. A. The global market for tourism services and priorities for tourism development in Ukraine: monograph. Kharkiv: FOP Liburkin L. M., 2021. 470 p.
2. Ivanechko N., Borisova T., Protsyshyn Yu. et al. Marketing: textbook / ed. by N. R. Ivanechko. Ternopil ZUNU, 2021. 180 p.
3. Pavliuk T. I., Yarosh V. I. Consumer preferences and the real possibility of satisfying them. Young Scientist. 2021. No. 12.1. P. 917-921.
4. Sak T. V. Startup marketing: features, digital tools, and promotion channels. Marketing and Digital Technologies. 2023. Vol. 7, No. 1. P. 107-119.
5. Semak B. B. Analytical assessment of the impact of digital marketing technologies on consumer behavior in the tourism sector. Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe, (12), 2025. Pp. 76-85. https://doi.org/10.32782/tourismhospcee - 12-11

УДК: 005.96:640.4

АКТУАЛЬНОСТЬ И ПРИМЕНЕНИЕ СОДЕРЖАТЕЛЬНЫХ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ (Ф. ГЕРЦБЕРГА И SDT) ДЛЯ СНИЖЕНИЯ ВЫСОКОЙ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

АНДРИЕНКО Анастасия
Молдавский государственный университет,
Кишинев, Республика Молдова,
andriencoanastasia@gmail.com
Научный руководитель:
ЧАЙКОВСКИЙ Александр
доктор, конференциар-университар,
Молдавский государственный университет,
Кишинев, Республика Молдова,
alexandr.ceaikovskii@usm.md

В условиях жесткой конкуренции в сфере гостеприимства выживают только те предприятия, которые обладают высококвалифицированным и, что наиболее важно, мотивированным персоналом. Качество гостиничных услуг неразрывно связано с человеческим фактором, поскольку персонал воспринимается гостем как отдельная услуга.

Цель данной статьи - рассмотреть теоретические основы, проанализировать специфику и разработать аргументированные рекомендации по совершенствованию системы мотивации для долгосрочного удержания персонала и повышения вовлеченности в гостиничном бизнесе.

Методы исследования. В исследовании использовались общенаучные методы (анализ, синтез, классификация, обобщение), позволившие систематизировать сущность мотивации на основе теорий Герцберга и Самодетерминации, а также эмпирические и контент-анализ вторичных данных, направленные на изучение статистических показателей текучести персонала, особенностей работы в гостиничном бизнесе.

Гостиничный бизнес характеризуется нематериальностью услуг: гость покупает не товар, а опыт, где персонал играет центральную роль. Человеческий фактор определяет качество - от приветствия гостей до уборки номеров. Однако отрасль сталкивается с критически высокой текучестью кадров. По данным Бюро статистики труда США, текучесть в индустрии гостеприимства достигает 70-80% в год. В 2023-2025 годах этот показатель остается высоким: около 74% ежегодно, с пиками до 73.8% в некоторых сегментах. Во время пандемии она выросла до 65-70%.

Причины также включают низкую оплату (часто минимальную зарплату), сезонность работы, негибкий график, эмоциональное выгорание от взаимодействия с гостями и

физическую нагрузку. Это приводит к потере квалифицированных кадров, высоким затратам на найм и снижению качества услуг. В результате формируется замкнутый круг: новые сотрудники не получают должной мотивации, что усиливает текучесть.



Рис. 1. Уникальные характеристики гостиничных услуг.

Источник: [1].

Содержательные теории мотивации фокусируются на внутренних потребностях и факторах, которые побуждают человека к действию. Они отличаются от процессуальных теорий тем, что акцентируют внимание на содержании мотивации, а не на процессе ее формирования. Две ключевые теории в этом контексте - Двухфакторная теория Фредерика Герцберга и Теория Самодетерминации (Self-Determination Theory, SDT) Эдварда Деси и Ричарда Райана.

Двухфакторная теория Герцберга, разработанная в 1959 году, предполагает разделение факторов, влияющих на удовлетворенность работой, на две категории: гигиенические (или поддерживающие) и мотивирующие. Гигиенические факторы включают зарплату, условия труда, политику компании, отношения с руководством и безопасность. Их отсутствие приводит к неудовлетворенности, но наличие не мотивирует - оно лишь предотвращает недовольство. Мотивирующие факторы, напротив, такие как достижение, признание, ответственность, продвижение и рост, вызывают настоящую удовлетворенность и повышают производительность. Согласно Герцбергу, для достижения высокой мотивации необходимо сначала устранить неудовлетворенность гигиеническими факторами, а затем активно развивать мотивирующие.

Теория Герцберга эффективно объясняет утечку кадров в гостиничном бизнесе. Исследования показывают, что отсутствие гигиенических факторов, таких как адекватная компенсация и благоприятная рабочая среда, напрямую коррелирует с намерениями уйти. Здесь под корреляцией понимается статистическая связь между двумя переменными, измеряемая коэффициентом корреляции Пирсона (обозначается как "r"). Коэффициент варьируется от -1 до +1: положительные значения указывают на прямую связь (когда одна переменная растет, вторая тоже), отрицательные - на обратную (когда одна растет, вторая падает).

В данном случае для компенсации r = - 0.34, что означает умеренную отрицательную корреляцию: чем ниже уровень компенсации, тем выше вероятность намерений уйти с работы.

Для наглядности интерпретации коэффициента корреляции Пирсона представлена следующая таблица:

Таблица 1. Интерпретация коэффициента корреляции Пирсона.

Диапазон значения r	Сила корреляции	Пример интерпретации
0.00 до ±0.10	Отсутствующая или очень слабая	Нет заметной связи между переменными.
±0.10 до ±0.30	Слабая	Легкая тенденция, но влияние минимально.
±0.30 до ±0.50	Умеренная	Заметная связь, как в случае с компенсацией и утечкой кадров (r = - 0.34).
±0.50 до ±0.70	Сильная	Значительное влияние одной переменной на другую.
±0.70 до ±1.00	Очень сильная	Почти прямая зависимость, требует немедленного внимания в управлении.

Источник: [7].

В кейс-стади пяти отелей в Массачусетсе HR-менеджеры отметили, что фокус на рекрутинге, компенсации и развитии снижает текучесть. Практически, отели могут применять теорию, улучшая гигиену (гибкий график, безопасность) и мотивируя сотрудников (программы признания достижений).

Теория Самодетерминации (SDT) подчеркивает роль трех базовых психологических потребностей: автономии (самостоятельность в действиях), компетентности (чувство мастерства) и сопричастности (связи с другими). SDT различает автономную мотивацию (внутреннюю, когда действие приносит удовольствие или соответствует ценностям) и контролируемую (внешнюю, под давлением). Удовлетворение этих потребностей способствует внутренней мотивации, повышая вовлеченность и удержание. В отличие от Герцберга, SDT акцентирует на внутренней природе мотивации, подчеркивая, что внешние награды могут подрывать автономию.

Практическое применение SDT в гостиничном менеджменте включает внедрение программ внутреннего признания, развитие системы наставничества, обеспечение прозрачной коммуникации и участие сотрудников в принятии управленческих решений. Это способствует росту удовлетворенности трудом, снижению текучести кадров и повышению качества обслуживания гостей.

Таким образом, теория самодетерминации в гостиничном бизнесе выступает не просто как модель мотивации, а как стратегический инструмент развития организационной культуры, основанной на доверии, профессионализме и осознанной вовлечённости персонала.

Обе теории подчеркивают переход от внешних стимулов к внутренним, что особенно актуально для отраслей с высокой эмоциональной нагрузкой, таких как гостеприимство.

На основе анализа теорий Герцберга и Самодетерминации разработаны комплексные рекомендации, направленные на снижение текучести кадров в гостиничном бизнесе. В первую очередь следует улучшить гигиенические факторы (по Герцбергу) - обеспечить конкурентоспособный уровень заработной платы, гибкий график и безопасные условия труда. Регулярные аудиты компенсационной политики и корпоративных стандартов позволят своевременно выявлять и устранять источники недовольства сотрудников. Одновременно необходимо развивать мотивирующие факторы, внедряя программы признания (ежемесячные награды, благодарности), предоставляя возможности карьерного роста и повышая ответственность через делегирование задач.

С позиции Теории Самодетерминации (SDT) важно поддерживать три базовые потребности персонала: автономию - предоставляя сотрудникам возможность выбора смен или подходов к выполнению задач; компетентность - организуя регулярные тренинги и обучение стандартам сервиса; сопричастность - укрепляя командные связи через корпоративные мероприятия и совместные проекты.

Эффективным считается комплексный подход, предполагающий интеграцию мотивационных теорий в HR-стратегию предприятия: проведение опросов вовлеченности, внедрение менторских программ и системы постоянной обратной связи. Такой подход способен снизить уровень текучести кадров на 20–30%, одновременно повышая продуктивность и прибыльность гостиницы. При этом важно учитывать специфику различных

категорий персонала: для сотрудников фронт-офиса акцент следует делать на развитии сопричастности и командного духа, тогда как для менеджеров - на автономии и возможности проявления лидерства.

Предложенные меры основаны на эмпирических данных и направлены на формирование устойчивой внутренней мотивации, что делает систему управления персоналом более сбалансированной, справедливой и ориентированной на долгосрочное развитие.

Список литературы:

1. Статья: «Исследование факторов влияния на особенности управления персоналом гостиничных предприятий: концептуальные аспекты» https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-faktorov-vliyaniya-na-osobennosti-upravleniya-personalom-gostinichnyh-predpriyatiy-kontseptualnye-aspekty/viewer
2. Marylène Gagné, Sharon K Parker, Mark A Griffin, Patrick D Dunlop, Caroline Knight, Florian E Klonek, Xavier Parent-Rocheleau: «Understanding and shaping the future of work with self-determination theory» Nature Reviews Psychology, 2022 г.; 378–392 стр.
3. Brendan Cronin: «Strategies to Reduce Employee Turnover in the Hotel Industry» Walden University, 2018 г.; Диссертация. https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/6002/
4. Bettye L. Holston-Okae, Richard J. Mushi: «Employee Turnover in the Hospitality Industry using Herzberg's Two-Factor Motivation-Hygiene Theory» International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2018 г.; 216–244 стр.
5. Статья: «The Importance of Employee Retention in the Hospitality Industry: Strategies for HR Professionals» HR Cloud, 2025 г. https://www.hrcloud.com/blog/the-importance-of-employee-retention-in-the-hospitality-industry-strategies-for-hr-professionals
6. Статья: «8 Reasons for Hospitality Staff Turnover» Roosted, 2025 г. https://www.roostedhr.com/blog/hospitality-jobs-have-some-of-the-highest-turnover-rates
7. Статья: «Об ошибках обращения с коэффициентом корреляции Пирсона» https://cyberleninka.ru/article/n/ob-oshibkah-obrascheniya-s-koeffitsientom-korrelyatsii-pirsona/viewer

УДК 338.48

ИНТЕГРАЦИЯ МАРКЕТИНГА И ЛОГИСТИКИ В ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕННОСТИ ДЛЯ КЛИЕНТА

АНИСЕНКО Ульяна
УО «Белорусский государственный университет физической культуры», Минск, Республика Беларусь
ulyankanisenka@gmail.com
Научный руководитель:
КОКИЦ Елена
донец кафедры менеджмента туризма и гостеприимства, канд. эк. наук, доцент
УО «Белорусский государственный университет физической культуры», Минск, Республика Беларусь
elena.kokits@mail.ru

В настоящее время рынок товаров и услуг уже перенасыщен и создать уникальное торговое предложение, которое будет продаваться само по себе, очень сложно, предприятиям и организациям необходимо делать акцент на сбытовую деятельность, все больше внимания уделять каналам, которые связывают производителя и потребителя. Связь между логистикой и маркетингом очевидна. Для успешного функционирования любого предприятия необходимо,

чтобы товары были не только качественными и конкурентоспособными, но и доступными покупателю. В этом процессе логистика играет важную роль. От упаковки и транспортировки товаров до организации складирования и доставки – все это достижение логистики. Она позволяет своевременно и эффективно обеспечивать потребности рынка и потребителей. Без логистической поддержки маркетинговые усилия могут оказаться бесполезными.[6] Маркетинг – это «планирование», «внедрение», «контроль» над физическими потоками материалов и готовой продукции, начиная с пунктов происхождения и заканчивая пунктами назначения, в целях удовлетворения запросов потребителей. Обеспечение конкурентоспособности предприятий возможно исключительно на основе эффективного удовлетворения потребностей клиентов. Маркетинг – отслеживает и определяет возникший спрос, т. е. отвечает на вопросы: какой товар нужен, где, когда, в каком количестве и какого качества.

Логистика – обеспечивает физическое продвижение востребованной товарной массы к потребителю. Логистическая интеграция позволяет осуществить поставку требуемого товара в нужное место и время с минимальными затратами. Ценность – относительный показатель. Потребители сравнивают предложения конкурентов и выбирают то, что лучшим способом и по лучшей цене удовлетворяет потребность.

Если выразить потребительскую ценность формулой, она будет выглядеть так:

Потребительская ценность = Преимущества продукта – затраты

Преимущества включают: характеристики продукта – качество, количество функций, надежность, срок службы, внешний вид; условия гарантии, качество обслуживания, условия доставки, имидж компании.[5]

Затраты – это не только стоимость продукта, но и потраченное время, риски, эмоциональные затраты. То есть, чем больше преимуществ или ниже затраты, тем выше ценность продукта для клиента. Концепция ценности в маркетинге представляет собой фундаментальный элемент взаимоотношений между брендом и потребителем. Маркетинг как наука определяет ценность через соотношение получаемых потребителем выгод и понесенных им затрат. Этот баланс формирует воспринимаемую ценность (perceived value), которая становится ключевым фактором при принятии решения о покупке.

Теоретические основы концепции ценности можно проследить до работ Филипа Котлера, который определил ценность как «оценку потребителем способности продукта удовлетворять его потребности». Маркетинг изучает не только материальные аспекты ценности, но и нематериальные компоненты, включая эмоциональные, социальные и символические измерения.

Ценностное предложение (value proposition) представляет собой четкую формулировку того, какую пользу получит потребитель от приобретения продукта или услуги. Эффективное предложение о ценности должно отвечать на ключевой вопрос клиента: «Почему я должен выбрать именно вас, а не конкурента?» Современный инструментарий для измерения ценности включает следующие методы:

- Конджойнт-анализ – позволяет определить относительную важность различных атрибутов продукта
- Метод максимальной разницы (MaxDiff) – выявляет приоритезацию ценностных элементов
- Метод готовности платить (WTP) – определяет ценовые пороги для различных ценностных предложений
- Индекс потребительской лояльности (NPS) – косвенно измеряет воспринимаемую ценность через готовность рекомендовать
- Анализ клиентского пути – оценивает ценность на различных этапах взаимодействия [4].

Один из ключевых аспектов логистики в маркетинге – организация перевозок и складирования товаров. Логистические компании занимаются выбором оптимальных

маршрутов и способов доставки, чтобы минимизировать время и стоимость перевозки. Кроме того, они предоставляют услуги по хранению и управлению складами, что позволяет компаниям эффективно управлять запасами и обеспечивать длительное хранение товаров. Логистика также играет роль в рекламе и продвижении товаров. Эффективная логистическая система позволяет оперативно доставлять товары на рынок, что способствует их быстрому размещению и продажам. Быстрая доставка товаров помогает улучшить имидж компании и привлечь большее количество потребителей.

Таким образом, логистика в маркетинге является неотъемлемой частью процесса продвижения товаров. Она обеспечивает эффективное управление материальным потоком и цепями поставок, что помогает компаниям достичь успеха в конкурентной среде.[3]

Маркетинг формирует спрос, а логистика его реализует.Таким образом, логистика отражает интеграцию двух сфер: предъявляемого рынком спроса и выдвигаемого компанией предложения. Логистика представляет собой более широкую категорию, чем маркетинг, поскольку она охватывает исследование и прогнозирование рынка, планирование производства, закупку материалов, сырья и оборудования, включает контроль за запасами и ряд последовательных товародвиженческих операций, изучение обслуживания потребителей. Логистика выступает, как инструмент стратегии маркетинга и призвана способствовать маркетинговой деятельности фирмы для достижения максимального результата с минимальными затратами.Функциональному планированию на предприятии предполагает выделение службы логистики, которая управляет материальным потоком, начиная от формирования договорных отношений с поставщиком и кончая доставкой потребителю готовой продукции.[2]



Рисунок 1. Интеграция маркетинга и логистики в формирование ценности для клиента

Интеграция маркетинга и логистики позволяет предприятию не просто предлагать продукт, а создавать для клиента полноценную ценность — от осмысленного предложения до удобной и своевременной доставки. Маркетинг выявляет потребности, формирует стратегию и продвигает ценностное предложение, а логистика обеспечивает его реализацию через эффективное управление потоками, запасами и каналами доставки.

Совместная деятельность этих функций, усиленная автоматизацией, приводит к:

• Повышению удовлетворенности клиентов
• Снижению издержек и времени отклика
• Увеличению лояльности и конкурентных преимуществ

Таким образом, синергия маркетинга и логистики — ключ к устойчивому успеху и созданию значимой ценности для потребителя.[1]

Кейс успешной интеграции Amazon (логистика как часть маркетингового обещания «Prime»). Amazon логистика реализует интегрированный подход, объединяя в единую систему управления все этапы доставки и обеспечения заказов. От момента размещения заказа на маркетплейсе Amazon до непосредственной доставки товара клиенту, каждый этап процесса тщательно контролируется и оптимизируется.[7]

Одним из ключевых элементов этой стратегии является инвентаризация. Amazon управляет огромным количеством товаров на своих складах по всему миру. Благодаря этому они могут быстро отгружать заказы из самого близкого к клиенту склада, что существенно сокращает время доставки. При разработке стратегии Amazon логистика сосредотачивается на потребностях клиента. Скорость доставки, надежность и точность играют важную роль в удовлетворении потребностей клиентов и создании лояльности.

Важным принципом работы Amazon логистики является использование передовых технологий и автоматизации. Технические решения, такие как роботы-конвейеры и беспилотные воздушные суда, помогают оптимизировать процессы и повышают эффективность доставки.

Кроме того, Amazon активно внедряет инновационные подходы в обработке и доставке товаров. Например, в некоторых регионах предлагается услуга «складская доставка», когда товары поставляются на ближайший склад клиента, что сокращает время и доставку и снимает необходимость отслеживания посылок.

В целом, стратегия и принципы работы Amazon логистика опираются на максимальное удовлетворение клиентов, быструю и надежную доставку, интегрированный подход и использование передовых технологий в сфере логистики и управления складами.

Интеграция маркетинга и логистики представляет собой стратегически важный подход к созданию устойчивой ценности для клиента. Маркетинг формирует спрос, определяет потребности и разрабатывает ценностное предложение, а логистика обеспечивает его реализацию – доставку нужного продукта в нужное место, в нужное время и с минимальными затратами. Совместная работа этих функций позволяет не только повысить удовлетворенность клиентов, но и укрепить конкурентные позиции предприятия.

Современные компании, такие как Amazon, демонстрируют, что логистика может быть частью маркетингового обещания, усиливая восприятие бренда и лояльность потребителей. Использование цифровых технологий, автоматизация процессов и ориентация на клиентский опыт становятся ключевыми факторами успеха.

Таким образом, синергия маркетинга и логистики – это не просто операционная необходимость, а источник стратегического преимущества, способный трансформировать взаимодействие с клиентом и повысить ценность предложения на всех этапах цепочки.

Список литературы:

1. Маркетинг и логистика как детерминанты ценности для клиента [Электронный ресурс] // Student-servis.ru. – URL: https://student-servis.ru/spravochnik/marketing-i-logistika-kak-determinanty-tsennosti-dlya-klienta/ (дата обращения: 20.11.2025).
2. Интеграция логистики и маркетинга в современных условиях: максимизация эффективности и конкурентоспособности предприятий [Электронный ресурс] // Logistics.by. – URL: https://logistics.by/blog/integracziya-logistiki-i-marketinga-v-sovremennyh-usloviyah-maksimizacziya-effektivnosti-i-konkurentosposobnosti-predpriyatij (дата обращения: 20.11.2025).
3. Козлова Е. А. Интеграция маркетинга и логистики как фактор повышения конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] // Молодой ученый. – 2017. – № 121. – URL: https://moluch.ru/archive/121/33564 (дата обращения: 20.11.2025).

4. Как увеличить воспринимаемую ценность с помощью маркетинговых приёмов [Электронный ресурс] // Sendpulse.com. – URL: https://sendpulse.com/ru/blog/offer-value-to-customers#kak_uvelichit_vosprinimaemuyu_tsennost_s_pomoshhyu_marketingovyh_priem (дата обращения: 20.11.2025).
5. Концепция ценности в маркетинге [Электронный ресурс] // Sky.pro. – URL: https://sky.pro/wiki/profession/koncepciya-cennosti-v-marketinge/ (дата обращения: 20.11.2025).
6. Логистика — неотъемлемая часть маркетинга: как она обеспечивает эффективность продаж и удовлетворение потребностей клиентов [Электронный ресурс] // Logists.by. – URL: https://logists.by/blog/logistika-neotemlemaya-chast-marketinga-kak-ona-obespechivaet-effektivnost-prodazh-i-udovletvorenie-potrebnostey-klientov (дата обращения: 20.11.2025).
7. Как Amazon успешно обрабатывает и доставляет миллионы заказов в масштабах всего мира [Электронный ресурс] // Logistics.by. – URL: https://logistics.by/blog/kak-amazon-uspeshno-obrabatyvaet-i-dostavlyaet-milliony-zakazov-v-masshtabah-vsego-mira (дата обращения: 20.11.2025).

УДК 338.48

ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

БАЛАБАЕВ Иван
УО «Белорусский государственный университет физической культуры», Минск, Республика Беларусь
vunaha584gmail.com@mail.ru
Научный руководитель:
КОКИЦ Елена
донец кафедры менеджмента туризма и гостеприимства, канд. эк. наук, доцент
УО «Белорусский государственный университет физической культуры», Минск, Республика Беларусь
elena.kokits@mail.ru

Туризм является одной из важнейших сфер современной экономики. Данный вид деятельности направлен на удовлетворение потребностей людей в ознакомлении с историей, культурой, обычаями, духовными и религиозными ценностями, природой и особенностями флоры и фауны различных стран и их народов.

В различных странах и регионах туризм становится важной сферой деятельности и оказывает благотворное влияние на развитие других секторов экономики, включая гостиничное хозяйство, транспорт и коммуникации, строительство, сельское хозяйство, розничную торговлю, производство и торговлю сувенирами, являясь катализатором их развития.

В рейтинге самых гостеприимных стран мира Welcoming Countries Rank – 2025 (в котором страны оцениваются по возможностям безвизового режима и оформления визы в аэропорту) Беларусь заняла 56-ое место [5].

Туристическая отрасль Республики Беларусь в 2024–2025 годах демонстрирует устойчивую положительную динамику, подтверждаемую макроэкономическими показателями. Восстановление и рост наблюдаются во всех сегментах: въездном, выездном и внутреннем туризме. Ключевым индикатором успешного преодоления последствий пандемии

стал объем экспорта туристических услуг, достигший 270 млн долларов США и превысивший допандемийные значения. Общий въездной турпоток составил 6,6 млн поездок, при этом доминирующую роль в структуре иностранных посетителей продолжают занимать граждане Российской Федерации (355,8 тыс. человек). Внутренняя туристическая активность населения зафиксирована на уровне 19,7 млн поездок, а выездной поток – 4,7 млн. [1]

Материально-техническая база отрасли представлена 618 гостиничными объектами и 478 санаторно-курортными организациями. В отчетном периоде гостиницы обслужили 2,5 млн человек, а санатории – 1,1 млн. Сектор агротуризма, несмотря на некоторое сокращение числа субъектов до 1408, продемонстрировал устойчивый потребительский спрос, зафиксировав 427,6 тыс. обслуженных клиентов. [2]

Туризм является одной из крупнейших динамично развивающихся отраслей мировой экономики. О том, что туризм должен занять подобающее ему место в экономике нашего государства, можно сказать, обратившись к мировому опыту. Доля доходов от туризма в ВВП Беларуси составляет менее двух процентов, в то время как его доля в ВВП развитых стран 6-7%, поэтому развитие туризма и увеличение его доли в валовом внутреннем продукте являются актуальными проблемами экономики Республики Беларусь. В русле реализации Национальной стратегии устойчивого развития существует амбициозная цель увеличить данную долю до 5% к 2040 году.

Несмотря на позитивную динамику, отрасль сталкивается с рядом системных вызовов. К ним относится высокая степень износа туристической инфраструктуры, требующей модернизации более 70% объектов, а также выраженные региональные диспропорции в их размещении. Существенным ограничивающим фактором остается сезонность спроса, приводящая к недозагрузке мощностей в межсезонный период. Кроме того, актуальной проблемой является дефицит квалифицированных кадров, в частности, в области экскурсоводства и маркетинга, который не полностью компенсируется зафиксированным в 2024 году ростом числа экскурсоводов. [3]

В среднесрочной перспективе драйверами роста определены меры по стимулированию внутреннего туризма через механизмы субсидирования, активное развитие специализированных видов туризма (промышленного, гастрономического, экологического) и привлечение инвестиций в инфраструктуру. Цифровая трансформация отрасли и совершенствование системы подготовки кадров рассматриваются как ключевые факторы повышения глобальной конкурентоспособности и качества предоставляемых услуг.

Стратегические цели развития сектора сфокусированы на увеличении доли туризма в ВВП до 5% к 2040 году, росте среднего чека и продолжительности пребывания туристов, а также на стимулировании межрегионального туризма путем создания титульных маршрутов в каждом административном районе страны. [4]

К 2025 году туризм в Беларуси трансформируется в значимый фактор экономического роста, обладающий выраженным мультипликативным эффектом на смежные сектора экономики, такие как транспорт, общественное питание и сфера ремесел. Экономическая значимость отрасли определяется ее способностью стимулировать экспорт услуг, создавать новые рабочие места и увеличивать валютные поступления.

Государственная политика в области туризма реализуется в рамках Национальной программы развития туризма до 2030 года, которая устанавливает целевой показатель доли в ВВП на уровне 3–4%. Ключевыми элементами политики являются либерализация визового режима через расширение практики электронных виз и безвизовых зон, а также субсидирование инфраструктурных проектов.

Структура въездного туристического потока характеризуется доминированием граждан стран ближнего зарубежья, прежде всего России, Казахстана, Армении и Кыргызстана, совокупная доля которых достигает 75%. Параллельно отмечается рост интереса к Беларуси со стороны рынков дальнего зарубежья, включая Китай, Индию, ОАЭ и Турцию, что связано с целенаправленным развитием специализированных туристических продуктов. Ожидается, что валютные поступления от туризма в 2025 году достигнут 1,2–1,5 млрд долларов США.

Экономический эффект отраслевого развития обеспечивается за счет диверсификации ее сегментов. Лечебно-оздоровительный туризм, концентрирующийся в санаторных комплексах, генерирует устойчивую экспортную выручку. Экологический и агротуризм вносят вклад в развитие сельских территорий и диверсификацию доходов местного населения. Культурно-познавательный и событийный туризм демонстрируют значительный мультипликативный эффект для малого бизнеса, в то время как деловой сегмент характеризуется повышенной доходностью на одного посетителя.

Инфраструктурное развитие отрасли отражает общие тенденции модернизации гостиничного фонда, повышения транспортной доступности и развития цифровой среды. Наблюдается активизация инвестиционной деятельности, в том числе в формате государственно-частного партнерства с участием капитала из Китая и ОАЭ.

К числу относятся геополитическая нестабильность, конкуренция со стороны соседних стран, сезонность спроса и кадровый дефицит. В среднесрочной перспективе до 2030 года отрасль обладает значительным потенциалом для увеличения своей доли в ВВП, создания новых рабочих мест и наращивания экспорта услуг. Успешная реализация стратегии развития позволит туризму стать одним из опорных секторов национальной экономики.

В настоящее время в Республике Беларусь ведутся работы по формированию планов развития туристической отрасли на период 2026–2030 годов. Ключевые программные направления охватывают комплексные инфраструктурные преобразования, системное повышение качества сервиса, диверсификацию туристического продукта и оптимизацию государственного управления отраслью.

Инфраструктурная модернизация предполагает реновацию гостиниц и санаториев, направленную на увеличение мощностей по размещению туристов. Особый акцент делается на развитии экотуризма, в рамках которого предлагаются меры льготного кредитования проектов по строительству объектов инфраструктуры в национальных парках и заповедниках. Параллельно рассматривается вопрос о создании единого государственного агрегатора в формате мобильного приложения для внутреннего туризма, призванного обеспечить доступ к информации о маршрутах, заказу экскурсий и планированию путешествий.

Повышение качества сервиса ориентировано на совершенствование уровня предоставляемых туристических услуг, внедрение систем сертификации, а также организацию профессиональной подготовки экскурсоводов и гидов-переводчиков. Реализация данных мер нацелена на укрепление конкурентных позиций Беларуси на международном туристическом рынке. [4]

Диверсификация туристического продукта предполагает развитие новых, перспективных видов туризма. В их числе – экотуризм, стимулирующий развитие особо охраняемых природных территорий, создание локальных экологических маршрутов и поддержку агроэкологического туризма. Также планируется активизация событийного туризма через проведение фестивалей, музыкальных и гастрономических мероприятий. Важное направление связано с внедрением цифровых технологий, таких как дополненная и виртуальная реальность (VR, AR), в туристические маршруты и созданием виртуальных экскурсий.

Совершенствование государственного управления отраслью получило институциональное закрепление с подписанием 10 сентября 2025 года Указа №329. Данным документом Национальное агентство по туризму (НАТ) было преобразовано в самостоятельную структуру, выведенную из состава Министерства спорта и туризма и переподчиненную непосредственно Совету Министров. На Агентство возложены широкие полномочия в области государственного регулирования, координации деятельности органов власти и продвижения туристического потенциала страны. Функции территориальных органов по туризму делегированы подразделениям Министерства экономики.

Целевые показатели развития отрасли предполагают увеличение доли туризма в ВВП с текущих примерно 2% до 4,5% к 2030 году. В соответствии с Национальной стратегией развития туризма до 2035 года, экспорт туристических услуг планируется нарастить до 750 млн долларов США к 2030 году. В рамках Инновационной стратегии формирования

собственного стиля Минска ставится амбициозная задача по включению столицы в топ-100 ведущих городов-дестинаций мира по версиям авторитетных рейтинговых агентств, таких как Mastercard, к 2035 году.

В качестве дополнительных мер поддержки отрасли предусмотрены механизмы возмещения за счет бюджетных средств части расходов субъектов туриндустрии на участие в маркетинговых мероприятиях. Также запланирована организация информационных туров для иностранных СМИ, блогеров и представителей туристического бизнеса и создание Парка (инкубатора) внутреннего и въездного туризма для поддержки юридических и физических лиц, занимающихся продвижением данных направлений.

Проведенный анализ позволяет констатировать, что туристическая отрасль Республики Беларусь находится на траектории устойчивого роста и стратегической трансформации, демонстрируя признаки перехода от стадии восстановления после пандемии к этапу качественного развития. Ключевым индикатором этой положительной динамики является не только превышение допандемийных объемов экспорта туруслуг, но и структурные изменения в управлении отраслью, выраженные в институциональном обособлении Национального агентства по туризму, что свидетельствует о повышении статуса отрасли в системе государственных приоритетов.

Формирующаяся модель национальной туриндустрии характеризуется диверсификацией и сегментацией. Сложился устойчивый костяк из традиционных, социально и экономически значимых направлений, таких как лечебно-оздоровительный и агроэкотуризм, которые демонстрируют стабильные показатели занятости мощностей и экспортной выручки. Параллельно наблюдается активное развитие нишевых, но перспективных сегментов – промышленного, событийного, гастрономического и экологического туризма, которые способствуют сокращению региональных диспропорций и создают уникальный конкурентный профиль страны на международной арене.

Однако устойчивость данной модели развития подвержена влиянию ряда системных рисков. К ним относятся значительный физический и моральный износ инфраструктуры, глубокая сезонность спроса, кадровый дефицит и высокая конкурентная напряженность на региональном рынке. Успешная нейтрализация этих угроз напрямую зависит от эффективности реализации заявленных программных мер, в частности, реновации материально-технической базы, внедрения цифровых платформ для продвижения и дистрибуции услуг, а также создания комплексной системы профессиональной подготовки кадров.

В базовом прогнозе Oxford Economics ожидает, что перспективы туризма останутся положительными, несмотря на ослабление экономических настроений. 2025 год знаменует собой новую фазу для мировой индустрии туризма, фазу, в которой рост начинает модерировать и двигаться к более устойчивой траектории [6].

Таким образом, стратегическая цель по увеличению вклада туризма в ВВП до 4,5–5% к 2030–2040 годам представляется амбициозной, но достижимой. Ее реализация будет определяться не столько экстенсивным наращиванием турпотока, сколько способностью отрасли генерировать более высокую добавленную стоимость через рост среднего чека, продолжительности пребывания туристов и дальнейшую диверсификацию экспортно-ориентированных услуг. Достижение целевых показателей позволит туризму окончательно сформироваться в качественно новый, мультипликативный сектор экономики, выполняющий функции драйвера регионального развития, стимулятора смежных отраслей и важного инструмента укрепления международного имиджа Беларуси.

Список литературы:

1. Туризм и туристические ресурсы в Республике Беларусь // Национальный статический комитет Республики Беларусь. [Электронный ресурс]. – 2025 – Режим доступа: https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/da5/k0i6rq6rsk5824rod1b0zhz0qsi0iol3.pdf. – Дата доступа: 05.11.2025.

2. Основные тренды развития отечественного туризма в сезоне-2025 // [Электронный ресурс]. – 2025 – Режим доступа: https://www.sb.by/articles/vse-dorogi-vedut-v-belarus-turizm-2025.html. – Дата доступа: 05.11.2025.
3. Национальная стратегия развития туризма в Республике Беларусь до 2035 г. // Межведомственное экспертно-координационного совета по туризму [Электронный ресурс] – 2025 – Режим доступа: https://belarustourism.by/news/НАЦИОНАЛЬНАЯ%20СТРАТЕГИЯ.pdf. – Дата доступа: 05.11.2025).
4. Вклад сферы туризма в ВВП Беларуси к 2024 году должен возрасти до 5 % // БелТА. – URL: https://belta.by/economics/view/vklad-sfery-turizma-v-vvp-belarusi-k-2040-godu-dolzhen-vozrasti-do-5-707929-2025/ . – Дата доступа: 05.11.2025.
5. Туризм. [Электронный ресурс]. – 2025 – Режим доступа: https://president.gov.by/ru/belarus/tourism. – Дата доступа: 05.11.2025.
6. ethodology WTTC / Oxford Economics 2025 TRAVEL & TOURISM ECONOMIC IMPACT RESEARCH May 2025 [Electronic resource] https:// https://drive.google.com/file/d/14aYwvX8xmwkyzgEp5OA9mU9JPt1QiOZJ/view?pli=1 – Date of access: 05.11.2025.

УДК 339.138

ПРИНЦИПЫ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ НА РЫНКЕ B2C

БАРГАН Надежда
Государственный Университет Молдовы
Кишинев, Республика Молдова
nadyabargan04@gmail.com
Научный руководитель:
ТРИФОНОВА Лариса
доктор, доцент
Государственный Университет Молдовы
Кишинев, Республика Молдова
larisa.trifonova@usm.md

В современной высококонкурентной бизнес-среде организации, как правило, становятся более чувствительными и восприимчивыми к меняющимся потребностям клиентов. Клиенты играют ключевую роль в любом бизнесе, поскольку без клиентов нет продаж, без продаж нет ни выручки, ни прибыли. Следовательно, развитие прочных отношений с клиентами жизненно важно для достижения целей как клиентов, так и организации. Согласно Друкеру «Цель фирмы — создавать и обслуживать клиентов, а создание удовлетворенного клиента — единственное оправданное определение цели бизнеса» [1]. По мнению автора, это определение подчёркивает, что основой любой деловой деятельности является клиент, а не сам продукт или прибыль. В условиях постоянно растущих ожиданий клиентов организация должна обеспечивать превосходный клиентский опыт, помимо предложения дополнительных ценностей, чтобы оставить неизгладимое впечатление в их сознании.

Несмотря на то, что клиентоориентированный подход – многогранная концепция, которую сложно точно определить, с точки зрения автора, клиентоориентированность – это стратегический подход, в рамках которого интересы, ожидания и потребности клиентов возводятся в главный приоритет деятельности компании. Это означает, что клиентоориентированный бизнес не ограничивается продажей продукта или услуги, он стремится к глубокому пониманию проблем клиента, нахождению решений и выстраиванию долгосрочных, устойчивых отношений. Сущность этого подхода заключается в том, что конечной целью является не столько совершение единичной транзакции, сколько создание

исключительно положительного клиентского опыта, который естественным образом стимулирует повторные покупки и активные рекомендации.

Важно отметить, что успех клиентоориентированной стратегии зависит от того, в какой степени вся организация уделяет внимание:

1. пониманию своих клиентов и рынков;
2. созданию необходимых навыков, ресурсов и инфраструктуры для создания ценности для клиентов;
3. укреплению среди сотрудников всех уровней убеждения в том, что конечная цель бизнеса — создавать превосходную клиентскую ценность с выгодой.

В отличие от B2B-рынка, где процесс сделки может занимать месяцы, требуя глубокого анализа потребностей и проработки сложных бизнес-кейсов, B2C-маркетинг ориентирован на импульсивность решения о покупке. Здесь успех зависит от привлекательности продукта, ярких акций и контента с вирусным эффектом. Соответственно, клиентоориентированная стратегия в B2C-секторе должна быть гибкой, инновационной и постоянно сфокусированной на меняющихся предпочтениях потребителей.

Для достижения успешной клиентоориентированности в B2C-секторе следует соблюдать четыре взаимосвязанных принципа, требующих системного подхода и постоянного внимания, что представлено на Рисунке 1.

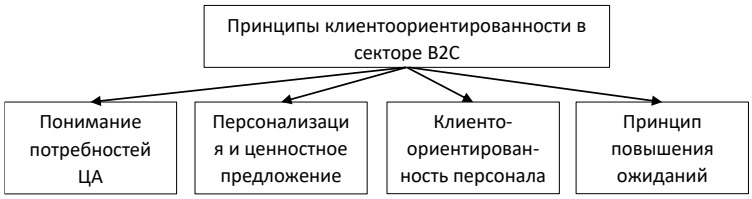


Рисунок 1. Основные принципы клиентоориентированности в секторе B2C
Источник: разработано автором

Во-первых, фундаментом клиентоориентированности является глубокое понимание потребностей, ожиданий и "болей" клиента. Успех любой B2C-стратегии начинается с глубокого понимания целевой аудитории — ее потребностей, проблем, которые она стремится решить, и факторов, влияющих на ее выбор. Этого можно достичь путем систематичного сбора данных о клиентах через устные и письменные отзывы, внедрения CRM-системы, анализа соц. сетей и т.д. Полученные данные позволяют проводить детальную сегментацию рынка, что в последствии позволяет создать маркетинговую стратегию и продукт, которые точно соответствуют нуждам конкретной группы. Например, как заявляет один из крупнейших коммерческих банков в Молдове - Moldova Agroindbank:
«Клиенты — это приоритет, который лежит в основе наших бизнес-решений: от продуктов, услуг и процессов до развития каналов взаимодействия. Все наши действия определяются как ожиданиями клиентов, так и проблемами, с которыми они могут столкнуться.» [2].

Во-вторых, современные клиенты ожидают персонального отношения, которое часто выходит за рамки их базовых потребностей. Она направлена на адаптацию товаров, услуг и коммуникаций под специфические потребности каждой группы, что является эффективным инструментом повышения лояльности клиентов. Например, молдавская телекоммуникационная компания Moldtelecom дарит своим клиентам 200 пунктов лояльности в их день рождения [3]. Ценностное предложение, в свою очередь, позволяет создать эмоциональную связь с брендом, что формирует лояльность. Несмотря на то, что B2C-решения могут быть импульсивными, создание ценностного предложения направлено именно на создание глубокой эмоциональной связи. Компании не просто предоставляют случайные скидки, а вознаграждают клиентов за их действия, например, за длительный стаж. Так, у компании Moldtelecom действует программа «Vechimea în rețea», согласно которой оператор поощряет клиентов за длительное использование его услуг, что показано в Таблице 1.

Таблица 1. Условия программы «Vechimea în rețea» компании Moldtelecom

Оставайся постоянным клиентом

и ежемесячно получай баллы лояльности в зависимости от время проведённое в сети

Сумма счёта	Количество начисленных баллов
6 - 12 месяцев	20 баллов
13 - 24 месяцев	30 баллов
25 - 36 месяцев	40 баллов
после 37 месяцев	60 баллов

Источник: [3]

Согласно таблице, оператор начисляет определенное количество баллов на телефонный счет клиента, в зависимости от периода, на протяжении которого клиент пользовался услугами Moldtelecom. Такой формат ценностного предложения не просто сдвигает фокус преимущества компании с цены на ценность предоставляемых услуг, но и формирует и поощряет клиентскую лояльность.

В-третьих, невозможно достичь стратегической клиентоориентированности без клиентоориентированности персонала. Клиентоориентированность работников представляет собой совокупность компетенций, личностных качеств, которые побуждают сотрудников к такому поведению, при котором приоритетом становится удовлетворение потребностей клиентов. Кроме того, важным элементом является гибкость — способность сотрудников подстраиваться под нестандартные ситуации и самостоятельно принимать решения, не дожидаясь одобрения руководства, при сохранении базовых стандартов качества. Например, сеть премиум отелей Ritz-Carlton предоставляет своим сотрудникам возможность взять на себя ответственность за качество обслуживания гостей, персонализируя взаимодействие с ними и предвосхищая их потребности. Сотрудников призывают делать всё возможное, чтобы создавать для гостей незабываемые моменты – от воспоминаний о любимых напитках до сюрпризов в виде персонализированных подарков. Эта инициатива поддерживается фондом в размере 2000 долларов США, который каждый сотрудник может использовать для улучшения качества обслуживания гостей без одобрения руководства [4]. В качестве примера с молдавского рынка можно привести Moldova Agroindbank, которые поощряют сотрудников за инициативность и качество обслуживания (мероприятие *«maib rockstars»* отмечает лучших работников). Это стимулирует сотрудников искренне ценить клиентов и оправдывать их ожидания [5].

В-четвертых, стратегическая клиентоориентированность включает предвосхищение потребностей клиентов, а не только их удовлетворение. Целью является создание положительного эмоционального впечатления, которое формирует глубокую и устойчивую лояльность к бренду. Этот принцип выражается в стремлении сделать не только то, что обещано, но и удивить клиента дополнительными функциями, услугами или товарами, то есть стратегии клиентоориентированности должны быть ориентированы на предоставление добавочной ценности для клиента. Например, Casa Verde - молдавский производитель экологичной мебели заметил в 2019 году снижение прямых продаж, когда конкуренты начали предлагать послепродажные сервисные пакеты — бесплатную доставку, установку и расширенные гарантии. К 2021 году компания Casa Verde пересмотрела свой подход, внедрив комплексную сервисную платформу, что повысило уровень удовлетворённости клиентов на 40 % всего за шесть месяцев [6].

Всего в работе с ожиданиями клиентов можно выделить 4 уровня:

1. *Базовый уровень* характеризуется выполнением лишь основных требований обслуживания. На данном уровне предприятие предпринимает действия, направленные преимущественно на предотвращение потери клиента, обеспечивая корректность и точность выполнения стандартных операций.
2. *Ожидаемый уровень* клиентоориентированности характеризуется добросовестным выполнением предприятием своих обязательств перед клиентом и отсутствием избыточных барьеров во взаимодействии. Процессы обслуживания организованы таким образом, чтобы

обеспечить удобство и предсказуемость. На данном уровне клиент получает именно тот уровень сервиса, который ожидает, и, как правило, остаётся лояльным при условии, что цена и общие условия сотрудничества остаются для него приемлемыми.

3. *Расширенный уровень* предполагает предоставление клиенту сервиса, превосходящего стандартные обязательства компании. На данном уровне предприятие стремится не только удовлетворить базовые потребности клиента, но и сформировать у него положительные впечатления посредством дополнительных проявлений внимания.

4. *Превосходящий уровень* представляет собой наивысшую ступень взаимодействия с клиентом. Организация проявляет инициативу, демонстрируя внимательность и заботу, выходящие за рамки стандартных процедур обслуживания. На данном уровне формируется эмоциональная привязанность и идентификация клиента с брендом.

Другим примером создания превосходящего уровня ценности услуг для своих клиентов является молдавский телефонный оператор Moldcell, который произвел переход от предложения монофункциональных продуктов (только связь и интренет) к созданию мультифункциональных экосистем и запустил финансовые услуги moldcell money в партнерстве с Visa Card. Это нововведение позволяет клиентам Moldcell не только пользоваться услугами связи и интернета, но также оплачивать покупки в различных местах, благодаря наличию счета у данного оператора. Более того, в октябре 2025 года компания запустила акцию в сотрудничестве с кинотеатром Cineplex, что представлено на Рисунке 2.



Рисунок 2. Пример дополнительной услуги, как фактора, создающего предвосхищение потребностей клиентов от компании Moldcell

Источник: [7]

Согласно данной акции, при оплате картой Moldcell Visa Card билета в кинотеатре Cineplex, покупатель получает 50% скидку. Компания не ограничилась стандартным предоставлением телекоммуникационных услуг, а расширила спектр взаимодействия с клиентами, предложив им дополнительную ценность в сфере досуга. Благодаря интеграции финансовых сервисов с развлекательным опытом, Moldcell укрепляет эмоциональную связь с клиентами, формирует ощущение заботы и персонального внимания, а также усиливает лояльность через создание положительных ассоциаций с брендом в повседневных ситуациях.

В целом, согласно статистике, молдавские компании, которые регулярно инвестируют свой капитал и другие ресурсы в клиентоориентированность обладают пожизненной ценностью клиента (LTV - Customer Lifetime Value) на 30% больше, чем все остальные [6].

Таким образом, клиентоориентированность становится не просто конкурентным преимуществом, а необходимым условием устойчивого развития бизнеса. Современные компании осознают, что именно клиент является главным источником роста и стабильности, поэтому фокусируются не только на качестве продукта, но и на создании уникального клиентского опыта. Персонализация, вовлеченность сотрудников, гибкость обслуживания и предвосхищение потребностей формируют комплексную стратегию, которая усиливает доверие и лояльность потребителей.

Список литературы:

1. Drucker P. The Practice of Management. New York: Harper and Row, 1954. – 400 p.
2. MAIB клиентоориентированность (дата обращения 25.10.25). https://www.maib.md/ru/maib/scopul#:~:text=%D0%BA%D0%BB%D0%B8%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%B5%D0%BD%D1%82%D

0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C
3. Программы лояльности компании Moldtelecom (дата обращения 25.10.25). https://moldtelecom.md/ro/personal/loialitate
4. How The Ritz-Carlton Enhances Customer Experience Through Personalized Service and Luxury (дата обращения 25.10.25). https://www.renascence.io/journal/how-the-ritz-carlton-enhances-customer-experience-cx-through-personalized-service-and-luxury).
5. Пресс агентство ipn, Maib rockstars (дата обращения 25.10.25). https://www.old.ipn.md/ru/maib-rockstars-priznaem-dostizheniya-otmechaem-tsennosti-maib-i-klientoorientiro-7542_1112779.html#:~:text=%D0%92%20%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BA%D0%B0%D1%85%20%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%83%D1%89%D0%B5%D0%B9%20%D1%86%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D0%B8%20%D0%B1%D1%8B%D0%BB%D0%B8,%D0%B8%20%D1%81%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8E%20%D0%BD%D0%B5%D0%B7%D0%B0%D0%B1%D1%8B%D0%B2%D0%B0%D0%B5%D0%BC%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BA%D0%BB%D0%B8%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BE%D0%BF%D1%8B%D1%82%D0%B0
6. All about Republic of Moldova. How Service-Oriented Thinking Moldova Is Redefining Customer-Centric Business Moldova in 2026 (дата обращения 25.10.25). https://aboutmoldova.md/en/view_articles_post.php?id=306&utm_source=chatgpt.com
7. Официальный сайт Moldcell (дата обращения 25.10.25). https://moldcell.md/rom/news/50-reducere-bilete-cineplex-moldcell-visa-card

УДК 338.47

ОПТИМИЗАЦИЯ МАРШРУТОВ «ПОСЛЕДНЕЙ МИЛИ» С ЦЕЛЬЮ СНИЖЕНИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО СЛЕДА В ГОРОДСКОЙ СРЕДЕ

ВИЛОВЧИК Анастасия
Учреждение образования
«Белорусская государственная орденов Октябрьской революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»
www.sdaeed@gmail.com
Научный руководитель:
ЭЙСМОНТ Ирина
Старший преподаватель
Учреждение образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»
irtix1@mail.ru

Логистика последней мили играет ключевую роль в современной городской доставке, особенно в условиях стремительного роста электронной коммерции и урбанизации. Этот этап цепочки поставок охватывает процесс доставки товаров от распределительного центра до конечного потребителя и сталкивается с рядом уникальных вызовов [1].

Доставка последней мили – это последний этап перемещения товара, когда он доставляется от логистического узла прямо до двери покупателя.

Цель – сделать транспортировку для клиента максимально удобной: сократить время ожидания и снизить риск повреждения грузов.

Преимущества для компании: повышает лояльность клиентов и укрепляет деловую репутацию, для клиента: экономит время и обеспечивает комфорт при получении заказа, для товара: гарантирует сохранность на завершающем этапе производства.

Это важнейшее звено логистической цепочки, влияющее на уровень удовлетворенности потребителей.

Одной из ключевых составляющих доставки последней мили являются курьерские службы. Именно они берут на себя задачу доставки товара от склада или магазина прямо до двери клиента. Курьерские службы обычно осуществляют доставку пешком, на велосипедах, мотоциклах или автомобилях в зависимости от городской инфраструктуры и расстояния.

Роль курьерских служб в электронной коммерции неоспорима. Они позволяют клиентам получать товары быстро и удобно, особенно если речь идет о малогабаритных и легких товарах. Кроме того, курьерские службы могут предоставлять услуги, такие как отслеживание заказа, уведомления о доставке и возможность выбора времени доставки.

Не менее важную роль в доставке последней мили играют технологии. Современные электронные системы позволяют упростить процесс доставки, повысить скорость и точность, а также улучшить взаимодействие между клиентами, курьерскими службами и продавцами.

Для доставки последней мили используются различные технологии, такие как мобильные приложения для курьеров, системы трекинга заказов, интерактивные маршрутные карты и многое другое. Эти инновационные решения помогают управлять процессом доставки, улучшать коммуникацию и повышать эффективность.

Когда речь идет о доставке последней мили, важно учесть различные факторы, такие как вес и размер товара, удаленность адреса доставки, требования к скорости доставки и стоимость перевозки. Неправильный выбор способа доставки может привести к недовольству клиента, задержкам в доставке, повреждению товара или даже потере клиента.

При выборе способа доставки следует также учитывать особенности конкретной отрасли или продукта. Например, некоторые товары требуют специфического обращения или условий хранения, а некоторые отрасли, такие как продукты питания или лекарственные средства, могут налагать строгие требования к срокам доставки и температурному режиму.

Необходимо также оценить возможности и ресурсы логистической компании или внутреннего логистического отдела, от которых зависит выбор подходящего способа доставки. Лучший вариант – это когда доставка последней мили осуществляется проверенным и надежным перевозчиком, который обеспечивает высокий уровень обслуживания и гарантирует своевременную доставку товара.

В итоге, правильный выбор подходящего способа доставки последней мили позволяет удовлетворить потребности клиентов, повысить их удовлетворенность и повторные покупки. Также это позволяет сократить затраты на доставку и оптимизировать процессы логистики. Поэтому компании должны уделить достаточно времени и внимания для анализа и выбора оптимального способа доставки последней мили [4].

Ключевые факторы эффективности доставки последней мили:

- Расстояние — напрямую влияет на время и стоимость доставки.
- Вместимость и загрузка транспорта — правильная оптимизация загрузки сокращает число рейсов.
- Дорожная обстановка — пробки и аварии чаще всего становятся причиной задержек.
- Технологии — GPS, маршрутизация и отслеживание груза экономят время и повышают точность.
- Коммуникация с клиентом — своевременные уведомления и гибкость повышают удовлетворённость.

Учет этих факторов помогает оптимизировать процесс, снизить издержки и укрепить лояльность клиентов.

Современные технологии и инновации значительно улучшают эффективность и качество доставки последней мили. Они помогают снизить затраты, сократить время доставки,

повысить удобство и надежность для покупателей. К ним относятся следующие виды технологий и инноваций:

1. Дроны и беспилотные автомобили

Одной из наиболее перспективных и инновационных технологий в доставке последней мили являются дроны и беспилотные автомобили. С их помощью доставка товаров может быть осуществлена значительно быстрее и без привлечения человеческого ресурса. Беспилотные автомобили и дроны могут двигаться по трафику без задержек и обеспечивать точность и скорость доставки.

2. Интернет вещей

Технология интернета вещей играет важную роль в доставке последней мили. Благодаря использованию умных устройств и сенсоров, товары могут быть отслежены на каждом этапе доставки – от склада до адресата. Это позволяет повысить прозрачность и безопасность доставки, а также оптимизировать логистические процессы.

3. Робототехника

Применение робототехники в доставке последней мили позволяет снизить человеческую нагрузку и повысить эффективность. Роботы могут выполнять различные задачи, такие как сортировка товаров, упаковка, подъем и установка. Они обладают точностью и скоростью, что улучшает процесс доставки и снижает риски возникновения ошибок.

4. Виртуальная и дополненная реальность

Технологии виртуальной и дополненной реальности находят свое применение не только в развлекательных целях, но и в доставке последней мили. Они позволяют покупателям взаимодействовать с товарами, выбирать опции и дополнительные услуги, а также предварительно оценить их внешний вид и функциональность. Это улучшает опыт покупателя и снижает вероятность возврата товара [3].

Все эти технологии и инновации с каждым годом становятся все более доступными и распространенными. Они позволяют достигнуть большей эффективности и комфорта в процессе доставки последней мили, что делает эту стадию неотъемлемой частью современного индустриального процесса.

Возникают трудности для решения проблем «последней мили» в онлайн-бизнесе, к которым относятся:

Высокая стоимость. На этот этап может приходиться до 53% общих расходов на доставку. Ожидания клиентов о быстрой и бесплатной доставке создают давление на маржу.

Сложность своевременности. Клиенты ждут заказ в четко оговоренное время. Любые задержки или ранние приезды приводят к недовольству и дополнительным издержкам.

Контроль качества. Уровень сервиса полностью зависит от курьера. Поддержание стабильно высокого качества обслуживания требует больших инвестиций в подбор и обучение персонала.

Для решения этих проблем предлагаем осуществить следующие мероприятия:

Необходимо тщательно рассчитать, какой размер автопарка будет оптимальным. Важно выбрать наиболее эффективную модель работы: использовать собственные машины, арендовать транспорт или задействовать пеших курьеров. Это позволяет минимизировать пустые пробеги и издержки. Использование специализированного ПО для распределения заказов и планирования маршрутов помогает резко снизить количество ошибок и сэкономить время. Возможность для клиента отслеживать свой заказ и оперативно связываться с курьером повышает прозрачность процесса. Специальные программы учитывают все переменные (например, пробки и графики работы), чтобы выстраивать максимально эффективные пути доставки. Использование постаматов (автоматических ячеек) не только повышает удобство для конечного потребителя, но и существенно сокращает общие операционные расходы компании.

Успешное решение проблемы «последней мили» зависит от грамотного сочетания технологий, оптимизации процессов и альтернативных методов доставки. Это позволяет одновременно повысить качество сервиса и контролировать расходы [2].

Список литературы:

1. Доставка последней мили – есть ли способ решить главную проблему в эффективности онлайн-шопинга?! [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://logistics.by/– Дата доступа: 02.11.2025.
2. Логистика последней мили: проблемы и решения для городской доставки. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rep.bntu.by/ - Дата доступа:02.11.2025.
3. Что такое last mile delivery и как ее автоматизируют. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://dostavista.ru/ - Дата доступа:02.11.2025.
4. Доставка последней мили – ключевая составляющая эффективного логистического процесса. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://logists.by//– Дата доступа: 02.11.2025.

УДК 338.48:659.1

УПРАВЛЕНИЕ РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ТУРИЗМЕ

ГЕРМЕК-ЧОЛАК Виктория
Комратский Государственный Университет
Республика Молдова
ghermecciolacvictoria@gmail.com
Научный руководитель:
АРИКОВА Любовь
Доктор, преподаватель
Комратский Государственный Университет
Республика Молдова
liubovaricova@gmail.com

На протяжении всей истории человечества стремление к познанию окружающего мира и освоению новых территорий являлось одним из важнейших факторов общественного развития. Данное стремление было обусловлено торгово-экономическими интересами, поиском природных ресурсов, необходимостью расширения пространственных границ деятельности человека и прокладки новых путей сообщения. Многочисленные путешествия и географические открытия сопровождались накоплением эмпирических знаний, которые находили отражение в отчетах, дневниках, описаниях и научных трудах. Эти источники послужили фундаментом для дальнейшего развития науки, культуры и техники.

Со временем у человека сформировалась потребность не только в опосредованном познании отдалённых территорий через письменные источники, но и в их непосредственном посещении, знакомстве с культурой, традициями и образом жизни других народов. В результате этого процесса возник туризм как особая форма путешественной деятельности, сочетающая познавательные, рекреационные и культурно-коммуникативные функции.

В современных условиях туризм занимает одно из ведущих мест в структуре мировой экономики и выступает значимой отраслью социально-экономического развития. В связи с высокой конкуренцией на туристическом рынке особую роль приобретает рекламная деятельность, являющаяся ключевым инструментом продвижения туристических услуг. Реклама в сфере туризма выполняет не только информационную, но и имиджеобразующую функцию, формируя привлекательный образ туристического продукта и стимулируя потребительский спрос.

Рекламная деятельность в туризме представляет собой целенаправленный и системный процесс продвижения туристических услуг, ориентированный на формирование интереса, доверия и мотивации к совершению путешествия у потенциальных потребителей. Она включает в себя комплекс мероприятий, таких как реклама в средствах массовой информации, интернет-пространстве и социальных сетях, наружная реклама, а также участие в специализированных выставках и ярмарках. Посредством данных каналов осуществляется

информирование аудитории, после чего реклама выполняет убеждающую и побуждающую функции, направленные на выбор конкретного туристического продукта, маршрута или компании.[1]



Рис 1. Формирование рекламной деятельности в туризме. [4]

В научной литературе выделяется ряд универсальных принципов моделирования рекламного продукта, связанных с процессом разработки рекламного сообщения, его структурной организацией и особенностями текстового конструирования [4]. Указанные принципы носят межотраслевой характер и могут быть применены в различных сферах профессиональной деятельности.

1. Принцип тематической однородности рекламного сообщения. Рекламное объявление должно быть ориентировано на одну тему, один товар (услугу) либо группу однородных товаров. Одновременное продвижение большого количества разнородных объектов в рамках одного сообщения снижает его эффективность, поскольку усложняет восприятие и запоминание информации целевой аудиторией. Учитывая разнообразие целевых аудиторий, рекламные сообщения должны дифференцироваться по форме и содержанию в зависимости от используемых каналов распространения. По аналогичным причинам в одном рекламном объявлении нецелесообразно совмещать сообщения различной направленности, например, информирование о новом продукте и мероприятия по коррекции имиджа организации. Рекламное сообщение должно быть четко адресовано конкретной целевой аудитории и отражать ее потребности, интересы, мотивацию и причины потребительского выбора, что предполагает предварительное исследование социально-демографических и поведенческих характеристик потребителей.

2. Принцип четкого позиционирования туристского продукта. В рекламном сообщении должна быть ясно сформулирована рыночная позиция туристского продукта, позволяющая выявить его конкурентные преимущества и отличительные характеристики по сравнению с аналогичными предложениями. Рекламная коммуникация формирует определённые ожидания у потребителей, в связи с чем ключевая идея рекламного текста должна быть выражена однозначно, логично и доступно для восприятия целевой аудиторией.

3. Принцип достоверности и аргументированности рекламной информации. Информация, представленная в рекламном тексте, должна быть достоверной, проверяемой и

подкреплённой конкретными фактами и аргументами в пользу продвигаемого продукта. Для рекламы туристских продуктов индивидуального потребления, как правило, достаточно использования от одного до трёх ключевых аргументов. В процессе подготовки рекламных материалов необходимо опираться на точные данные, избегать необоснованных обобщений и обеспечивать регулярную верификацию информации, поскольку распространение недостоверных сведений в рекламной деятельности регулируется и ограничивается действующим законодательством.

4. *Рекламное объявление не должно быть перегружено избыточным текстовым содержанием.*

В тексте целесообразно представлять исключительно ключевую, наиболее значимую информацию. Оптимальный эффект восприятия достигается в случае, если рекламное сообщение структурировано в виде двух–четырёх абзацев или кратких предложений, что способствует его ясности и доступности для целевой аудитории.

5. Содержание рекламного сообщения должно отражать привлекательное и концептуально выверенное рекламное решение.

Оно должно отличаться оригинальностью, быть нестандартным и легко воспринимаемым. Особое значение имеет языковая новизна, поскольку использование шаблонных и часто повторяющихся выражений снижает эффективность коммуникации и быстро утрачивает интерес потребителя. В связи с этим при разработке рекламного сообщения рекомендуется проводить анализ рекламной активности конкурентов. В туристической сфере особенно важно использовать выразительные, актуальные, запоминающиеся и неожиданные слова, фразы и образы, способствующие формированию устойчивого интереса к продукту.

6. Рекламное сообщение должно содержать элементы, способные привлечь внимание потенциальных потребителей и удерживать его на протяжении длительного времени, такие как выразительное визуальное оформление, оригинальный заголовок и иные креативные компоненты.

Систематическое и профессионально выстроенное использование рекламы в сфере туризма способствует формированию устойчивого бренда, который проявляется через совокупность стабильных и значимых ценностей, разделяемых целевой аудиторией. Указанные ценности последовательно поддерживаются и транслируются посредством рекламных коммуникаций.

Брендинг, в отличие от традиционной рекламы, в большей степени ориентирован на восприятие, установки и эмоциональные реакции потребителей. Имидж туристического продукта формируется в сознании потребителя, при этом ключевое значение приобретает не столько объективный набор характеристик услуги, сколько способ её позиционирования. Это обусловлено тем, что реальная оценка качества туристических услуг возможна лишь в процессе их непосредственного потребления. В связи с этим для достижения конечного коммерческого успеха эффективное позиционирование бренда нередко оказывается более значимым фактором, чем фактические свойства туристического продукта.

Брендинг во многом является технологией создания и включения в потребительское сознание определенной группы потребителей некоторого мифологического образа о характеристиках качества товара и услуги, возможно даже превосходящего потребительские ожидания. Независимо от реальных качеств турпродукта компания должна стараться получить выгодную позицию в умах потенциального покупателя. Однако, при этом, следует учитывать, что несоответствие реальногокачества туристской услуги позиционируемому бренду, может привести к скандальной ситуации и существенно навредить имиджу фирмы.[2]

Манипулирование сознанием потребителя основывается на знании тонких психологических характеристик человеческих взаимоотношений и осуществляется с помощью брендинга и рекламы. Бренд функционирует в форме убедительных, стабильных ценностей аудитории. Эти ценности постоянно поддерживаются с помощью механизмов рекламы. Брендинг отличается от рекламы большим вниманием к мыслям и чувствам потребителей. Имидж турпродукта создается в уме потребителя и для него более важно то, как позиционируется этот продукт, нежели его фактические характеристики, поскольку реально

узнать о качествах определенных услуг турист может, лишь непосредственно совершив путешествие. Для конечного успеха иногда полезнее само позиционирование бренда, чем реальные свойства продукции. Брендинг во многом является технологией создания и включения в потребительское сознание определенной группы потребителей некоторого мифологического образа о характеристиках качества товара и услуги, возможно даже превосходящего потребительские ожидания. Независимо от реальных качеств турпродукта компания должна стараться получить выгодную позицию в умах потенциального покупателя. Однако, при этом, следует учитывать, что несоответствие реального качества туристской услуги позиционируемому бренду, может привести к скандальной ситуации и существенно навредить имиджу фирмы.[2]

Для обеспечения эффективности продвижения бренда необходимо целенаправленно формировать его имидж не только на основе анализа и изучения потребительского спроса, но и посредством активного воздействия на него с помощью маркетинговых коммуникаций, в частности рекламы и связей с общественностью. Успешность продвижения торговой марки в значительной степени определяется корректностью выбора и точностью определения целевой аудитории, что позволяет выстраивать релевантные и результативные коммуникационные стратегии.

В маркетинге туризма брендинг рассматривается как инновационный и высокоэффективный инструмент, с помощью которого туристские организации и туристские дестинации получают возможность формировать устойчивые эмоциональные связи с потребителями туристских услуг. В узком смысле бренд трактуется как активно используемая и широко известная торговая марка, тогда как в широком смысле он представляет собой совокупность материальных и нематериальных характеристик, обеспечивающих узнаваемость конкретного производителя и его продукции в рамках определённой целевой группы потребителей.[3]

Таким образом, реклама и брендинг в сфере туризма выступают ключевыми инструментами формирования устойчивого спроса и конкурентных преимуществ туристского продукта. Эффективное продвижение бренда основывается на рациональном сочетании лаконичного и содержательного рекламного сообщения, оригинальных креативных решений и чёткого позиционирования, ориентированного на выбранную целевую аудиторию. Бренд в туризме формируется не только на основе объективных характеристик продукта, но прежде всего в сознании потребителя, через систему ценностей, эмоций и ассоциаций, последовательно поддерживаемых маркетинговыми коммуникациями. В результате именно продуманное позиционирование и целенаправленное формирование имиджа туристского бренда во многом определяют его узнаваемость, привлекательность и долгосрочную успешность на рынке.

Список литературы:

1. Агешкина, Н. А. Основы турагентской и туроператорской деятельности : учебное пособие / Н.А. Агешкина. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 567 с.
2. Арикова Л. Теоретические и практические аспекты создания позиционирования бренда . IV Национальная научно-практическая конференция "Проблемы и вызовы экономики региона в условиях глобализации" – Комрат: US Comrat, 19 декабря, 2018 (Tipogr. "Centrografic") – pp.185-189 . – ISBN 978-9975-83-082-9. : https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/185-189_5.pdf
3. Дурович А. П. Реклама в туризме: учеб. пособие / А. П. Дурович. — Минск: Новое знание, 2008. — 254 с.
4. Морозова Н. С., Морозов М. А. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме — М.: Издательский центр «Академия», 2008. — 288 с.
5. Тихонова Г. Ю., Гиниятова Е. В. Реклама в туризме / Г. Ю. Тихонова, Е. В. Гиниятова. — Томск: Издательство Томского политехнического университета, 2014.

УДК 339.138

УНИКАЛЬНОЕ ТОРГОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ КОМПАНИИ В СФЕРЕ УСЛУГ

ГЛАДЫШЕВ Антон
Государственный Университет Молдовы
Кишинев, Республика Молдова
antoshka.gladyshev@gmail.com
Научный руководитель:
ТРИФОНОВА Лариса
доктор, доцент
Государственный Университет Молдовы
Кишинев, Республика Молдова
larisa.trifonova@usm.md

Уникальное торговое предложение (УТП) является ключевым элементом маркетинговой стратегии, особенно в сфере услуг, где конкуренция часто основывается на восприятии и опыте потребителей. УТП позволяет компании выделиться на фоне конкурентов, предлагая клиентам уникальные преимущества, которые соответствуют их потребностям и ожиданиям.

УТП представляет собой уникальное предложение, которое компания делает своим клиентам, подчеркивая преимущества своих услуг по сравнению с конкурентами [Источник 2]. Это может быть связано с особенностями обслуживания, дополнительными услугами, ценовой политикой или уникальными характеристиками предоставляемых услуг. Основная цель УТП – убедить потребителя выбрать именно эту компанию, а не конкурентов.

В сфере услуг УТП играет особую роль, поскольку услуги часто не имеют физической формы, и потребитель не может оценить их качество до момента потребления. Таким образом, УТП становится основным ориентиром для потребителя при выборе поставщика услуги.

Понятие УТП было впервые введено в 1940-х годах американским рекламным копирайтером Россером Ривсом [1]. Он предложил концепцию, согласно которой рекламное сообщение должно содержать уникальное предложение, которое не может быть предложено конкурентами. Эта идея легла в основу многих рекламных стратегий и продолжает использоваться в маркетинге до сих пор.

С развитием рынка и изменением потребительских предпочтений концепция УТП претерпела изменения. Если ранее акцент делался на уникальности продукта или услуги, то в последние десятилетия внимание сместилось на ценность, которую компания приносит клиенту. Это привело к появлению концепции уникального ценностного предложения, которое фокусируется на потребностях и ожиданиях клиента [3]. Уникальное ценностное предложение (UVP – Unique Value Proposition) представляет собой чёткое и убедительное сообщение, которое объясняет, почему потребители должны выбрать именно определенную компанию, а не конкурентов.

В отличие от УТП, которое акцентирует внимание на уникальности продукта или услуги, UVP фокусируется на ценности, которую компания приносит своим клиентам. Это ценностное предложение должно быть ясным, лаконичным и отражать реальные преимущества, которые клиент получит от взаимодействия с компанией. Эффективное UVP помогает компании выстроить эмоциональную связь с целевой аудиторией и сформировать устойчивое восприятие бренда. Оно служит основой для всех коммуникационных и маркетинговых сообщений, обеспечивая их согласованность и узнаваемость. Чётко сформулированное ценностное предложение облегчает потребителю процесс выбора, усиливает доверие и способствует долгосрочной лояльности, превращая разовую покупку в постоянное взаимодействие с брендом.

Таблица 1. Основные характеристики уникального ценностного предложения (UVP)

Характеристика	Содержание	Пример реализации
Чёткость и убедительность	UVP должно быть простым, ясным и сразу демонстрировать ключевое преимущество компании. Формулировка должна быть лаконичной, понятной и запоминающейся.	Apple — «Think Different» («Думай иначе») подчёркивает инновационность и творческую свободу, без избыточных деталей.
Фокус на потребностях клиента	Предложение должно отвечать на вопросы: «Какие проблемы клиента решает продукт?» и «Какую выгоду он получает?». Оно ориентировано не на продукт, а на результат для клиента.	Netflix — «Watch anywhere. Cancel anytime.» («Смотри где угодно. Отмени в любое время») — отражает удобство, свободу выбора и простоту использования сервиса.
Дифференциация	UVP должно выделять компанию среди конкурентов, показывая, чем она лучше и почему клиенту стоит выбрать именно её.	Canva — «Empowering the world to design» («Даем миру возможность творить») — подчёркивает простоту и доступность профессионального дизайна для каждого пользователя.

Источник: разработано автором

В таблице представлены ключевые характеристики уникального ценностного предложения, которые обеспечивают его эффективность и влияние на восприятие бренда. Каждая из характеристик — чёткость, ориентация на потребности клиента и дифференциация — играет важную роль в формировании конкурентного преимущества компании. Примеры известных брендов демонстрируют, что успешное UVP сочетает простоту формулировки, эмоциональную вовлечённость и ясную связь с ожиданиями целевой аудитории. Таким образом, продуманное уникальное предложение становится не только элементом маркетинговой стратегии, но и основой долгосрочного позиционирования бренда. Автором были выбраны следующие примеры успешных UVP:

- ✓ Spotify: «Музыка для всех, в любое время» — подчёркивает доступность и разнообразие музыкального контента для пользователей.
- ✓ Airbnb: «Живи как местный» — акцентирует внимание на уникальном опыте проживания, позволяющем почувствовать атмосферу местной культуры.
- ✓ Dropbox: «Храните и делитесь файлами в облаке» — предлагает удобное и безопасное решение для хранения и обмена данными.
- ✓ Slack: «Командная работа без преград» — фокусируется на улучшении коммуникации и совместной работы в командах.
- ✓ Coursera: «Учитесь у лучших университетов мира» — предоставляет доступ к качественному образованию от ведущих учебных заведений.

По мнению автора, наибольшую эффективность среди представленных примеров демонстрирует уникальное ценностное предложение компании Airbnb — «Живи как местный». Его особенность заключается в том, что оно не ограничивается функциональной выгодой (например, удобством бронирования жилья), а апеллирует к эмоциональной и социально-культурной ценности. Airbnb продаёт не просто услугу размещения, а опыт взаимодействия с локальной культурой, формируя чувство сопричастности и уникального жизненного впечатления. Именно эта ориентация на эмоции и подлинность делает UVP Airbnb одним из самых сильных в сфере услуг.

В то же время UVP таких компаний, как Spotify и Coursera, также заслуживают

внимания благодаря чётко выраженному социальному аспекту: Spotify делает музыку максимально доступной для всех, а Coursera открывает доступ к лучшему мировому образованию. Однако их предложения в большей степени сосредоточены на функциональной пользе — удобстве и доступе, тогда как Airbnb создаёт глубокий эмоциональный контакт с клиентом.

Таким образом, можно заключить, что эффективность UVP зависит не только от рациональной выгоды, но и от способности бренда создать ценность, выходящую за пределы продукта. В современном конкурентном пространстве побеждают компании, которые предлагают клиентам опыт, смысл и эмоциональное удовлетворение, что в полной мере отражает подход Airbnb.

Уникальное ценностное предложение является одним из ключевых инструментов маркетинговой стратегии, обеспечивающим конкурентное преимущество компании на рынке. Чётко сформулированное и убедительное UVP способствует повышению эффективности коммуникации с целевой аудиторией и напрямую влияет на ключевые показатели бизнеса [5]. Прежде всего, оно способствует увеличению конверсии, так как понятное и привлекательное ценностное предложение усиливает заинтересованность потенциальных клиентов и мотивирует их к совершению целевого действия. Кроме того, последовательное и убедительное UVP укрепляет бренд, формируя его узнаваемость и ассоциируя его с определёнными ценностями и преимуществами. Это повышает лояльность аудитории и способствует долгосрочному развитию компании.

Важным следствием внедрения UVP является также улучшение клиентского опыта [5]: понимание клиентом того, какую конкретную ценность приносит компания, способствует более точному ожиданию результата и, следовательно, повышает уровень удовлетворённости и качества обслуживания. Особенно значимым инструментом UVP становится в сфере услуг, где высокая конкуренция и сложность дифференциации требуют точного позиционирования. Например, для фитнес-центра эффективное UVP может быть сформулировано как: «Индивидуальные тренировки и SPA-процедуры, которые делают вас здоровее и счастливее». Такое ценностное предложение акцентирует внимание не на перечне услуг, а на конечных результатах и эмоциональном эффекте для клиента, тем самым усиливая привлекательность бренда и его конкурентоспособность на рынке.

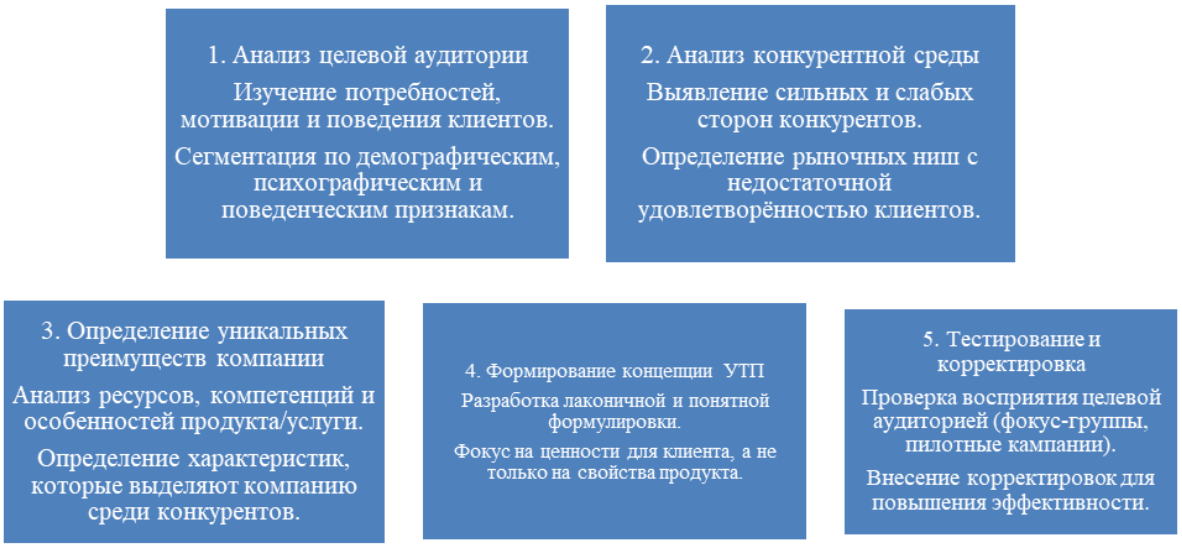


Рисунок 1. Алгоритм разработки уникального торгового предложения (УТП)
Источник: [4]

Разработка эффективного УТП требует системного подхода, включающего анализ целевой аудитории, конкурентной среды и внутренних возможностей компании. Процесс начинается с выявления потребностей и ожиданий клиентов, затем проводится анализ конкурентов для определения их сильных и слабых сторон. На основе полученных данных

формируется предложение, которое максимально соответствует потребностям клиентов и выделяет компанию на фоне конкурентов.

Оценка эффективности УТП осуществляется через анализ показателей, таких как уровень удовлетворенности клиентов, степень их лояльности, объем продаж и рыночная доля. Важно учитывать как количественные, так и качественные аспекты, включая восприятие бренда и эмоциональную привязанность клиентов. Существует несколько методов, которые позволяют определить, насколько успешно УТП выполняет свою функцию [6]:

1. Анализ конкурентоспособности, когда происходит сравнение УТП компании с предложениями конкурентов позволяет выявить его уникальность и привлекательность для целевой аудитории.

2. Оценка восприятия потребителями, включающая опросы, интервью и фокус-группы помогают понять, насколько УТП воспринимается клиентами как ценное и отличающееся от предложений конкурентов.

3. Анализ показателей бизнеса, подразумевающий изменения в объемах продаж, уровне удовлетворенности клиентов и лояльности могут свидетельствовать о том, насколько эффективно работает УТП.

Применение этих методов позволяет не только оценить текущую эффективность УТП, но и выявить области для его улучшения и адаптации к изменяющимся условиям рынка. В сфере услуг УТП может быть основано на различных аспектах, таких как качество обслуживания, индивидуальный подход к клиенту, инновационные технологии или уникальные дополнительные услуги. Например, компания, предоставляющая образовательные услуги, может предложить индивидуальные курсы, адаптированные под потребности каждого студента, что станет её уникальным предложением на рынке.

УТП является основой для позиционирования компании на рынке, определяя, как она воспринимается клиентами и какие ассоциации вызывает. Эффективное УТП помогает сформировать положительный имидж компании, укрепить её репутацию и привлечь новых клиентов. Важно, чтобы УТП было не только уникальным, но и релевантным потребностям целевой аудитории.

Для создания эффективного уникального торгового предложения компании необходимо учитывать ряд стратегически значимых факторов, определяющих его привлекательность и устойчивость на рынке. Прежде всего, УТП должно основываться на глубоком понимании потребностей и ожиданий целевой аудитории. Четкая ориентация на клиента позволяет формировать предложения, которые максимально соответствуют его мотивации и интересам, тем самым повышая вероятность отклика и лояльности. Важным элементом является ясность и конкретность формулировок: УТП должно быть четким, легко воспринимаемым и не содержать абстрактных обещаний или неясных заявлений, что способствует укреплению доверия и снижению риска недопонимания.

Ключевым признаком эффективного УТП выступает его уникальность – способность выделять компанию на фоне конкурентов за счет подчеркивания специфических преимуществ, отличительных характеристик продукта или услуги, а также ценностей, которые не могут быть легко воспроизведены другими участниками рынка. Не менее важным условием является постоянное обновление УТП в соответствии с изменяющимися рыночными тенденциями и динамикой потребительских предпочтений. Регулярная адаптация позволяет сохранять актуальность ценностного предложения, поддерживать конкурентоспособность и обеспечивать устойчивое позиционирование компании в долгосрочной перспективе. Применение данных принципов способствует созданию сильного и релевантного УТП, которое не только эффективно привлекает внимание целевой аудитории, но и укрепляет стратегические позиции компании на рынке.

Уникальное торговое предложение является важным инструментом в арсенале маркетолога, особенно в сфере услуг, где конкуренция высока, а дифференциация продуктов ограничена. Правильно разработанное и эффективно реализованное УТП позволяет компании выделиться на фоне конкурентов, привлечь внимание целевой аудитории и повысить свою конкурентоспособность.

Список литературы:

1. РивсР. Рекламный текст. - Москва: Прогресс, 1983. – 220 с.
2. Кунде Й. Уникальность теперь… или никогда. - Москва: Альпина Бизнес Букс. 2005. – 352 с.
3. Капферер Ж.Н. Стратегия бренда. - Санкт-Петербург: Питер. 2002. – 281 с.
4. Вишнякова, М. В. Маркетинг услуг. - Москва: Юрайт. 2017. – 220 с.
5. Medium (Pritula, K., 2019). Кратко о Unique Value Proposition. Доступно: https://medium.com/@kirill.pritula/кратко-о-unique-value-proposition-1be4f4ff2bc0
6. Bluecart Blog (2020). Unique Selling Proposition Examples. Доступно: https://www.bluecart.com/blog/unique-selling-proposition-examples
7. Popupsmart (2020). Unique Selling Proposition Examples. Доступно: https://popupsmart.com/blog/unique-selling-proposition-examples

УДК 339.138:658.7

СИНЕРГИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ И ГИБКИХ ЦЕПОЧЕК ПОСТАВОК В УПРАВЛЕНИИ ПИКОВЫМ СПРОСОМ

ЗИРОВ Семён
Молдавский Государственный Университет
Кишинёв, Республика Молдова
zirovsemion7@gmail.com
Научный руководитель:
ЧАЙКОВСКИЙ А. А.
доктор, конференциар-университар
Молдавский Государственный Университет
Кишинёв, Республика Молдова
alexandr.ceaikovskii@usm.md

Современная экономика функционирует в условиях фундаментального сдвига на смену предсказуемому массовому потреблению приходит "экономика событий", или "экономика хайпа". В этой модели потребительский спрос больше не является стабильной или линейной величиной; он становится крайне волатильным, импульсным и управляется маркетинговыми инфоповодами. Запуски продуктов, резонансные коллаборации, вирусный контент в социальных сетях и культурные события генерируют взрывные, но краткосрочные пики спроса. В этих условиях возникает ключевая управленческая проблема: традиционная бизнес-модель, где маркетинг (создание спроса) и логистика (его удовлетворение) работают изолированно, терпит крах. Компании, неспособные немедленно конвертировать созданный ажиотаж в реальный продукт в руках клиента, несут колоссальные репутационные и финансовые потери. Ключом к выживанию и доминированию на рынке становится уже не превосходство в одной из областей, а **глубокая стратегическая синергия** — то есть бесшовная интеграция — маркетинговых стратегий и операционной логистики.

Нигде этот вызов не проявляется так ярко и экстремально, как на глобальном рынке спортивной атрибутики. В отличие от большинства потребительских рынков, спрос здесь формируется не на основе рациональных факторов (как цена или утилитарность), а на основе эмоциональной лояльности. Покупка футболки любимого клуба — это не просто приобретение одежды, это акт идентификации, "знак принадлежности" к сообществу. Эта эмоциональная связь, помноженная на событийный характер самой индустрии (победы, поражения, переходы игроков), создает самую волатильную среду для спроса, какую только можно представить. Маркетинговые "триггеры" здесь возникают еженедельно. Именно поэтому спортивная индустрия — это идеальный "живой полигон", чистейшая модель для изучения синергии маркетинга и логистики в "экономике хайпа".

Актуальность исследования данной сферы подкрепляется ее колоссальным экономическим масштабом. Речь идет не о нишевом хобби, а о многомиллиардной индустрии. По прогнозам аналитиков, один только глобальный рынок лицензионной спортивной атрибутики, оцениваемый в 36.36 миллиардов долларов в 2024 году, достигнет отметки в 49 миллиардов долларов к 2030 году [1]. Ключевым драйвером этого роста назван онлайн-канал, который, по прогнозам, будет расти с самым высоким среднегодовым темпом (CAGR). Эти цифры доказывают две вещи: во-первых, на кону стоят огромные деньги, и, во-вторых, битва за эти деньги будет выиграна в сфере интернет-торговли. Это превращает логистику "последней мили" и управление электронной торговлей из вспомогательной функции в главный фактор конкурентной борьбы.



Рис. 1. Волатильный спрос и операционная синергия.
Источник: Разработано автором.

Для того чтобы предметно проанализировать, как эта синергия (или ее отсутствие) работает на практике, необходимо выйти с макроуровня индустрии на микроуровень конкретной компании. В качестве фокусного кейса в данном исследовании выбран ФК "Барселона" — и этот выбор обусловлен не спортивными метриками, а его исключительными экономическими показателями в секторе мерчандайзинга.

По данным отчета УЕФА, в сезоне 2022/23 клуб установил рекорд, заработав на этом 179 миллионов евро [2]. Для понимания масштаба, эта сумма значительно выше, чем у таких гигантов, как "Реал Мадрид", чей доход составил 155 миллионов евро, и "Бавария" с доходом в 147 миллионов евро за тот же период [2]. Эталонный масштаб операций "Барселоны", а также ее инновационное стратегическое партнерство с компанией Spotify (представляющее собой не просто спонсорство, а co-branded платформу для совместных маркетинговых кампаний), делают клуб идеальным "лабораторным образцом" для анализа управления пиковым спросом.

Принципиальная особенность маркетинговой стратегии ФК "Барселона" заключается в системном подходе к созданию ажиотажа. Это не разовые акции, а конвейер по генерации "планового хайпа". Ключевым инструментом здесь стали резонансные коллаборации в рамках партнерства со Spotify. Суть стратегии: для матчей с максимальным глобальным медиа-охватом — так называемых "Эль Класико" (матчи против главного исторического соперника, "Реал Мадрид") — выпускаются специальные лимитированные футболки, украшенные логотипами мировых звезд, мгновенно становятся объектами желания для коллекционеров по всему миру.



Рис. 2. Стратегическое партнёрство FC Barcelona и Spotify.
Источник: Разработано автором на основе [3]

Рассмотрим этот механизм на примере "планового хайпа" — коллаборации с Эдом Ширaном в октябре 2025 года. Здесь используется классический "маркетинг дефицита" (Scarcity Marketing): клуб анонсирует выпуск строго лимитированной партии — 1899 футболок [4]. Это создает мгновенный медийный ажиотаж и позволяет продавать товар по премиальной цене. Что критически важно для логистики, это создает предсказуемый объем спроса. По сути, это B2B-соглашение: "Барселона" (маркетинг) и ее технический партнер Nike (производство) *заранее* знают точный объем партии. Здесь Nike использует "упреждающую" централизованную логистику — партия производится заранее, хранится на одном-двух хабах и оттуда рассылается по всему миру.



Рис. 3. Использование маркетинга дефицита для прогнозирования спроса.
Источник: Разработано автором на основе [4]

Однако гораздо более сложной задачей, требующей максимальной гибкости, является управление "неплановым хайпом", который генерируется самими игроками. Прорыв молодого таланта Ламина Ямала стал классическим примером "непланового триггера". По данным отраслевых аналитиков, после старта продаж новой формы сезона 2024/2025, одна только футболка с именем Ламина Ямала и новым №10 принесла клубу около 10 миллионов евро всего за 24 часа [5]. Удовлетворить такой взрывной, непредсказуемый спрос в глобальном масштабе невозможно с помощью традиционной "экономной" (Lean) логистики. Здесь вступает в силу "гибкая" (Agile) цепочка поставок [6]. Важно понимать, что "Барселона" не управляет этой цепью сама; она использует инфраструктуру, предоставляемую Nike. Именно Nike реализует "стратегию отложенной кастомизации" (Postponement) [7] на региональных складах по всему миру хранятся "пустые" футболки, и система Nike позволяет нанести "ЯМАЛ

10" на ближайшем к клиенту складе в момент заказа. Таким образом, "Барселона" (бренд) немедленно конвертирует "хайп" в 10 миллионов евро, потому что Nike (B2B-партнер) предоставляет эту сложнейшую логистическую технологию.

Проведенный анализ на примере ФК "Барселона" эмпирически доказывает выдвинутый тезис. Экономический успех клуба, достигший 179 миллионов евро [2], на рынке атрибутики является прямым и измеримым следствием не просто талантливого маркетинга, а его глубокой операционной синергии с гибкой и адаптивной логистической цепью. Мы доказали, что именно эта интеграция (достигнутая через B2B-партнерство с Nike) позволяет конвертировать медийный "хайп", будь то "эффект Ламина Ямала" [5] или коллаборация со Spotify [3], в немедленную выручку, *приносящую 10 миллионов евро за 24 часа* [5], а не в списки ожидания, недовольство клиентов и упущенную выгоду. Логистика в данной модели перестает быть "центром затрат" и становится "механизмом конверсии".



Рис. 5. Преобразование медийного хайпа в доход.
Источник: Разработано автором на основе [5, 6].

Этот вывод имеет решающее значение для всей индустрии спортивного мерчандайзинга. В контексте прогнозируемого роста рынка [1] и смещения потребительской активности в сферу интернет-торговли, модель "Барселоны" перестает быть уникальным кейсом и становится эталоном выживания. Наш анализ показывает, что для других клубов, лиг и брендов инвестиции в гибкие цепочки поставок (либо собственные, либо партнерские, как с Nike) становятся так же важны, как и инвестиции в маркетинг. Компании, которые продолжат работать по старинке (маркетинг отдельно, логистика отдельно), будут "стрелять вхолостую": они будут генерировать "хайп", но "сливки" с этого хайпа будет снимать "серый" рынок контрафактной продукции, способный быстрее отреагировать на спрос. Таким образом, синергия становится не просто конкурентным преимуществом, а барьером для входа на рынок и основным инструментом защиты бренда.

В конечном счете, эта бизнес-модель является прямым ответом на тот вызов "экономики событий", что был поставлен во введении. Ее главный "глобальный эффект" — это ускорение рыночной поляризации ("победитель получает всё"). Наш анализ доказывает, что в XXI веке победителем становится не тот, кто, подобно Apple, обладает лучшим маркетингом, или, подобно Amazon, — лучшей логистикой. Победителем становится тот, кто, подобно "Барселоне" и Nike, сумел бесшовно соединить эти два мира в единый операционный механизм. Разрыв между лидерами, способными немедленно удовлетворить пиковый спрос, и аутсайдерами, неспособными этого сделать, будет расти экспоненциально. Таким образом, эта модель — не частный случай из мира спорта. Это стратегический ориентир и "золотой стандарт" для любого B2C-бизнеса (будь то индустрия моды, потребительской электроники или развлечений), стремящегося доминировать в условиях новой волатильной экономики.

Список литературы:

1. Licensed Sports Merchandise Market | Industry Report, 2030 // Grand View Research. – 2024. – URL: https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/licensed-sports-merchandise-market-report (дата обращения: 11.11.2025).
2. UEFA Ranks FC Barcelona First For Kit & Merchandising Revenues // FC Business. – 23.02.2024. – URL: https://fcbusiness.co.uk/news/uefa-ranks-fc-barcelona-first-for-kit-merchandising-revenues/ (дата обращения: 11.11.2025).
3. Ed Sheeran Seems to Confirm His Album Logo Will Appear on FC Barcelona Kits for El Clásico // SportsLogos.Net. – 23.10.2025. – URL: https://news.sportslogos.net/2025/10/23/ed-sheeran-seems-to-confirm-his-album-logo-will-appear-on-fc-barcelona-kits-for-el-clasico/ (дата обращения: 11.11.2025).
4. Spotify and Barça press 'Play' with Ed Sheeran for the upcoming Clásico // FC Barcelona Official Website. – 23.10.2025. – URL: https://www.fcbarcelona.com/en/club/news/4100589/spotify-and-barca-press-play-with-ed-sheeran-for-the-upcoming-clasico (дата обращения: 11.11.2025).
5. Barcelona 2024-2025 Jersey Trends: Record Sales & Player Designs // Accio. – 25.07.2025. – URL: https://www.accio.com/barcelona-2024-2025-jersey-trends (дата обращения: 11.11.2025).
6. Azevedo S. G., Carvalho H., Cruz-Machado V. Creating Agile Supply Chains in the Fashion Industry: A Case Study. // International Journal of Logistics Economics and Globalisation. – 2011. – Vol. 3. – P. 131-147.
7. Van Hoek R. I. Postponement: an evolving supply chain concept. // International Journal of Logistics Management. – 2001. – Vol. 12(1). – P. 11-25.

УДК311.218:33(075)

ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА

ИОРДАНОВ Алла
Молдавский государственный университет
Кишинев,
Республика Молдова,
alla1iordanova@gmail.com
Научный руководитель:
ЧАЙКОВСКИЙ Александр
доктор, конференциар-университар
Молдавский государственный университет
Кишинев,
Республика Молдова,
alexandr.ceaikovskii@usm.md

Статья посвящена исследованию роли клиентоориентированности в формировании конкурентных преимуществ предприятия. В работе рассматриваются теоретические основы конкурентоспособности, классификация конкурентных преимуществ и механизмы их формирования, а также раскрывается значение клиентоориентированного подхода как стратегического инструмента устойчивого развития предприятия. Особое внимание уделено взаимосвязи между внутренними возможностями организации и внешними рыночными факторами, а также анализу успешной практики компании Apple, демонстрирующей эффективность клиентоориентированных стратегий в достижении устойчивого конкурентного преимущества.

Для комплексного изучения влияния клиентоориентированности на формирование конкурентных преимуществ использованы следующие методы исследования: системный и сравнительный анализ, анкетирование (количественный метод), анализ статистических данных — обработка вторичных данных, контент-анализ (качественный метод), кейс-анализ практики (Apple).

В бизнесе недостаточно просто предлагать качественный продукт или услугу: успешность компании всё чаще определяется её способностью формировать долгосрочные доверительные отношения с клиентами и адаптироваться к изменениям внешней среды. Клиентоориентированность становится неотъемлемой частью стратегического управления, обеспечивая устойчивое конкурентное преимущество через повышение лояльности клиентов, укрепление репутации и рост финансовой эффективности.

Под конкурентными преимуществами понимается экономическая категория, подразумевающая наличие у организации уникальных характеристик, предпочтительных для иных участников рыночной деятельности в сравнении с характеристиками, имеющимися в наличии у конкурентов, служащих основным ресурсом стратегии организации и источником ее экономического благополучия.

Анализ существующих концепций показывает нам, что в наиболее общем виде конкурентное преимущество следует рассматривать как способность организации создавать и удерживать ценность, воспринимаемую клиентами как уникальную и недостижимую для конкурентов.

Таблица 1. Свойства конкурентных преимуществ.

Свойства	Характеристика
-значимыми	заметно выделяться на фоне конкурентов
-видимыми	различными покупателями
-значимыми для потребителя	приносить ему ощущаемую выгоду
-устойчивыми	сохранять свою значимость в условиях изменений среды, невоспроизводимыми конкурентами
-уникальными	предоставляемую выгоду нельзя получить у других производителей товара
-прибыльными для предприятия	объёмы производства, структура затрат и рыночные цены на предлагаемый товар позволяют успешно работать в выбранной сфере деятельности и получать достаточную прибыль.

Источник: [1].

Матрица конкурентных стратегий Майкла Портера рис.1.1. демонстрирует нам, что конкурентное преимущество не является статичным свойством фирмы, а представляет собой результат осознанного позиционирования в отраслевой структуре.

Она формируется по двум параметрам: объему рынка; типу конкурентного преимущества. Объем рынка может быть как широким, так и узким. В качестве конкурентного преимущества выступает высокая рентабельность или низкая цена продукта, конкурентное преимущество в товаре.

Уровень конкурентоспособности напрямую определяется тем, насколько чётко оно понимает свои сильные стороны и способно их развивать, что требует комплексной оценки как конкурентоспособности продукции, так и внутреннего потенциала организации в целом.

Клиентоориентированность — это подход к бизнесу, основанный на удовлетворении потребностей клиентов, а не на продукции или услуге, которую предприятие предлагает. Целью клиентоориентированного подхода является достижение максимальной удовлетворенности клиента и повышение его лояльности.

	ТИП КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА	
	Преимущество в затратах	Преимущество в продукте
Широкий рынок	1. Лидерство в издержках	2. Дифференциация
Узкий рынок	3. Фокус на издержках	4. Фокус на дифференциации

Рис. 1. Тип конкурентного преимущества.
Источник: [6].

Она напрямую способствует укреплению рыночных позиций организации за счёт создания уникальной ценности, трудновоспроизводимой конкурентами. Именно благодаря этому формируются конкурентные преимущества на различных рынках. Такой подход способствует накоплению нематериальных активов — доверия, репутации, эмоциональной привязанности клиентов к бренду и стремления к повторным покупкам, — что обеспечивает устойчивость предприятия даже в условиях жёсткой конкурентной борьбы.

В результате организация получает не временное преимущество, а долговременную стратегическую силу, основанную на способности предвосхищать ожидания потребителей и оставаться конкурентоспособной на рынке. Такая позиция позволяет не просто реагировать на изменения рыночной конъюнктуры, но и активно формировать её.

Все эти критерии дополняются еще одним не менее важным – предприятие постоянно анализирует свою работу и общение с клиентами. Благодаря аналитике продавец знает, какие инструменты клиентоориентированности именно для него наиболее эффективны.

Повышение уровня удовлетворённости клиентов напрямую связано с увеличением числа частоты покупок и ростом Customer Lifetime Value (CLV) — суммарной прибыли от клиента за весь период его взаимодействия с компанией. CLV служит важным финансовым индикатором: когда клиенты возвращаются чаще и дольше остаются с брендом, вырастает общий доход на одного клиента и снижаются относительные расходы на привлечение новых покупателей.



Рис. 2. Критерии клиентоориентированности.
Источник: [4]

Внешняя клиентоориентированность обеспечивает формирование устойчивых связей с потребителями, укрепление их доверия и повышение конкурентоспособности бренда на рынке. Внутренняя же клиентоориентированность служит фундаментом этой системы, создавая мотивированную и вовлечённую команду, которая разделяет корпоративные ценности и транслирует их клиентам. Важно не просто удовлетворять запрос, а предвосхищать ожидания — делать немного больше, чем обещано, создавая ощущение заботы и внимания.

Гармоничное сочетание внешней и внутренней направленности позволяет компании не только удовлетворять текущие потребности клиентов, но и предвосхищать их, формируя прочную репутацию и обеспечивая долгосрочное развитие бизнеса.

Таблица 2. Механизм влияния клиентоориентированности на конкурентоспособность.

Механизм влияния	Результат для предприятия
Повышение удовлетворённости клиентов	Рост повторных покупок и снижение оттока
Формирование доверия и эмоциональной связи	Повышение лояльности и позитивного имиджа
Сбор и использование обратной связи	Повышение качества продукции и адаптивности
Персонализация предложений	Дифференциация на рынке и удержание клиентов
Развитие внутренней клиентоориентированности	Рост мотивации персонала и эффективности обслуживания

Источник: Разработано автором.

Существует множество различных измерений клиентоориентированности, но в основном большинство предприятий используют такие как Net Promoter Score (NPS), Customer Satisfaction (CSAT) и Customer Effort Score (CES). Они помогают измерить удовлетворённость клиентов:

- NPS показывает готовность людей рекомендовать компанию.
- CSAT — уровень удовлетворённости.
- CES — насколько легко аудитории взаимодействовать с компанией.

Сейчас практически на любом рынке присутствует огромная конкуренция. Поэтому компании становится сложнее выделяться за счет цены или функционала. Качественный сервис, внимание и забота о клиенте — все это сложно скопировать. С помощью клиентоориентированности бренд имеет возможность заявить о себе и обеспечить конкурентное преимущество.

Apple использует NPS чтобы получить достоверное мнение клиентов о бренде. Сразу после совершения покупки компания отправляет клиенту опрос, с просьбой оценить уровень удовлетворенности и вероятность рекомендовать продукцию друзьям. Команда специалистов Apple NPS использует отзывы, чтобы точно сформировать причины, побуждающие клиентов рекомендовать бренд. Каждый сотрудник может просматривать полученную обратную связь от покупателей и корректировать работу с учетом этой информации.

Исследования показали, что компании, которые быстро закрывают циклы и улаживают клиента, после получения негативных отзывов, испытывают 10%-ное увеличение продаж. Более важен факт, что в компании Apple, после удовлетворения недовольных клиентов в течении 24 часов удалось добиться большей отдачи от инвестиций. Впоследствии проведенной работы с NPS, уже лояльные “критики бренда” приобрели больше продуктов и услуг Apple, чем другие клиенты. Дополнительные продажи составили более 25 миллионов долларов США в первый год опыта работы с NPS.

Опыт Apple наглядно подтверждает, что системная клиентоориентированность способна формировать долгосрочное конкурентное преимущество. Сочетание высокого

уровня удовлетворённости, эмоциональной привязанности и доверия к бренду обеспечивает компании устойчивую лояльность клиентов и стабильные финансовые результаты, независимо от колебаний рынка.

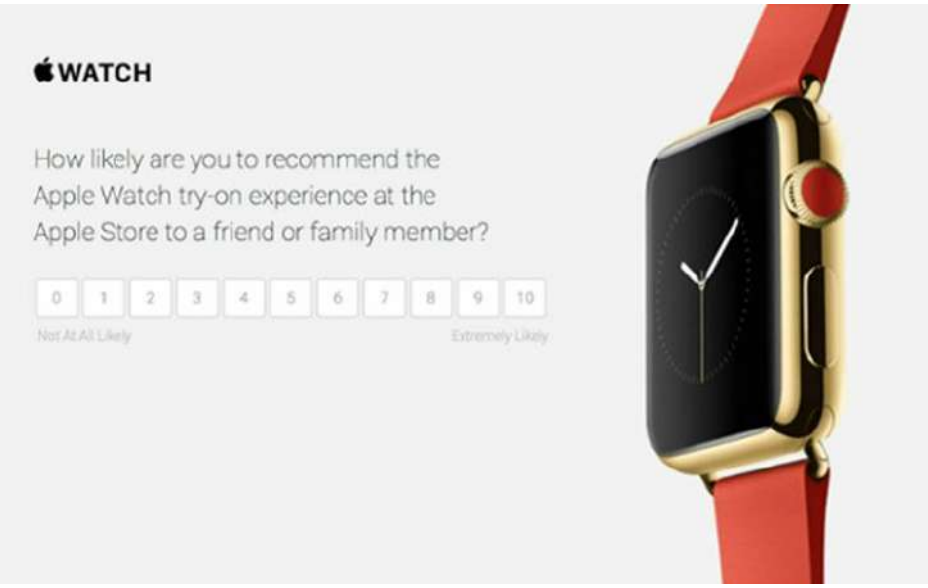


Рис. 3. Опрос NPS Apple.
Источник: [7].

Системный подход к удовлетворению потребностей клиентов, включая персонализированные предложения, активную обратную связь, эмоциональную привязанность и внедрение аналитических метрик (NPS, CSAT, CES), обеспечивает не только лояльность потребителей, но и устойчивый рост доходов, снижение затрат на привлечение новых клиентов и укрепление репутации предприятия.

Список литературы:

1. Григорьева Н.А. https://elib.sfu kras.ru/bitstream/handle/2311/112958/grigoreva_na_sayt.pdf?sequence=1
2. Конкурентные стратегии по Портеру. https://www.kom-dir.ru/article/3806-konkurentnye-strategii-po-porteru
3. Клиентоориентированность: как сделать своих покупателей постоянными. – https://getcompass.ru/blog/posts/klientoorientirovannost
4. Клиентоориентированность: что означает, основы и виды. https://neiros.ru/blog/marketing/klientoorientirovannost-chto-oznachaet-osnovy-i-vidy/
5. Клиентоориентированность: что это и почему она важна в бизнесе https://www.mtt.ru/support/blog/klientoorientirovannost-chto-eto-i-pochemu-ona-vazhna-v-biznese/
6. Основные различия между стратегиями конкуренции и стратегиями конкурентоспособности. https://triumph-strategy.ru/osnovnye-razlichija-mezhdu-strategijami/
7. Секреты успеха Apple. 4 ключевых тактики высокого NPS к «яблочному» бренду. – https://vc.ru/life/55556-sekrety-uspeha-apple-4-klyuchevyh-taktiki-vysokogo-nps-k-yablochnomu-brendu
8. Что такое клиентоориентированность. https://www.carrotquest.io/glossary/customer-focus/
9. Шацкая И.В. Конкурентные преимущества как элемент стратегии образовательной организации (на основе методологии В.П. Квинта) // Современная конкуренция. – 2021. – Т.15. №4. – С.127–139. DOI: 10.37791/2687-0649-2021-15-4-127-139

УДК 339.138:004.738.5:159.9

КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ И ДОВЕРИЕ: РЕПУТАЦИЯ КАК ГЛАВНЫЙ АКТИВ БРЕНДА

КАЛУГЕР Валерия
Молдавский государственный университет
Кишинев, Республика Молдова,
kaluger.lera@gmail.com
Научный руководитель:
ЧАЙКОВСКИЙ Александр
доктор, конференциар-университар
Молдавский государственный университет
Кишинев, Республика Молдова,
alexandr.ceaikovskii@usm.md

Статья посвящена исследованию контент-маркетинга как ключевого инструмента управления репутацией бренда в цифровой среде, с акцентом на роль доверия как основного актива. В работе анализируются теоретические основы контент-маркетинга, психологические и нейромаркетинговые механизмы формирования доверия через контент, а также экономические результаты внедрения таких стратегий. Особое внимание уделяется когнитивным и эмоциональным аспектам поведения потребителей, эффективности кампаний, ориентированных на доверие, и этическим вызовам.

Актуальность темы обусловлена тем, что в мире информационного изобилия и фейковых новостей доверие становится главным активом бренда. Потребители всё чаще отказываются от покупки товаров, если не доверяют компании. Контент-маркетинг, фокусирующийся на ценностном контенте (статьи, видео, инфографика), позволяет не только привлекать новую аудиторию, но и укреплять уже существующие эмоциональные связи. Данная статья направлена на исследование контент-маркетинга как инструмента репутации, выявление механизмов формирования доверия через контент, а также оценку экономических последствий.

Методы исследования. Для анализа роли контент-маркетинга в формировании доверия были использованы комбинированные методы: анкетирование (количественное исследование), анализ статистических данных из открытых источников (количественное исследование), контент-анализ (качественное исследование) публикаций ведущих брендов в социальных сетях и на сайтах. Дополнительно применялись нейромаркетинговые подходы для оценки эмоциональных реакций на контент, включая анализ вовлеченности и физиологических откликов.

Контент-маркетинг определяется как стратегия создания и распространения ценного, релевантного и последовательного контента для привлечения и удержания четко определенной аудитории с целью стимулирования прибыльного поведения потребителей.

В контексте репутации бренда доверие выступает как ключевой актив, основанный на эмоциональных и когнитивных реакциях: тревога от неопределенности снижается через аутентичный контент, а стремление к социальной принадлежности усиливается через пользовательский генерируемый контент (*UGC* - User-Generated Content). Данное понятие играет одну из ключевых ролей в формировании репутации определенного бренда. Психология здесь занимает центральную роль. Согласно принципу социального доказательства Роберта Чалдини — американского социального психолога и профессора, — люди склонны ориентироваться на поведение других, особенно в ситуациях неопределенности. Поэтому отзывы, пользовательские истории и визуальные свидетельства опыта взаимодействия с брендом становятся мощными маркерами доверия. Они выполняют функцию «социального подтверждения», демонстрируя, что другие потребители уже сделали выбор в пользу бренда и остались удовлетворены.

Данные аспекты особенно актуальны в цифровом маркетинге, где социальные сети и платформы предоставляют поток информации, вызывающий у потребителей страх упустить ценность (FOMO-подобные эффекты). Контент помогает преодолеть это, предлагая прозрачность и экспертизу. Здесь важно отметить, что **нейромаркетинг**, изучающий мозговые реакции, показывает, как контент активирует центры доверия: например, окситоцин - гормон доверия высвобождается при просмотре эмоционального сторителлинга. Ниже представлена диаграмма, подтверждающая важность применения контент-стратегий.

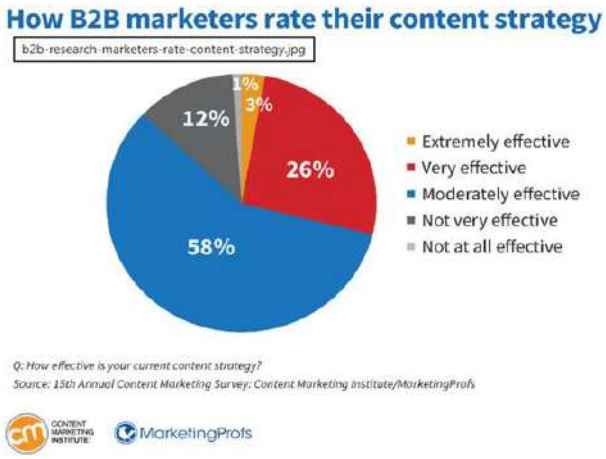


Рис. 1.1. Оценка эффективности стратегий контент-маркетинга среди B2B маркетологов.

Источник [6].

По данным Content Marketing Institute на 2025 год, внедрение качественного контента, включая пользовательский контент и сторителлинг, увеличивает конверсии на 20-30% и повышает лояльность клиентов на 15-20%. Это приводит к росту повторных покупок на 25% и увеличению прибыли: 58% B2B-маркетологов отмечают рост выручки благодаря инвестициям в контент-маркетинг.

Исходя из всего вышеперечисленного, можно выделить перечень когнитивных и психологических аспектов роли контента в формировании доверия:

Таблица 1. Когнитивные и психологические аспекты контент-маркетинга в репутации бренда.

Аспект	**Описание**	**Эффект**
Эмоции	Сторителлинг, видео	Лояльность 15–20%
Последовательность	Регулярный экспертный контент	Повторные покупки 25%
Социальное доказательство	Отзывы, UGC	Доверие 81%
Аутентичность	Без манипуляций, behind-the-scenes	Снижение оттока 10–15%

Источник: составлено автором на основе [1],[2],[5].

Примером успешной кампании, использующей контент для построения доверия, стала кампания Dove "Real Beauty" начавшаяся в 2004 году, обновленная в 2025. Она подчеркивает аутентичность через видео и статьи о реальных женщинах, борясь со стереотипами красоты. Обновление 2025 года, "Real Beauty Pledge", включает участие только реальных женщин без ретуши, акцент на разнообразии и программы по повышению самооценки “Dove Self-Esteem Project” охвативший 100 млн человек. Иконическое видео "Real Beauty Sketches" 2013 года

набрало 180 млн просмотров, а "Reverse Selfie" (2024–2025) с 6 млрд впечатлений осветило вред фильтров, усиливая эмоциональную связь через UGC.

Компания повысила доверие на 30% за счет аутентичности, согласно данным B-Ahead Marketing. Продажи выросли на 30% в первый год и на 60% за 10 лет (с 2,5 млрд до 4 млрд долларов), поддерживая ежегодный прирост на 11–20%, включая 11% в 2025 году после "Reverse Selfie".

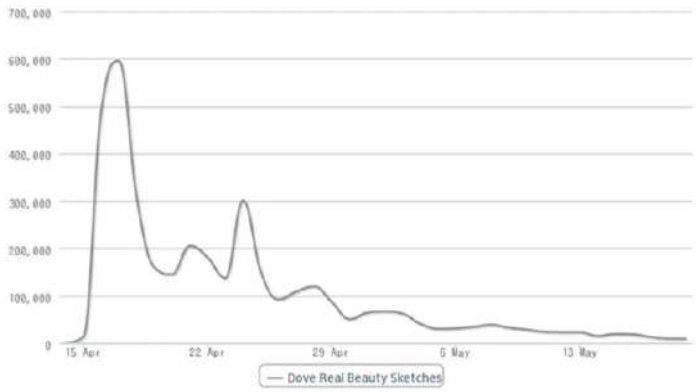


Рис. 1.2. Динамика распространения видео “Dove Real Beauty Sketches”.
Источник: [7].

График представляет временной ряд просмотров видео Dove Real Beauty Sketches на YouTube в течение первых 28 дней после запуска. Он наглядно иллюстрирует мощь контент-маркетинга, основанного на эмоциональном сторителлинге и аутентичности, в формировании вирусного доверия. Видео набрало свыше 60 миллионов просмотров за первые 3–4 дня. Пик достигнут 15–16 апреля — около 65–70 млн просмотров. Резкий рост в первые 48 часов — классический признак органического распространения через социальные сети, блоги и медиа.

Данный пример демонстрирует, как контент сочетает эмоциональные триггеры с ценностью, стимулируя вовлеченность и репутацию.

Стоит отметить, что нейромаркетинг является мощным направлением для оптимизации контент-стратегий в репутации. Опираясь на работы П. Зака о роли окситоцина в доверии и книгу М. Линдстрома "Buyology", можно отметить, что визуальные стимулы, такие как: видео, или изображения активируют лимбическую систему, усиливая эмоциональное доверие. Например, “eye-tracking” показывает, что пользователи уделяют 40% больше внимания аутентичному контенту, а конкретные цвета (например: синий цвет для надежности) повышают кликабельность на 20%.

Однако ряд исследователей критически оценивают чрезмерную ориентацию на эмоциональные триггеры в контент-маркетинге. В частности, Джеймс Клир в монографии *«Атомные привычки»* утверждает, что интенсивное использование эмоциональных стимулов может спровоцировать феномен «усталости от контента» (content fatigue), нарушая формирование устойчивых поведенческих привычек и подрывая долгосрочное доверие потребителей. В противовес манипулятивным техникам автор акцентирует внимание на необходимости создания реальной ценности и построения аутентичных, устойчивых отношений с аудиторией, что способствует стабильной лояльности и повторным покупкам.

Можем заключить, что нейромаркетинг предоставляет высокоточные инструменты для воздействия на подсознание, однако их применение требует строгого баланса между краткосрочными поведенческими реакциями и долгосрочной репутационной устойчивостью бренда.

Для эмпирического изучения влияния контент-маркетинга на доверие используются комплексные методы. В социальных сетях проводится мониторинг вовлеченности: фиксируются частота упоминаний бренда, количество лайков, репостов и комментариев к контенту, содержащему элементы доверия, такие как пользовательские отзывы. Качественный

контент-анализ публикаций в Google Reviews и аналогичных платформах позволяет выявить эмоциональные мотивы потребительского поведения. Количественная оценка включает отслеживание конверсионных показателей и ROI.

Среди нейромаркетинговых инструментов, применяемых в контент-маркетинге, особое значение имеют:

- Электроэнцефалография (ЭЭГ) — измеряет электрическую активность мозга для оценки уровня вовлеченности, эмоциональной реакции и когнитивной нагрузки при восприятии контента;
- Facial Coding (распознавание мимики) — фиксирует микровыражения лица, позволяя определить эмоциональные отклики аудитории на различные типы визуальных и текстовых сообщений;
- Galvanic Skin Response (кожно-гальваническая реакция) — анализирует изменения проводимости кожи как индикатор эмоционального возбуждения, возникающего при взаимодействии с контентом.

Данные методы обеспечивают объективную верификацию эмоционального воздействия и позволяют оптимизировать коммуникационные стратегии бренда.

Вместе с тем, применение контент-маркетинга сопряжено с рядом этических рисков. Среди ключевых вызовов можно выделить генерацию контента с помощью ИИ (риск дезинформации), недостаточную культурную чувствительность и использование манипулятивных техник (clickbait, fake reviews). Чрезмерное эмоциональное давление может спровоцировать послепокупочное сожаление, особенно у уязвимых групп потребителей, что приводит к эрозии доверия.

Этические принципы требуют прозрачности и ответственности со стороны бренда, так как именно эти качества минимизируют риск репутационного отката и укрепляют долгосрочный капитал доверия.

Феномен контент-маркетинга как инструмента управления репутацией подтверждает, что доверие является главным нематериальным активом бренда. Стратегии, основанные на аутентичном и ценностно-ориентированном контенте, повышают вовлеченность, лояльность и финансовую устойчивость. Однако избыточное использование эмоциональных триггеров или нарушение этических норм способно вызвать стресс, скептицизм и отток аудитории.

Рекомендуется интегрировать контент-маркетинг с принципами прозрачности, персонализации и долгосрочной ценности. В первую очередь, необходимо выстраивать коммуникацию на основе доверия и открытости, обеспечивая прозрачность источников информации, раскрывая использование инструментов искусственного интеллекта и подтверждая достоверность представляемых данных. Важным направлением является развитие этического сторителлинга, ориентированного на демонстрацию реальных историй потребителей, социальных инициатив и подлинных ценностей бренда. Такой подход способствует формированию эмоциональной связи с аудиторией без применения манипулятивных или чрезмерно экспрессивных техник.

Персонализация контента должна опираться на анализ поведенческих и эмоциональных данных аудитории. Использование искусственного интеллекта и методов нейро аналитики позволяет адаптировать контент под индивидуальные когнитивные особенности пользователей, повышая уровень вовлеченности и доверия. Внедрение нейромаркетинговых измерений — таких как электроэнцефалография (ЭЭГ), facial coding и анализ кожно-гальванической реакции (GSR) — обеспечивает объективную оценку восприятия контента и эффективность эмоционального воздействия. Это позволяет оптимизировать визуальные и текстовые элементы коммуникации, усиливая ощущение аутентичности и устойчивости бренда.

Одновременно с этим необходимо формировать долгосрочные стратегии взаимодействия, ориентированные не на кратковременные показатели продаж, а на укрепление репутационного капитала. Этические стандарты должны стать неотъемлемой частью корпоративной культуры и регулировать создание как пользовательского, так и искусственно сгенерированного контента. Разработка внутренних кодексов и фреймворков

позволит минимизировать риски дезинформации и обеспечить баланс между инновационностью и ответственностью.

В заключение, контент-маркетинг в современном понимании выходит за пределы традиционного продвижения и формирует систему доверительных взаимоотношений между брендом и аудиторией. Его результативность определяется не только креативностью и технологической оснащенностью, но и степенью научной обоснованности и этической зрелости применяемых подходов. Компании, способные объединить эмоциональную искренность, прозрачность и аналитическую точность, формируют устойчивое конкурентное преимущество, обеспечивая не только рост экономических показателей, но и укрепление долгосрочной ценности бренда в восприятии потребителей.

Список литературы:

1. Линдстром М. “Buyology: Правда и ложь о том, почему мы покупаем.” – М.: Альпина Бизнес Букс, 2018. – 240 стр.
2. Чалдини Р. “Психология влияния.” – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 336 стр.
3. Дули Р. “Нейромаркетинг: Как влиять на подсознание потребителя.” – Минск: Попурри, 2021. – 336 стр.
4. Газзали А., Розен Л. “Рассеянный ум. Как нашему древнему мозгу выжить в мире новейших цифровых технологий.” – М.: Эксмо, 2019. – 416 стр.
5. Zak P.J. The Neuroscience of Trust // Harvard Business Review. 2017. Jan–Feb. https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust
6. Content Marketing Institute. “B2B Content Marketing Benchmarks, Budgets, and Trends”. https://contentmarketinginstitute.com/b2b-research/b2b-content-marketing
7. Business Insider. “How Dove's 'Real Beauty Sketches' Became the Most Viral Ad Video of All Time”. https://www.businessinsider.com/how-doves-real-beauty-sketches
8. DemandSage. “Content Marketing Analytics Report 2025”. https://www.demandsage.com/content-marketing-statistics/

УДК 656.078:658.7

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

КАПСОМУН Олег,
Молдавский государственный университет,
Кишинев,
Республика Молдова
olegkapsomun17@gmail.com
Научный руководитель:
НАЗАР Н. М.,
доктор, конференциар университар,
Молдавский государственный университет,
Кишинёв, Республика Молдова
nadejda.nazar@usm.md

В условиях глобализации и усиливающейся конкуренции на мировых рынках особое значение приобретает эффективность логистических процессов, в частности транспортной логистики, которая является ключевым звеном в цепи поставок. Именно от рациональной организации транспортных потоков зависит своевременность поставок, оптимизация затрат, повышение качества обслуживания клиентов и, как следствие, конкурентоспособность предприятия.

Транспортная логистика является важнейшим элементом логистической системы предприятия и охватывает процессы перемещения материальных потоков, информационных и финансовых ресурсов.

Как отмечает А. М. Гаджинский, «транспортная логистика представляет собой совокупность методов и средств, направленных на рациональное осуществление транспортных операций в логистических системах» [5, с. 142].

Данное определение подчеркивает, что транспорт не просто выполняет функцию перемещения, но и является связующим элементом между снабжением, производством и сбытом.

Таким образом, транспортная логистика представляет собой комплексную систему управления материальными потоками, обеспечивающую оптимальное сочетание экономической и временной эффективности. \

Именно транспортная логистика связывает все стадии движения продукции - от поставщика сырья до конечного потребителя [1, с. 98].

Главной целью транспортной логистики является обеспечение доставки продукции в нужное время, в нужное место и в оптимальном количестве.

Транспортная логистика выполняет «организационно- координационную и оптимизационную функции, направленные на минимизацию совокупных затрат» [3, с. 54]. Изучим задачи транспортной логистики предприятия (см. Рисунок 1.1).

Таблица 1.1. Основные задачи транспортной логистики предприятия

Группа задач	Содержание
Организационные	Планирование маршрутов, выбор транспортных средств, распределение грузов между участниками цепи поставок.
Экономические	Минимизация затрат на перевозку, топливо и простои.
Технологические	Повышение коэффициента использования транспорта, автоматизация процессов погрузки и разгрузки.
Информационные	Внедрение систем GPS, ERP и цифрового документооборота.
Экологические	Внедрение принципов «зелёной логистики», переход на экологичный транспорт.

Источник: разработано автором на основе [1;7; 4].

Эффективная транспортная логистика обеспечивает устойчивость системы, интеграцию участников цепи поставок и является ключевым фактором конкурентных преимуществ предприятия в условиях цифровой экономики.

Как отмечает Д. Уотерс, «логистика добавляет ценность продукту не только через физическое перемещение, но и через обеспечение доступности, скорости и надёжности поставок» [3, с. 67]. На рисунке 1.1., показано влияние логистики на успех предприятия.

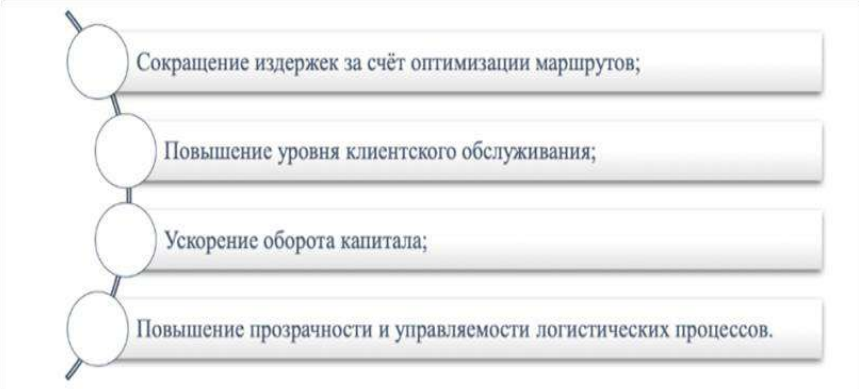


Рисунок 1.1. Влияние транспортной логистики на эффективность деятельности предприятия

Источник: разработано автором на основе [2; 7; 3].

Транспортная логистика является стратегическим инструментом повышения экономической эффективности бизнеса, обеспечивая устойчивое развитие, рост производительности и улучшение качества обслуживания клиентов. Цифровизация, автоматизация и экологизация усиливают её роль, а развитие логистики связано с технологическим прогрессом, глобализацией и эволюцией экономических систем. Исторически логистика развивалась от вспомогательной функции, применяемой еще в Римской империи для снабжения армий, до самостоятельной дисциплины, сформировавшейся в середине XX века после Второй мировой войны на фоне активного развития промышленности и торговли.

По мнению В. И. Сергеева, транспортная система является «неотъемлемым компонентом логистической инфраструктуры, обеспечивающим физическое движение товаров и услуг» [1, с. 77]. В зависимости от масштаба деятельности предприятия транспортная система может включать как внутренние, так и внешние звенья. Их структура представлена в таблице 1.2.

Таблица 1.2. Основные элементы транспортной системы предприятия

Элемент	Характеристика
Транспортные средства	Совокупность автомобилей, поездов, судов, самолётов и иных видов транспорта, используемых для перемещения грузов.
Инфраструктура	Пути сообщения, склады, погрузочно-разгрузочные площадки, терминалы и перевалочные базы.
Управляющая подсистема	Отделы и службы, обеспечивающие планирование, диспетчеризацию и контроль за перевозками.
Информационные системы	Программы для мониторинга, GPS-контроля, управления маршрутами и учёта транспортных операций.
Персонал	Водители, логисты, диспетчеры, инженеры и специалисты по техническому обслуживанию.

Источник: разработано автором на основе [1; 2; 3].

Современная транспортная система характеризуется высокой степенью автоматизации, цифровым управлением маршрутами и применением технологий искусственного интеллекта для оптимизации графиков перевозок. Это позволяет не только повысить эффективность использования ресурсов, но и сократить операционные издержки.

По мнению Б. А. Аникина, транспортные процессы можно классифицировать по видам транспорта, функциональному назначению и уровню интеграции [4, с. 112]. Для более полного понимания особенностей транспортных процессов рассмотрим их классификацию по основным признакам, представленную в таблице 1.3.

Таблица 1.3. Классификация транспортных процессов предприятия

Признак классификации	Виды транспортных процессов
По виду транспорта	Автомобильные, железнодорожные, воздушные, морские, трубопроводные.
По функциональному назначению	Внутрипроизводственные, межскладские, внешние (сбытовые).
По уровню автоматизации	Ручные, механизированные, автоматизированные, интеллектуальные.
По направлению движения	Прямые (от производителя к клиенту), транзитные (через распределительные центры), комбинированные.

Источник: разработано автором на основе [4; 5].

Классификация транспортных процессов систематизирует их по виду транспорта, функциональному назначению и уровню автоматизации, что позволяет оценить особенности функционирования и технологический уровень операций, требуя оценки преимуществ и ограничений видов транспорта при маршрутизации, выборе перевозчиков и оптимизации затрат, что напрямую влияет на себестоимость, сроки доставки и качество обслуживания клиентов. В таблице 1.4 приведено сравнение основных видов транспорта по ключевым критериям.

Таблица 1.4. Преимущества и недостатки различных видов транспорта

Вид транспорта	Преимущества	Недостатки
Автомобильный	Гибкость маршрутов, возможность доставки «от двери до двери», высокая скорость на коротких и средних расстояниях, мобильность.	Зависимость от состояния дорожной сети и погодных условий, ограниченная грузоподъёмность, высокие затраты на топливо.
Железнодорожный	Низкая себестоимость при массовых перевозках, стабильность, высокая грузоподъёмность, безопасность.	Ограниченная география, необходимость перегрузок, фиксированное расписание.
Морской (речной)	Низкие транспортные издержки на дальние расстояния, возможность перевозки крупногабаритных грузов.	Длительные сроки доставки, зависимость от портовой инфраструктуры и погодных условий.
Воздушный	Максимальная скорость доставки, высокая точность графиков, минимизация складских запасов.	Высокая стоимость, ограниченность грузов по весу и объёму, зависимость от аэропортов.
Трубопроводный	Низкая себестоимость, непрерывность процесса, высокая степень автоматизации, экологичность.	Применим только к жидким и газообразным грузам, высокая капиталоёмкость строительства.

Источник: разработано автором на основе [4; 5; 6].

Анализ показывает, что автомобильный транспорт остается доминирующим в структуре перевозок большинства предприятий благодаря универсальности и гибкости. Однако оптимальная транспортная стратегия строится на комбинации различных видов транспорта (мультимодальные перевозки), позволяющих сократить издержки и повысить устойчивость цепей поставок.

Транспортная логистика, как и любая подсистема управления, включает взаимосвязанные функции, направленные на обеспечение рационального перемещения материальных потоков. Визуально эта структура представлена на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2. Функциональная структура транспортной логистики предприятия

Источник: разработано автором на основе [6].

Эти функции образуют замкнутый управленческий цикл, обеспечивающий непрерывное совершенствование логистических процессов и адаптацию к внешним изменениям. Транспортная логистика не функционирует изолированно - она интегрируется с производственными, складскими, снабженческими и сбытовыми процессами. На рисунке 1.3 представлена взаимосвязь транспортной логистики с другими элементами логистической системы предприятия.



Рисунок 1.3. Взаимосвязь транспортной логистики с функциональными подсистемами предприятия

Источник: разработано автором на основе [6; 7].

Взаимодействие транспортной логистики с другими системами создает синергетический эффект: сокращает простои, улучшает ритмичность поставок и повышает прозрачность цепи. Современные технологии - ITS, Big Data, IoT, блокчейн и облачные платформы - позволяют отслеживать грузы в реальном времени, прогнозировать сбои и снижать издержки. Основные инновации и их влияние на эффективность представлены в таблице 1.5.

Инновация	Сфера применения	Эффект для логистики
GPS и IoT-мониторинг	Отслеживание транспорта и грузов в реальном времени	Повышение прозрачности и надёжности поставок
Big Data и прогнозная аналитика	Планирование маршрутов, прогноз спроса, оптимизация графиков	Сокращение времени доставки и затрат
Блокчейн	Документооборот и отслеживание происхождения товара	Повышение безопасности и доверия участников цепи
Облачные технологии	Централизованное хранение и обмен данными между участниками цепи	Ускорение обмена информацией и сокращение ошибок
Автоматизация и дроны	Доставка малых грузов, автоматизированные склады	Снижение трудозатрат и ускорение операций

Источник: разработано автором на основе [1; 2; 3].

Инновации и цифровизация открывают новый этап развития транспортной логистики, где ключевую роль играет скорость обработки данных и интеграция цифровых платформ. Интеллектуальные технологии повышают управляемость потоков, снижают издержки и позволяют адаптироваться к изменениям рынка. Цифровая трансформация охватывает все уровни управления - от планирования маршрутов и мониторинга перевозок до аналитики больших данных и автоматизированного документооборота - и становится стратегическим фактором конкурентоспособности и устойчивости логистических систем в XXI веке.

По мнению Д. Уотерса, «именно цифровая интеграция позволяет связать участников логистической цепи в единое информационное пространство, сокращая потери времени и затрат» [3, с. 101].

Современные технологии обеспечивают новые возможности: прогнозирование спроса, автоматическую маршрутизацию, контроль загрузки транспорта, минимизацию холостых пробегов повышение прозрачности поставок. Их влияние на эффективность логистических процессов представлено в таблице 1.6.

Таблица 1.6. Влияние цифровых технологий на показатели транспортной логистики

Технология	До внедрения	После внедрения	Изменение
GPS-мониторинг	Время простоя транспорта — 14%	6%	−8%
Big Data и аналитика	Незапланированные расходы — 10%	4%	−6%.
ERP-интеграция	Ошибки документооборота — 7%	1%	−6%.
TMS (Transport Management System)	Неточность планирования маршрутов — 12%	3%	−9%
IoT (интернет вещей)	Доля повреждений грузов — 5%	1%	−4%

Источник: разработано автором на основе [4; 5; 7].

Использование перечисленных технологий позволяет компаниям переходить от реактивного управления к предиктивному подходу, при котором решения принимаются на основе данных и прогнозов. Например, благодаря анализу Big Data можно заранее определить наиболее эффективные маршруты и предотвратить заторы, а интеграция ERP и GPS обеспечивает автоматический контроль поставок. В процессе исследования сущности, структуры и современных тенденций развития транспортной логистики были обобщены основные теоретические подходы, раскрывающие ее роль в системе управления предприятием.

Анализ показал, что транспортная логистика является ключевым элементом логистической системы, обеспечивающим эффективное перемещение материальных потоков, оптимизацию затрат и повышение конкурентоспособности предприятия.

Современная транспортная логистика функционирует как единая цифровая экосистема, объединяющая программные и аппаратные решения, данные о перевозках и участников цепи поставок. Структура такой экосистемы представлена на рисунке 1.4.



Рисунок 1.4. Цифровая экосистема транспортной логистики

Источник: разработано автором на основе [6; 7].

Современная транспортная логистика переживает трансформацию, превращаясь в интегрированную цифровую экосистему, которая обеспечивает синхронное взаимодействие всех участников цепи поставок. Это позволяет оперативно принимать решения, снижать вероятность простоев и увеличивать точность планирования перевозок. Внедрение передовых технологий, таких как GPS, IoT, Big Data, ERP и TMS, делает логистические процессы более

прозрачными, управляемыми и экономически эффективными, сокращая операционные издержки и повышая производительность ресурсов предприятия.

Цифровизация транспортной логистики способствует не только улучшению внутренних процессов компании, но и формированию конкурентных преимуществ на рынке. Она позволяет оптимизировать маршруты, контролировать движение грузов в реальном времени, прогнозировать возможные сбои и корректировать планы в соответствии с изменениями рыночной среды. Интеграция цифровых платформ и аналитических инструментов обеспечивает единую информационную среду, что критически важно для скоординированной работы всех звеньев логистической цепи.

Таким образом, транспортная логистика постепенно превращается из вспомогательной функции в стратегический элемент устойчивого бизнеса. Она создает условия для повышения качества обслуживания клиентов, роста производительности и рационального использования ресурсов. Более того, современная логистика оказывает значительное влияние на экономическую стабильность и развитие на национальном уровне, выступая фактором долгосрочной устойчивости предприятий и целых отраслей экономики. В условиях глобализации и цифровой трансформации экономики именно транспортная логистика становится ключевым инструментом повышения эффективности, интеграции участников цепи поставок и обеспечения стратегического развития. Устойчивое внедрение цифровых и интеллектуальных технологий делает логистику не только эффективной и адаптивной, но и фундаментальной для достижения конкурентоспособности и долгосрочного успеха на рынке.

Список литературы:

1. Ballou R. Business Logistics Management. — New York: Prentice Hall, 2017.
2. Lambert D., Stock J. Strategic Logistics Management. — Irwin/McGraw-Hill, 2014.
3. Waters D. Global Logistics. — Kogan Page, 2019.
4. Аникин Б.А. Логистика: Учебное пособие. — М.: Проспект, 2020.
5. Гаджинский А.М. Логистика: Учебник. — М.: Инфра-М, 2019.
6. Анализ влияния факторов на транспортную логистику в современной экономике. https://marklog.ru/analiz-vlijanija-faktorov-na-transportnuju-logistiku-v-sovremennoj-jekonomike/
7. Инновации в логистике. https://www.railcontinent.ru/articles/innovatsii-v-logistike/

УДК 339.138: 658.8: 159.9

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЛЕНДИНГА В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ

КИШКА Анна
Молдавский государственный университет
Кишинев, Республика Молдова,
kischka05@gmail.com
Научный руководитель:
ЧАЙКОВСКИЙ Александр
доктор, конференциар-университар
Молдавский государственный университет
Кишинев, Республика Молдова,
alexandr.ceaikovskii@usm.md

В статье рассматриваются теоретические основы использования лендинга в системе маркетинга предприятия. Раскрываются сущность и функции лендинга как инструмента интернет-маркетинга, его роль в формировании конверсии и повышении эффективности цифровых коммуникаций. Проанализированы виды лендингов и особенности их применения в B2B-сегменте. Особое внимание уделяется структурным и функциональным

характеристикам посадочной страницы, влияющим на результативность маркетинговых стратегий. На основе теоретических подходов отечественных и зарубежных исследователей обоснована роль лендинга как стратегического инструмента цифрового взаимодействия предприятия с целевой аудиторией.

Современная система маркетинга предприятия немыслима без активного использования цифровых инструментов, обеспечивающих прямое взаимодействие с потребителем. Одним из наиболее эффективных инструментов интернет-маркетинга является лендинг (landing page) — специализированная веб-страница, ориентированная на выполнение пользователем конкретного целевого действия. Развитие цифровых технологий и усиление конкуренции в онлайн-среде обусловили необходимость изучения лендинга как самостоятельного маркетингового инструмента, влияющего на эффективность коммуникаций, рост конверсии и укрепление позиций предприятия на рынке.

В современной научной литературе понятие «лендинг» трактуется по-разному, что отражает разнообразие подходов к его определению и функциональному назначению. В наиболее общем виде лендинг рассматривается как самостоятельная веб-страница, создаваемая в рамках маркетинговой или рекламной кампании и направленная на побуждение пользователя к выполнению одного конкретного целевого действия — оформления заявки, покупки товара, регистрации или подписки.

Согласно обобщённым теоретическим подходам, лендинг представляет собой интернет-страницу, оптимизированную под конкретный поток трафика и предназначенную для конверсии посетителей в лидов или клиентов за счёт минимизации отвлекающих факторов и концентрации внимания на целевом предложении. В отечественной научной литературе лендинг трактуется как «точка входа» пользователя в коммуникационную систему компании, формирующая первое впечатление о бренде и способствующая достижению маркетинговых целей посредством чётко структурированного контента, визуальных акцентов и эффективного призыва к действию.

Таким образом, лендинг следует рассматривать не просто как элемент веб-сайта, а как стратегический инструмент цифрового маркетинга, обеспечивающий взаимодействие пользователя с брендом через сфокусированное предложение и стимулирующий выполнение целевого действия.

Лендинг, или посадочная страница, представляет собой специализированный инструмент цифрового маркетинга, который выполняет комплексную маркетинговую и коммуникативную функцию. Его основная цель заключается в привлечении внимания потенциальных клиентов и стимулировании их к совершению конкретных действий, таких как оформление заявки, регистрация на мероприятие, покупка продукта или предоставление контактных данных. Помимо непосредственного воздействия на поведение пользователей, лендинг способствует увеличению конверсии основного сайта, росту трафика и формированию доверия к бренду за счёт структурированного и логически выстроенного контента, а также эмоционально вовлекающего визуального оформления.

Функциональная значимость лендингов в маркетинговой практике обусловлена их способностью концентрировать внимание аудитории на одной целевой задаче. В отличие от многостраничных сайтов, которые выполняют одновременно информационную, навигационную и брендинговую функции, лендинг ориентирован на максимизацию отклика пользователя. Эффективность посадочной страницы определяется качеством дизайна, релевантностью контента, а также корректным использованием триггеров доверия, таких как отзывы клиентов, кейсы, сертификаты и другие элементы, повышающие авторитет компании в глазах потенциального клиента. В маркетинговой практике лендинги классифицируются по различным признакам: по структуре, направлению и типу конверсии. К основным видам относятся:

1. Лендинги по услугам — направлены на немедленное оформление заявки или заказ услуги.
2. Одностраничные сайты для продажи товаров — ориентированы на мгновенную покупку продукта.

3. Информационные лендинги — формируют интерес к продукту, не предполагая мгновенной конверсии.
4. Подписные страницы (squeeze pages) — служат для сбора контактных данных аудитории.
5. Брендовые лендинги — повышают узнаваемость компании и формируют положительный имидж.
6. Quiz-лендинги — вовлекают пользователя через интерактивное взаимодействие.

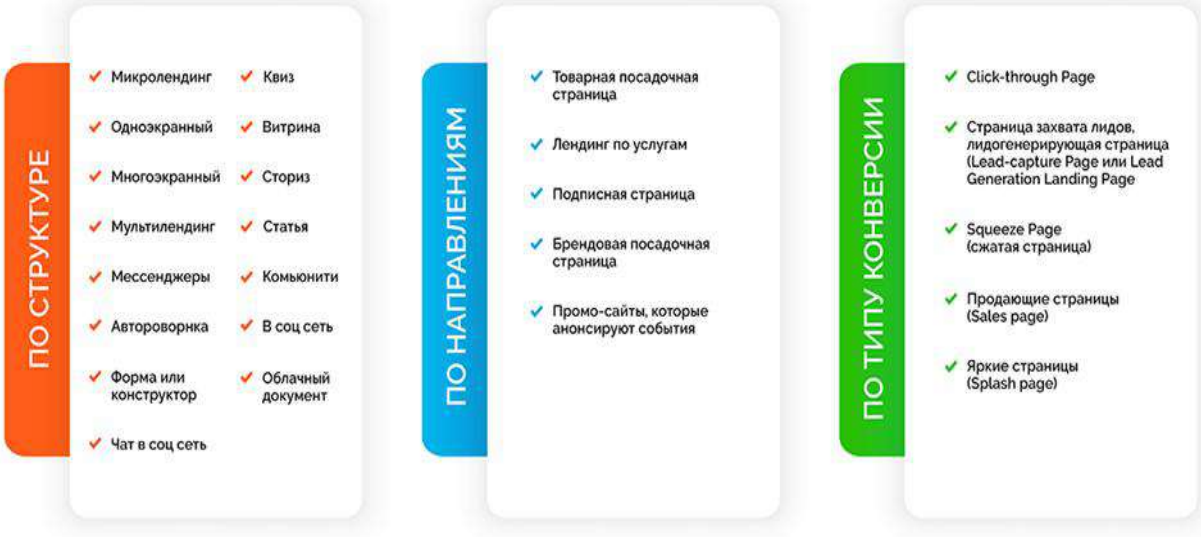


Рис. 1.1. Виды лендинга
Источник: https://neiros.ru

Разнообразие типов лендингов позволяет компаниям выстраивать коммуникацию с целевой аудиторией в зависимости от задач маркетинговой кампании и стадии воронки продаж. Каждый вид лендинга решает собственные цели — от прямых продаж до имиджевого продвижения бренда, что делает данный инструмент универсальным в рамках цифрового маркетинга предприятия.

В B2B-маркетинге лендинги приобретают специфические функции, так как целевая аудитория формируется из корпоративных клиентов, для которых ключевыми являются рациональные мотивы выбора. В отличие от B2C-сегмента, где преобладают эмоциональные стимулы, B2B-лендинги ориентированы на демонстрацию экспертности компании, экономическую эффективность предложения, надежность поставщика и потенциальную ценность продукта для бизнеса клиента.

Отличия B2B-лендингов включают:

1. Одностраничную структуру с логически последовательной подачей информации;
2. Четкий фокус на конверсии, предусматривающий конкретное целевое действие;
3. Тезисное изложение материала, упрощающее восприятие информации;
4. Комбинированное использование текстовых и визуальных элементов для повышения вовлечённости;
5. Применение триггеров доверия, включая кейсы, отзывы и сертификаты;
6. Возможность быстрого тестирования маркетинговых гипотез и адаптации контента;
7. Ограниченные возможности органического SEO-продвижения, компенсируемые платными каналами трафика;
8. Высокие требования к компетенции специалистов в области digital-маркетинга и психологии восприятия.

B2B-продажи имеют ряд специфических особенностей, которые делают их существенно отличающимися от обычного потребительского рынка. В первую очередь, потребители в B2B — это компетентные специалисты и эксперты, обладающие знаниями в своей отрасли и способные самостоятельно оценить, насколько предлагаемый продукт или

услуга соответствуют их требованиям. Главная мотивация компании-покупателя заключается не в эмоциях или личных желаниях, а в получении решения, которое позволит повысить эффективность работы, снизить издержки или улучшить качество производимых товаров и услуг.



Рис 1.2. Отличия B2B

Источник https://neiros.ru

Конкуренция среди поставщиков в B2B-сегменте, как правило, высокая, так как количество корпоративных клиентов ограничено. Поэтому репутация компании-поставщика играет ключевую роль при выборе партнеров. Кроме того, процесс продажи в бизнес-среде более сложный и продолжительный: сделки требуют согласования с несколькими лицами, принимающими решения (ЛПР), что увеличивает цикл покупки по сравнению с B2C.

Цены на товары и услуги в B2B часто выше, а объем партий — крупнее. При этом активно применяются индивидуальные договорные условия и персонализированные предложения, что позволяет максимально учитывать потребности конкретного клиента. Сотрудничество строится на основании долгосрочных договоров, которые могут действовать от одного месяца до нескольких лет.

Для привлечения корпоративного клиента поставщику важно продемонстрировать экономическую выгоду и практическую ценность своего продукта. Кроме того, спрос на B2B-товары и услуги во многом зависит от экономической ситуации в стране и тенденций отрасли.

Особенности B2B-продаж диктуют необходимость стратегического подхода: компании-поставщику важно строить доверительные отношения, демонстрировать ценность и надежность продукта, учитывать длительность цикла сделки и индивидуальные потребности клиента. Успешные B2B-продажи требуют тщательного анализа, персонализации предложений и акцента на долгосрочную выгоду для корпоративного покупателя, а не только на краткосрочную прибыль.

Лендинг является стратегическим элементом маркетинговой системы предприятия, обеспечивая эффективное взаимодействие с целевой аудиторией в цифровой среде. Он сочетает функции привлечения, удержания и конверсии пользователей, способствуя реализации целей интернет-маркетинга и повышению конкурентоспособности компании.

Разнообразие типов посадочных страниц позволяет адаптировать коммуникацию под специфику продукта, целевую аудиторию и бизнес-модель. В сегменте B2B лендинг выполняет не только роль инструмента конверсии, но и способствует построению доверительных отношений с корпоративными клиентами, что делает его незаменимым компонентом комплексных маркетинговых стратегий современного предприятия.

Список литературы:

1. Котлер Ф., Келлер К. *Маркетинг-менеджмент* (2020). — Классический источник по маркетингу, раскрывает стратегические подходы к цифровым инструментам и конверсии.
2. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (2022). — Современный зарубежный источник по интернет-маркетингу, включая лендинги как инструмент конверсии.
3. Романовский В. А. *Интернет-маркетинг: теория и практика* (2019). — Отечественный источник с теоретическим обоснованием и практическими кейсами использования лендингов.
4. Neiros.ru. Виды лендингов и особенности применения в B2B. URL: https://neiros.ru — источник с визуальными схемами и классификацией лендингов.
5. Ryan D. *Understanding Digital Marketing* (2021). — Практическое руководство по цифровому маркетингу, включая аналитику конверсии и эффективность посадочных страниц.
6. Кирсанова А. В. *B2B-маркетинг: стратегии и инструменты* (2020). — Специфика B2B-лендингов, особенности работы с корпоративными клиентами.
7. Smart Insights. *Landing Pages and Conversion Rate Optimization*. URL: https://www.smartinsights.com — аналитика и рекомендации по оптимизации лендингов для повышения эффективности маркетинговых кампаний.

УДК 339.138:659.1

СУЩНОСТЬ BTL-МАРКЕТИНГА И ЕГО РОЛЬ В ПРОДВИЖЕНИИ ТОВАРОВ И УСЛУГ

КОЛЕСНИКОВ Александр,
Молдавский государственный университет,
Кишинев, Республика Молдова
vnaturekalea@gmail.com
Научный руководитель:
ЧАЙКОВСКИЙ Александр,
доктор, конференциар университар,
Молдавский государственный университет,
Кишинёв, Республика Молдова
alexandr.ceaikovskii@usm.md

В современных условиях высокой конкуренции и перенасыщения потребительского рынка классические инструменты ATL-маркетинга (реклама в СМИ, наружная реклама, интернет-баннеры) теряют эффективность. Потребители становятся менее восприимчивыми к массовым рекламным сообщениям, предпочитая персонализированное и интерактивное взаимодействие с брендом. В этой связи все большую роль в системе продвижения начинают играть инструменты *BTL-маркетинга* (below the line) - мероприятия, направленные на прямое воздействие на целевую аудиторию с помощью промоакций, дегустаций, спонсорства, event-маркетинга и других форм коммуникации.

Актуальность исследования обусловлена тем, что BTL-инструменты позволяют выстраивать доверительные отношения между брендом и потребителем, повышают лояльность и стимулируют повторные покупки. Для предприятий, работающих в условиях жесткой конкуренции и ограниченных маркетинговых бюджетов, грамотное использование BTL-маркетинга становится одним из ключевых факторов успеха.

BTL-маркетинг относится к более целенаправленным методам взаимодействия с аудиторией. Это коммуникационные приемы, направленные на конкретные группы потребителей. Например, организованное в университете мероприятие ориентировано

исключительно на студентов, а прямая рассылка каталогов продукции - только на действующих клиентов компании. Проще говоря, BTL ориентировано на конкретное действие аудитории, будь то прямая продажа или непосредственное продвижение продукта. [1, с. 112]

Благодаря своей высокой эффективности непрямая реклама постепенно становилась всё более популярной. С развитием интернета её стало проще направлять на конкретные заинтересованные группы целевой аудитории. Сегодня этот подход активно используется вместе с ATL, а их комбинация получила название *TTL (Through The Line - «сквозь линию»)*[4, с. 87].

Для определения особенностей данных видов маркетинга рассмотрим рисунок 1.

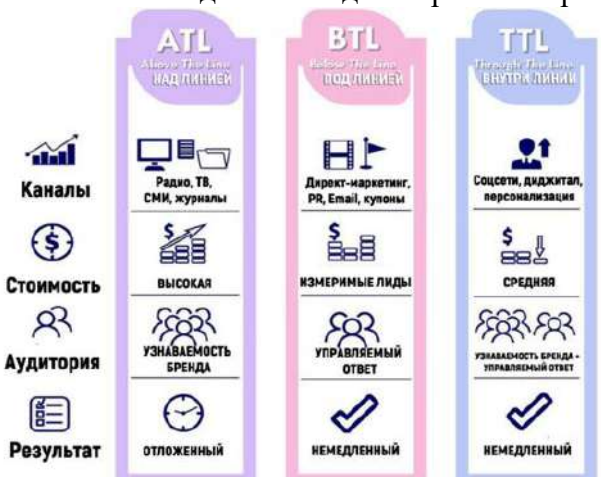


Рисунок 1. Особенности ATL -, BTL - и TTL - маркетинга

Источник: Разработано автором

Для малых компаний BTL-маркетинг является экономичным способом донести информацию о товарах или услугах до конкретной аудитории. Такая кампания не требует больших затрат на телевидение, радио или печатные СМИ, что делает её доступной даже для небольших предприятий [2, с. 70].

Рассмотрение преимуществ и недостатков BTL-маркетинга позволяет лучше понять, в каких ситуациях он оказывается эффективнее, чем широкомасштабные TTL- и ATL-кампании.



Рисунок 2. Преимущества BTL-маркетинга

Источник: Разработано автором

Следует отметить, что главное преимущество BTL-маркетинга заключается в его ненавязчивости: потенциальные покупатели не ощущают давления и воспринимают свое решение о покупке как самостоятельное.



Рисунок 3. BTL-кампания McDonald's

Источник: [5]

В одном из торговых центров Шанхая лифт оформлен изображениями наггетсов, что сразу привлекает внимание посетителей. Каждый раз, когда лифт опускается, создается эффект, будто большой наггетс окунули в соус. Такая визуальная идея побуждает сразу захотеть посетить McDonald's, расположенный в этом же торговом центре.

К особенностям BTL-маркетинга следует отнести необходимость проявлять креативность. Простое размещение логотипа McDonald's в лифте вряд ли привлекло бы столько внимания, как пример с наггетсами. Важно не только выделить продукт среди конкурентов, но и сделать его заметным на фоне яркой и насыщенной окружающей среды.

Тем не менее, при всех достоинствах BTL-маркетинг не лишен и определенных ограничений, которые могут снижать его эффективность в отдельных ситуациях. Такие кампании требуют значительных организационных усилий, постоянного контроля и координации действий исполнителей. Кроме того, измерение конечной эффективности BTL-акций часто осложнено длительным и опосредованным влиянием на поведение потребителей. Таким образом, при планировании подобных мероприятий компании необходимо тщательно взвешивать ожидаемые результаты и ресурсы, чтобы обеспечить максимальную отдачу от вложений.

BTL-маркетинг охватывает широкий набор инструментов, направленных на непосредственное взаимодействие с потребителем. В отличие от традиционной рекламы, где коммуникация происходит через посредников (СМИ, интернет-платформы), BTL-инструменты обеспечивают прямой контакт между брендом и аудиторией, что способствует более глубокому эмоциональному воздействию и повышению вероятности покупки.

По классификации Туркова, BTL-инструменты делятся на мероприятия прямого воздействия, интерактивные мероприятия и мероприятия стимулирования сбыта [1, с. 115].



Рисунок 4. Инструменты BTL-маркетинга

Источник: Разработано автором

Таким образом, инструменты BTL-маркетинга образуют систему взаимодополняющих методов, направленных на формирование прямого, эмоционального и измеримого взаимодействия между брендом и потребителем. Их успешное применение требует глубокого понимания мотивации аудитории и интеграции с другими элементами маркетинговых коммуникаций.

BTL-маркетинг, как неотъемлемая часть интегрированных маркетинговых коммуникаций, выполняет целый ряд функций, направленных на повышение эффективности продвижения, стимулирование продаж и формирование лояльности аудитории. Его специфика заключается в возможности выстраивать персонализированные отношения с потребителем, что особенно актуально в условиях насыщенного рынка и информационной перегрузки.

Согласно исследованиям Ф. Котлера, основная цель современного маркетинга - создание ценности для клиента и поддержание долгосрочных отношений с ним [3, с. 36]. BTL-коммуникации служат практическим инструментом реализации этой цели, обеспечивая двустороннее взаимодействие между брендом и потребителем.



Рисунок 5. Функции BTL-маркетинга
Источник: Разработано автором

Таким образом, функции BTL-маркетинга охватывают весь спектр задач - от привлечения и удержания клиентов до формирования общественного имиджа и сбора аналитических данных. Они обеспечивают не только краткосрочный рост продаж, но и долгосрочное укрепление позиций бренда на рынке.

BTL-маркетинг, интегрированный с другими каналами коммуникаций, становится мощным инструментом построения отношений с клиентом, основанных на доверии, вовлеченности и личном опыте взаимодействия.

В условиях насыщенного рынка и высокой конкуренции традиционные ATL-инструменты (телевидение, радио, наружная реклама) теряют эффективность. Современные BTL-кампании всё чаще строятся на сочетании офлайн- и онлайн-активностей, что позволяет

компаниям создавать «омниканальный опыт» для потребителей. Рассмотрим глобальные тенденции развития BTL-мероприятий.



Рисунок 6. Современные тенденции развития BTL-мероприятий
Источник: Разработано автором

Если ATL воздействует на массовое восприятие, то BTL создаёт индивидуальный контакт, что особенно важно для поколений Y и Z, которые ценят личный опыт. BTL-акции влияют на все стадии потребительского пути - от знакомства с брендом до покупки и повторного выбора.

По данным агентства *Event Marketing Institute (EMI)*, более 85% компаний, использующих BTL-инструменты, отмечают рост продаж в первые 3 месяца после проведения мероприятий [6].

Рассмотрим основные показатели эффективности (KPI) BTL-акций.

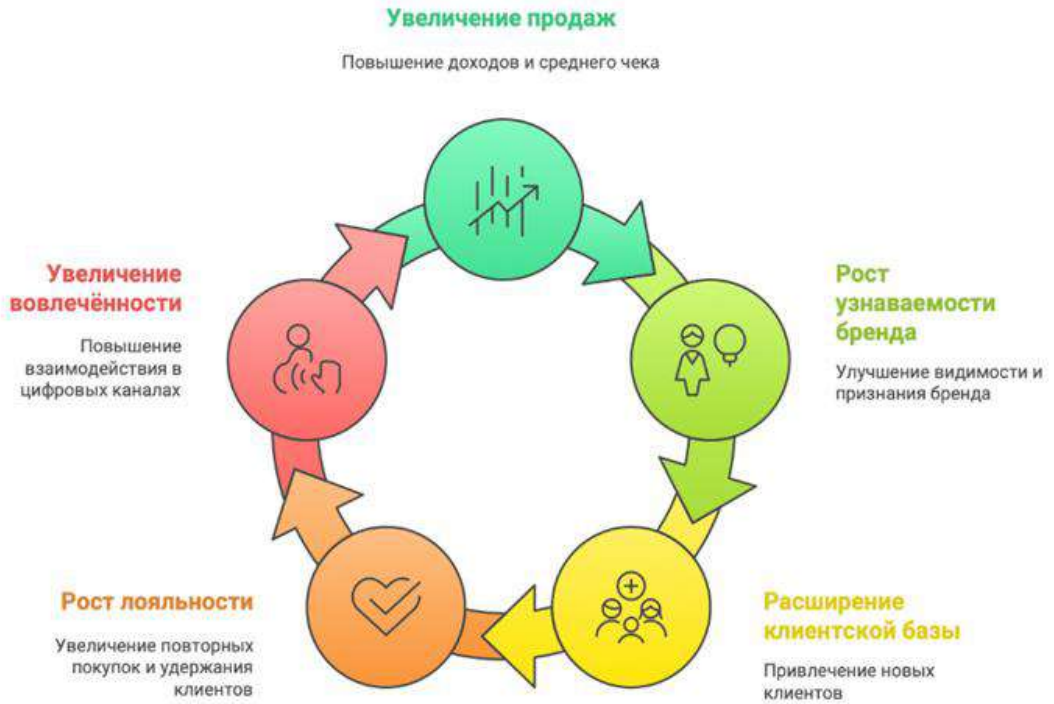


Рисунок 7. Показатели эффективности (KPI) BTL-акций
Источник: Разработано автором

Кроме того, BTL имеет высокую окупаемость (ROI) по сравнению с традиционной рекламой, так как позволяет четко измерять результаты и точечно воздействовать на нужный сегмент аудитории.

Таким образом, BTL-маркетинг стал неотъемлемой частью стратегий ведущих мировых компаний. В эпоху цифровизации его значение только усиливается - за счет персонализации, интерактивности и эмоционального вовлечения. BTL-мероприятия превращаются в стратегический инструмент построения устойчивого бренда, обеспечивая долгосрочный рост продаж и формируя лояльность аудитории.

Список литературы:

1. Turcov, E., Petrovici, S., Petrovici, A. Tehnologiile comerciale şi logistica: manual pentru uzul studenţilor de învăţământ superior cu profil economic. – Chişinău: ASEM, 2005. – 252 p.
2. Короткова, А.В., Синяевой И.М. Управление маркетингом: учебное пособие. Москва: Юнити-Дана, 2005. 463 с.
3. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. Москва: Изд-во Вильямс, 2007. 656 с.
4. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер /Филип Котлер. Санкт-Петербург: Нева, 2003.
5. Банк статей https://burkov.pro/journal/chto-takoe-btl-marketing
6. Портал маркетинговых новостей https://www.eventmarketer.com/

УДК 659.113:7.05

ВЛИЯНИЕ ДИЗАЙНА НА ВОСПРИЯТИЕ БРЕНДА И ЕГО УСПЕХ НА РЫНКЕ

КОСТРИЧ Анастасия,
Государственный Университет Молдовы
Кишинев, Республика Молдова,
nastusha.kostrich@gmail.com
МАРКОВА Жасмина,
Государственный Университет Молдовы
Кишинев, Республика Молдова,
jasminamarcova@gmail.com
Научный руководитель:
ТРИФОНОВА Лариса,
доктор, доцент
Молдавский Государственный Университет
Кишинев, Республика Молдова
larisa.trifonova@usm.md

Мы живем в мире, где визуальная информация воспринимается быстрее текста. За несколько секунд потребитель формирует мнение о продукте, и дизайн здесь решает всё. Цвета, формы, шрифты — это не детали, а инструменты эмоций и ассоциаций [1, с. 46]. Минимализм ассоциируется с премиумом, яркий дизайн — с энергией и креативностью. Дизайн — это не только внешний вид, но и удобство: интуитивный интерфейс или стильная упаковка формируют положительное впечатление и делают бренд запоминающимся. Многие компании недооценивают силу дизайна, концентрируясь на ценах и скидках, теряя шанс выделиться и наладить связь с аудиторией.

Дизайн вызывает сильные эмоции, влияющие на выбор товара или услуги [2, с. 35–45]. Цвета, формы, текстуры и композиция имеют глубокое психологическое воздействие, которое всегда присутствует, даже если мы его не осознаем, что представлено в Таблице 1.

Таблица 1. – Влияние основных элементов дизайна на восприятие потребителя

Элемент дизайна	Характеристика	Влияние на потребителя	Пример
Цвет	Один из самых сильных эмоциональных стимулов, вызывает ассоциации и чувства	Формирует настроение, усиливает запоминаемость бренда, влияет на решение о покупке	Красный — энергия и страсть (Coca-Cola) Синий — доверие и надежность (IBM)
Форма	Визуальная структура объекта или композиции	Округлые формы вызывают ощущение мягкости и дружелюбия, острые — динамики и силы	Логотип Apple (*мягкие формы)* Tesla *(угловатые, технологичные линии)*
Текстура	Визуальное и тактильное восприятие поверхности	Создает ощущение качества и реализма, усиливает эмоциональное восприятие продукта	Матовая упаковка — премиальность Глянцевая — современность
Композиция	Расположение элементов и визуальный баланс	Определяет удобство восприятия, направляет внимание на ключевые объекты	Центрированная композиция — стабильность Асимметричная — динамика и креативность
Шрифт	Визуальное оформление текста	Передает характер бренда, влияет на эмоциональное восприятие	Геометрические гротески — современность Антиква — традиции и надёжность

Цвета — один из самых мощных инструментов дизайна. Они вызывают эмоции и ассоциации, влияя на восприятие бренда. Красный цвет часто ассоциируется с энергией и страстью, синий — с доверием и спокойствием, зелёный с экологичностью и здоровьем, чёрный с элегантностью и премиальностью. Правильное использование цветов помогает бренду установить эмоциональную связь с аудиторией, воздействуя на подсознание [1, с.37].

Формы и линии тоже важны. Острые углы создают ощущение агрессии или энергии, округлые формы — мягкость и комфорт. Эти элементы влияют на восприятие бренда как дружелюбного или строгого. Технологичные бренды используют чёткие линии, подчёркивая инновационность. Текстура и материалы упаковки также вызывают эмоции. Матовая поверхность создаёт ощущение утончённости, глянцевая — современности и яркости. Такие детали становятся частью образа бренда и влияют на восприятие его ценности. Первое впечатление формируется за секунды и зависит от визуальных элементов. Логотип, шрифты, цвета и композиция мгновенно активируют эмоции. Привлекательный дизайн вызывает интерес и доверие, перегруженный или небрежный вызывает недовольство. Баланс и упрощённые формы делают восприятие лёгким и позитивным. На фоне информационной перегрузки визуальные элементы должны быстро донести суть бренда. Продукт должен «заговорить» с клиентом сразу. Если дизайн соответствует ожиданиям потребителя, первое впечатление будет положительным, если нет, могут возникнуть сомнения. Цветовая палитра напрямую влияет на эмоции и ассоциации, помогая бренду передать нужное послание и создать правильную атмосферу, что отражено на Рисунке 1.

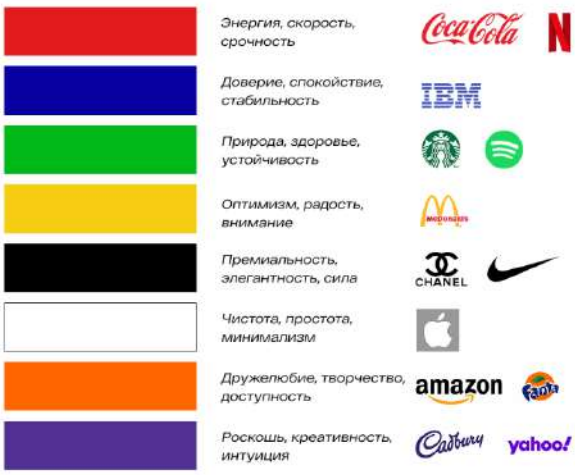


Рисунок 1. Ассоциации основных цветов с брендами и их восприятием потребителями

При выборе цветов важно учитывать не только эстетическое восприятие, но и культурные ассоциации, связанные с ними. **Красный цвет** ассоциируется с энергией, страстью и риском. Он привлекает внимание, вызывает сильные эмоции и побуждает к действию, поэтому часто используется в маркетинге для создания ощущения срочности — например, в распродажах или акциях. Красный также символизирует любовь и страсть, поэтому встречается в брендах, ориентированных на эмоции и яркие впечатления, таких как Coca-Cola или McDonald's. **Синий цвет** вызывает ассоциации с доверием, спокойствием и профессионализмом. Это один из самых распространённых цветов у брендов, стремящихся подчеркнуть надёжность и стабильность. Он символизирует уверенность и безопасность, поэтому часто используется в сфере технологий, финансов и коммуникаций — например, у IBM, Ford или Facebook.

Зелёный цвет связан с природой, здоровьем и экологичностью. Он символизирует жизненную силу и баланс, поэтому популярен среди брендов, ориентированных на устойчивое развитие и натуральные продукты. Компании вроде Whole Foods или Starbucks используют зелёный, чтобы подчеркнуть свою заботу об экологии и этичность. **Жёлтый цвет** ассоциируется с радостью, теплом и оптимизмом. Он создаёт атмосферу дружелюбия и вызывает положительные эмоции, но при чрезмерном использовании может быть раздражающим, поэтому применяется дозированно. Бренды как McDonald's или IKEA используют жёлтый, чтобы привлечь внимание и передать ощущение позитива. **Чёрный цвет** символизирует элегантность, силу и премиальность. Он помогает создать ощущение роскоши и высокого статуса, поэтому часто используется в дизайне люксовых брендов, например Chanel. **Белый цвет** ассоциируется с чистотой, простотой и минимализмом. Он создаёт ощущение лёгкости и пространства, подчёркивает другие элементы дизайна. Так, бренд Apple использует белый, чтобы подчеркнуть инновационность и эстетическую простоту своей продукции.

С точки зрения маркетинга, логотип и фирменный стиль играют важную роль в формировании бренда. Они помогают компании выделиться среди конкурентов, установить эмоциональную связь с потребителем и создать устойчивое впечатление, влияющее на его выбор. Логотип — это лицо бренда, первое, что видит и запоминает потребитель. В маркетинге важно не только его визуальное оформление, но и способность отражать ценности и миссию компании. Хороший логотип вызывает нужные ассоциации и эмоции, помогает бренду выделяться и формирует доверие, облегчая узнавание продукта среди множества аналогов. Фирменный стиль включает не только логотип, но и цветовую палитру, шрифты, изображения и стиль коммуникации. Он обеспечивает единство всех элементов бренда — от упаковки и рекламы до сайта и социальных сетей. Последовательный фирменный стиль делает бренд

целостным и узнаваемым, усиливая доверие и лояльность аудитории. Грамотно подобранный стиль вызывает у целевой аудитории нужные эмоции и ассоциации. Цвета, формы и шрифты напрямую влияют на восприятие бренда: компании, ориентированные на технологии и инновации, выбирают современный минимализм и холодные оттенки, а бренды, близкие к теме семьи или экологии, — мягкие тона и естественные формы. Узнаваемость и идентичность — ключ к успешной маркетинговой стратегии. Чем чаще потребитель видит знакомые элементы бренда, тем быстрее он принимает решение о покупке, связывая его с качеством и надёжностью. Упаковка играет не меньшую роль, чем логотип и фирменный стиль, примеры которой представлены на Рисунке 2.

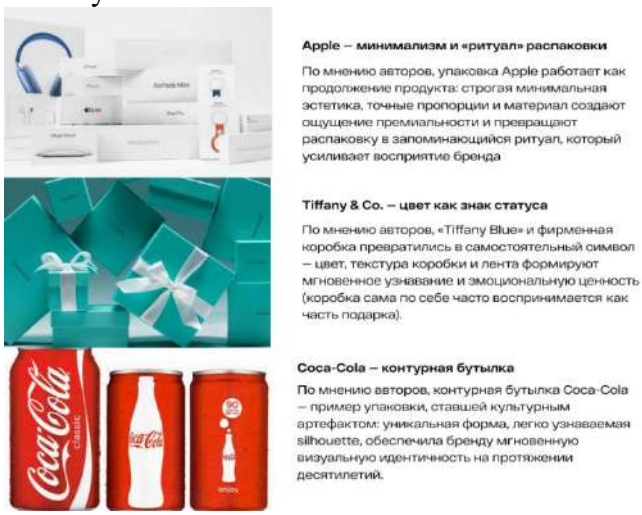


Рисунок 2. Эталонные упаковки известных брендов

Упаковка помогает выделить продукт, поддерживает целостный визуальный образ и усиливает идентичность бренда. Использование фирменных цветов, шрифтов и графики делает упаковку частью общей концепции. Кроме эстетической функции, упаковка несёт эмоциональные смыслы и подтверждает ценности бренда — качество, инновационность или экологичность, особенно если она выполнена из переработанных материалов. Когда упаковка становится продолжением логотипа и фирменного стиля, она выглядит гармонично и вызывает ощущение заботы бренда о своём имидже и комфорте клиента. Удобные, продуманные решения — лёгкое открытие, дозаторы, эргономичная форма — усиливают положительное восприятие бренда и демонстрируют внимание к деталям.

Каждая аудитория имеет свои особенности: молодые люди чаще выбирают яркий, динамичный и нестандартный дизайн, тогда как более зрелая и состоятельная публика предпочитает сдержанность, элегантность и премиальность. Например, бренды, ориентированные на экологически сознательных потребителей, часто используют минималистичный дизайн с акцентом на натуральные материалы и переработку. В то же время бренды, ориентированные на молодёжную аудиторию, применяют яркие и креативные элементы, вызывающие ассоциации с инновациями, креативностью и новыми трендами. Адаптация дизайна под ценности целевой аудитории позволяет не только создать визуальную привлекательность, но и вызвать эмоциональный отклик, укрепляя связь с клиентами. Если дизайн продукта отражает ценности, важные для потребителей, это способствует формированию доверия и лояльности. Например, бренд **Patagonia**, который активно пропагандирует экологическую ответственность, использует в своём дизайне элементы, подчёркивающие приверженность экологичности и социальной ответственности, что сильно резонирует с их аудиторией. Примеры успешных брендов, которые эффективно используют дизайн как инструмент продвижения, показывают, как визуальные решения могут не только выделить компанию среди конкурентов, но и сыграть решающую роль в укреплении связи с целевой аудиторией.

Одним из ярких примеров является бренд **Apple**. Компания сделала дизайн своим основным конкурентным преимуществом, создав не только инновационную технику, но и

уникальный визуальный стиль, ставший символом премиальности и технологичности. Эстетика продукции Apple — от упаковки до интерфейса — строится на принципах минимализма, простоты и элегантности, что идеально соответствует ценностям их аудитории, стремящейся к технологичному и современному стилю жизни [3]. Дизайн устройств и их интерфейсов не просто удобен — он создаёт эмоциональную привязанность, превращая каждый продукт в символ статуса и стиля.

Бренд **Coca-Cola** является ещё одним примером эффективного использования дизайна для продвижения. В течение многих лет компания сохраняет единый визуальный стиль — яркий красный цвет, логотип с уникальным шрифтом и узнаваемую упаковку [4]. Все эти элементы создают сильное эмоциональное восприятие бренда, ассоциируясь с радостью, праздником и социальными моментами. Coca-Cola не просто продаёт напиток — она продаёт эмоции и ценности, отражённые в дизайне продукции и рекламных материалах. В результате этот дизайн стал символом мирового масштаба, вызывая положительные ассоциации с удовольствием и единением.

Ошибки в дизайне могут серьёзно повлиять на восприятие бренда и его успех на рынке, особенно если речь идёт о слабой визуальной идентичности и несоответствии дизайна стратегии бренда.

Слабая визуальная идентичность возникает, когда у бренда нет чёткой и запоминающейся визуальной концепции. Это может проявляться в неудачном логотипе, негармоничных цветовых решениях или неподходящей упаковке. Например, компания **Gap** в 2010 году представила новый логотип, который вызвал резкую критику [5]. Он выглядел слишком простым и лишённым индивидуальности, что привело к негативной реакции со стороны потребителей и возврату к старому стилю. Подобные ошибки делают бренд менее заметным и снижают уровень доверия к нему.

Конкретные последствия ошибок в дизайне можно увидеть на примере компании **Tropicana**. В 2009 году производитель соков изменил упаковку, сделав её более минималистичной и изменив логотип [6]. Покупатели перестали узнавать продукт на полке, что привело к падению продаж на 20% всего за несколько недель. В результате компания была вынуждена вернуть старый дизайн.

Таким образом, дизайн играет ключевую роль в восприятии бренда и его успехе на рынке. Он выполняет не только эстетическую функцию, но и служит важным инструментом коммуникации, передавая ценности компании и вызывая эмоциональный отклик. Логотип, упаковка, цветовая палитра и другие визуальные элементы становятся лицом бренда, формируя первое впечатление, вызывая доверие и влияя на решение о покупке.

При запуске брендинга или ребрендинга компаниям важно четко понимать свою уникальную ценность и формулировать миссию, ценности и эмоциональный посыл, который будет передаваться через бренд. Визуальная идентичность играет здесь ключевую роль. Логотип, цветовая палитра, шрифты, формы и текстуры должны быть согласованы и отражать позиционирование компании. Цвета напрямую влияют на восприятие: синий вызывает доверие, зелёный ассоциируется с экологичностью и заботой о здоровье, красный передаёт энергию и динамику. Формы и линии тоже создают впечатление — острые углы добавляют строгости и энергии, округлые формы вызывают ощущение дружелюбия и комфорта.Не менее важен и пользовательский опыт. Дизайн всех точек контакта с клиентом должен быть удобным и понятным, создавая положительные эмоции и ощущение качества. Последовательность визуальных и коммуникационных элементов повышает доверие и делает бренд узнаваемым. Гибкость тоже имеет значение: бренд должен работать на разных носителях и форматах, особенно в цифровой среде.

Сегодняшние тренды в брендинге включают минимализм и лаконичность форм, использование экологичных материалов, персонализацию продукта и упаковки, динамичные и интерактивные элементы, а также сторителлинг и эмоциональный маркетинг. При этом стоит избегать перегруженного дизайна, несоответствия позиционированию, неудобства для пользователя, слепого копирования конкурентов и разрозненности коммуникаций, так как это снижает доверие и узнаваемость.

Список литературы:

1. Адамс Ш., Стоун Т. Дизайн и цвет: реальное руководство по использованию цвета в графическом дизайне. Учебное пособие. – Москва: КоЛибри, Азбука-Атгикус, 2020. - 240 с.
2. Миллер Д. Метод StoryBrand: расскажите о своем бренде так, чтобы в него влюбились. - Москва: Альпина Паблишер, 2020. - 232 с.
3. Deziiign: Эволюция графического дизайна Apple, ©2024. Доступно: https://deziiign.com/project/32c4c584463c48b1a28c9ca1454eb201
4. Turbologo: История логотипа Кока-Кола – развитие и эволюция бренда, ©2019. Доступно: https://turbologo.ru/blog/coca-cola/
5. Medium: Design Scandals of 2010: Gap Inc.'s Logo Rebrand Fail, ©2018. Доступно: https://medium.com/@katieheit/design-scandals-of-2010-gap-inc-s-logo-rebrand-6f16de06e934
6. Awdee: Какие уроки можно извлечь из провального редизайна упаковки соков Tropicana? ©2022. Доступно: https://awdee.ru/tropicanas-packaging-redesign-failure/

УДК 339.138: 658.8: 159.9

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГА В СИСТЕМЕ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

ЛАЗАРЕВА Анна,
Молдавский государственный университет
Кишинев, Республика Молдова,
anyalazareva512@gmail.com
Научный руководитель:
ЧАЙКОВСКИЙ Александр
доктор, конференциар-университар
Молдавский государственный университет
Кишинев, Республика Молдова,
alexandr.ceaikovskii@usm.md

В условиях стремительного развития цифровых технологий и усложнения информационного пространства традиционные маркетинговые коммуникации постепенно утрачивают эффективность, уступая место подходам, основанным на ценности и вовлечённости аудитории. Контент-маркетинг, представляющий собой стратегическое управление созданием, распространением и анализом информационных материалов, становится ключевым инструментом взаимодействия брендов с потребителями. В статье рассматриваются теоретические основы контент-маркетинга, его эволюция, функции и роль в формировании цифровой идентичности компании. Особое внимание уделяется инструментам и формам контент-маркетинга, используемым в современных коммуникациях, а также методам оценки их эффективности. Проведённый анализ позволяет определить стратегическое значение контент-маркетинга как интегративного механизма управления вниманием, доверием и лояльностью аудитории.

Стремительное развитие цифровых технологий, сопровождаемое экспоненциальным ростом информационных потоков и усложнением поведения потребителей, обусловило масштабную трансформацию традиционных моделей маркетинговой коммуникации. Современный потребитель характеризуется высоким уровнем информационной насыщенности, критичности и селективности, что существенно снижает воздействие классических рекламных инструментов. В данных условиях компании вынуждены переориентироваться на стратегические коммуникационные подходы, обеспечивающие повышение доверия, вовлечённости и устойчивого интереса аудитории. Одним из наиболее значимых инструментов подобной адаптации становится контент-маркетинг.

Несмотря на сравнительно недавнее формирование термина «контент-маркетинг» в научной и профессиональной среде, концептуальные предпосылки данного явления прослеживаются ещё в середине XX века. Уже в этот период наблюдались первые попытки компаний создавать информационные материалы, направленные не столько на прямое стимулирование продаж, сколько на формирование позитивного восприятия бренда и долгосрочных взаимоотношений с потребителями. Однако лишь с развитием цифровых медиа данный подход приобрёл системный и стратегический характер, превратившись в самостоятельное направление маркетинговой деятельности.

Современная трактовка контент-маркетинга включает комплекс взаимосвязанных процессов: планирование, производство, адаптацию, распространение и аналитическую оценку информационных материалов, нацеленных на удовлетворение потребностей конкретных сегментов аудитории. Такая многоуровневая структура позволяет рассматривать контент как стратегический ресурс, формирующий интеллектуальный и имиджевый капитал организации. При этом значимым является не только сам информационный продукт, но и его релевантность, ценностная ориентированность и способность инициировать коммуникационные взаимодействия.

В научной литературе выделяется ряд ключевых характеристик контент-маркетинга, определяющих его сущностные параметры. Во-первых, это выраженная ценностная направленность: контент должен предоставлять аудитории значимую, полезную и практико-ориентированную информацию, дополненную экспертностью и актуальностью. Во-вторых, контент-маркетинг отличается долгосрочным характером, предполагающим поэтапное формирование доверительных отношений. В-третьих, его важной особенностью является интерактивность, обеспечивающая двустороннюю коммуникацию и включённость потребителя в процесс взаимодействия. В-четвёртых, интеграция в цифровую среду предполагает использование широкого спектра платформ, инструментов и каналов, что требует от компаний гибкости и адаптивности.

Функциональное содержание контент-маркетинга охватывает несколько направлений: информационное, имиджевое, коммуникативное, образовательное и репутационное. Информационная функция обеспечивает аудиторию актуальными сведениями. Имиджевая способствует укреплению корпоративного бренда. Коммуникативная поддерживает диалог и обратную связь. Образовательная формирует компетентность и доверие, а репутационная — способствует устойчивому позиционированию компании в медиапространстве.

В условиях цифровизации потребители выступают не только реципиентами, но и активными субъектами создания и распространения информации. Механизмы пользовательского контента, отзывы и социальные медиа значительно усиливают роль аудитории в формировании репутации компании. Это делает контент-маркетинг не только инструментом влияния, но и процессом совместного конструирования смыслов, в котором бренд и потребитель выступают равноправными участниками коммуникации.

Современные цифровые платформы обеспечивают широкие возможности для производства контента различных форматов: текстовых, визуальных, аудио- и видеоматериалов, а также интерактивных решений. Успешность коммуникационной стратегии определяется способностью бренда адаптировать контент под особенности каналов, учитывая специфические форматы потребления информации. Визуально насыщенные среды социальных сетей способствуют популярности видео- и графического контента, тогда как экспертные материалы востребованы на корпоративных сайтах и профессиональных платформах.

Теоретическая эволюция контент-маркетинга отражает переход от односторонних моделей коммуникации к многоуровневым интерактивным стратегиям. Первоначально контент воспринимался как вспомогательный элемент рекламной деятельности, однако сегодня он рассматривается как ключевой инструмент построения цифровой идентичности бренда. Такой подход усиливается в условиях роста конкуренции за внимание пользователя, где главным ресурсом становится доверие аудитории.

Особое значение в развитии контент-маркетинга имеют современные технологические решения. Применение аналитики больших данных, персонализация, алгоритмы рекомендаций и искусственный интеллект позволяют формировать точечные коммуникационные стратегии, максимально адаптированные под индивидуальные потребности пользователей. Эти практики усиливают эффективность контента, увеличивают вовлечённость и поддерживают долгосрочное взаимодействие.

Инструментарий контент-маркетинга включает корпоративные сайты, блоги, социальные сети, видеохостинги, подкаст-платформы, email-рассылки, мессенджеры и интерактивные сервисы. Каждая из этих платформ обладает собственными коммуникативными и технологическими характеристиками, что определяет особенности интеграции контента. Многообразие инструментов позволяет компаниям формировать омниканальные стратегии, обеспечивающие целостность и синхронность коммуникаций.



Рисунок 1. Инструменты контент-маркетинга.

Источник: [6].

Оценка результативности контент-маркетинга представляет собой комплексную задачу, включающую количественные и качественные показатели. Количественные метрики (охват, клики, просмотры, время взаимодействия, конверсия) характеризуют степень активности пользователей. Качественные метрики отражают восприятие контента, уровень доверия, эмоциональный отклик и репутационный эффект. Такая комплексность анализа позволяет выявлять стратегическую ценность контента как инструмента управления отношениями с аудиторией.

Завершая анализ, следует подчеркнуть, что контент-маркетинг в современных условиях функционирует как стратегическая система формирования доверия, репутации и устойчивой вовлечённости. Он объединяет элементы маркетинга, коммуникаций, журналистики и брендинга, превращаясь в ключевой инструмент развития корпоративной идентичности и долговременных отношений с потребителем. Его роль продолжает усиливаться по мере усложнения цифровой среды и повышения требований аудитории к качеству и значимости информации.

Список литературы:

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент. 16-е издание. — М.: Питер, 2020.
2. Чаффи Д., Эллис-Чедвик Ф. Цифровой маркетинг. Стратегия, реализация и практика. — М.: Вильямс, 2022.

3. Райан Д. Разработка эффективного цифрового маркетинга. — М.: Альпина Паблишер, 2021.
4. Пулмэн Р. Контент-маркетинг. Новые методы привлечения клиентов. — М.: Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2020.
5. Холл Д. Маркетинг в социальных сетях: как привлекать клиентов, создавая контент. — М.: Эксмо, 2021.
6. HubSpot. Руководство по контент-маркетингу (русская версия). URL: https://blog.hubspot.ru
7. Hootsuite (русская версия). Digital Trends & Social Media Marketing. URL: https://blog.hootsuite.com/ru

УДК 339.137:658.89

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ КАК ИСТОЧНИК КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ

МАЗНИК Дарья,
Молдавский государственный университет, Кишинёв, Республика Молдова
maznik.dasha@gmail.com
Научный руководитель:
ЧАЙКОВСКИЙ Александр,
доктор, конференциар университар, Молдавский государственный университет, Кишинёв, Республика Молдова ciaikovskiialex81@gmail.com

Современные условия рыночной экономики характеризуются высокой степенью конкуренции, ускорением технологических изменений и возрастающими ожиданиями потребителей. В этих условиях ключевым фактором устойчивого развития предприятия становится не только качество продукции, но и способность выстраивать долгосрочные взаимоотношения с клиентами, формировать положительный потребительский опыт и адаптировать бизнес-процессы под реальные потребности целевой аудитории. Клиентоориентированность в данном контексте выступает не просто управленческим принципом, а стратегическим ресурсом, определяющим конкурентное преимущество предприятия.

По мнению Ф. Котлера, «настоящий маркетинг начинается не с производства, а с клиента и его нужд» [1]. Данное утверждение отражает суть современного маркетингового мышления, в центре которого находится не продукт, а человек как носитель потребностей, эмоций и ценностей. Клиентоориентированность становится философией ведения бизнеса, предполагающей системное переосмысление всех элементов организационной деятельности: от миссии и корпоративной культуры до коммуникационных стратегий и послепродажного обслуживания.

М. Портер в своей концепции конкурентных стратегий подчёркивал, что устойчивое преимущество возможно лишь при систематическом формировании уникальной ценности, воспринимаемой клиентом [3]. Таким образом, клиентоориентированность можно рассматривать как один из ключевых инструментов реализации стратегии дифференциации, когда предприятие выделяется на рынке не столько ценой, сколько качеством взаимодействия, индивидуальным подходом и эмоциональной составляющей контакта с клиентом.

Важно осознавать, что изучив данный подход исключительно с теоретической точки зрения, невозможно понять его суть и преимущества. Успешное применение клиентоориентированного подхода требует не условных предположений о предпочтениях

клиентов, а точного и глубокого анализа их поведения, мотивов и ожиданий. В этом процессе особую роль играют **современные технологии и методы анализа данных (Data-driven marketing)**, позволяющие персонализировать взаимодействие с клиентами на всех этапах их пути — от привлечения до удержания.

Современные подходы включают использование **CRM-систем**, **Big Data**, **искусственного интеллекта (AI)** и **машинного обучения (ML)** для прогнозирования поведения потребителей, автоматизации коммуникаций и создания персонализированных предложений. Кроме того, всё большую значимость приобретает концепция **Customer Experience Management (CXM)** — управления клиентским опытом, где внимание уделяется каждому контакту с брендом и эмоциональной составляющей взаимодействия.

Не менее важным направлением становится внедрение **омниканальных стратегий**, обеспечивающих единое и согласованное взаимодействие клиента с брендом во всех каналах — онлайн и офлайн. Параллельно развивается подход **Customer Lifetime Value (CLV)**, предполагающий ориентацию не на разовую продажу, а на долгосрочные отношения, в которых компания стремится максимально увеличить ценность клиента на протяжении всего цикла взаимодействия.

Таким образом, клиентоориентированность в современных условиях выходит далеко за рамки традиционного маркетинга. Это комплексная система, основанная на данных, технологиях и человеческих ценностях, обеспечивающая устойчивое конкурентное преимущество и долгосрочную лояльность потребителей.



Рис. 1. Инструменты клиетоориентированности
Источник: разработано автором

Информация, представленная на рисунке 1. отражает основные инструменты клиентоориентированности, которые в совокупности формируют комплексную систему управления взаимоотношениями с клиентами. Каждый из представленных элементов выполняет свою функцию: CRM-система обеспечивает сбор и анализ данных, CJM помогает изучить путь клиента, SERVQUAL оценивает качество обслуживания, NPS измеряет уровень лояльности, а персонализация усиливает эмоциональную вовлечённость и индивидуальное восприятие бренда. Их совместное использование позволяет компаниям не только глубже

понимать ожидания потребителей, но и повышать качество сервиса, укреплять доверие и формировать долгосрочные отношения.

CRM — это не просто программное обеспечение, а концепция управления взаимодействием с клиентами, основанная на сборе, анализе и использовании данных о поведении потребителей. Современные CRM-платформы позволяют компаниям отслеживать весь путь клиента — от первого контакта до повторной покупки, обеспечивая персонализированное обслуживание и повышая уровень удовлетворённости [5].

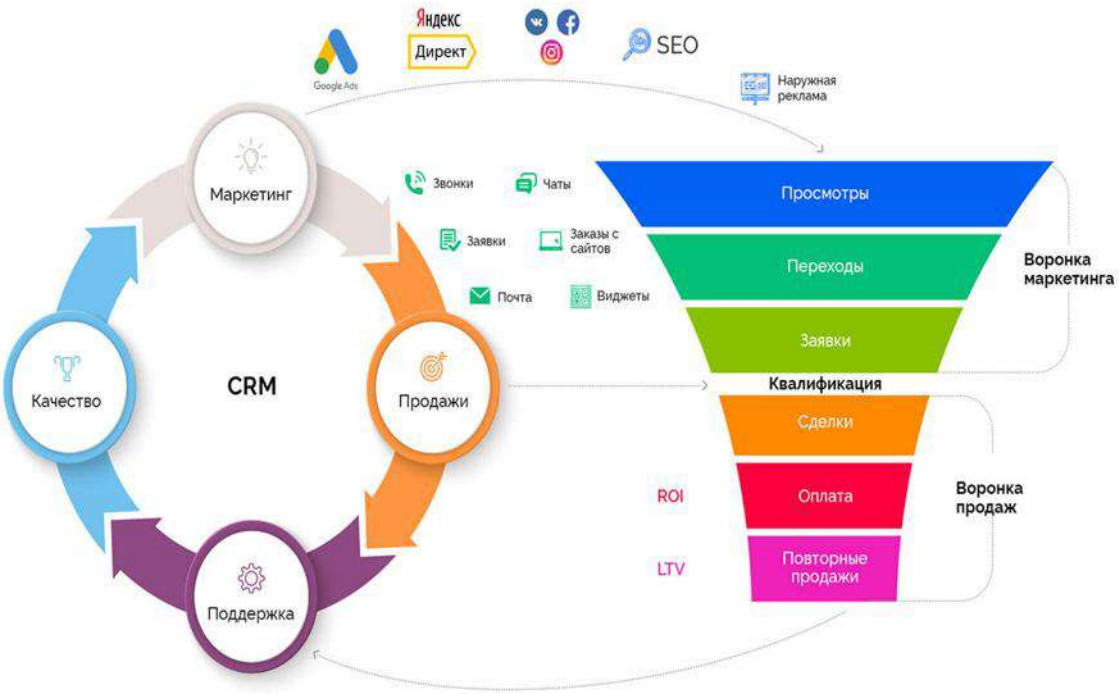


Рисунок 2. Суть CRM-системы
Источник: [5]

Рисунок 1.2. иллюстрирует ключевую роль CRM-системы в формировании клиентоориентированного подхода предприятия. Представленный цикл показывает, что использование CRM-систем способствует интеграции всех подразделений предприятия в единую информационную среду, где каждый сотрудник имеет доступ к актуальной информации о клиенте. Это обеспечивает согласованность действий маркетинга, продаж, сервиса и логистики. В результате компания получает возможность формировать индивидуальные предложения, прогнозировать потребности клиентов и своевременно реагировать на изменения их предпочтений. По данным исследований, предприятия, активно внедряющие CRM-технологии, демонстрируют рост показателей удержания клиентов на 25–30 %, а прибыль от постоянных клиентов увеличивается в 1,5–2 раза [7].

Модель SERVQUAL используется для измерения качества обслуживания и восприятия сервиса клиентом. Она выявляет разрыв между ожиданиями и реальным опытом взаимодействия, помогая организациям выстраивать стандарты обслуживания, повышать качество коммуникаций и формировать доверие.

Важным элементом клиентоориентированного управления становится персонализация. Она выражается в адаптации продукта, коммуникации и сервиса под индивидуальные особенности клиента. Примером успешной реализации персонализированного подхода служат компании, активно применяющие аналитику данных и искусственный интеллект для прогнозирования поведения клиентов и построения персональных предложений.



Рисунок 3. Преимущества использования персонализации
Источник: [6]

Представленные на рисунке 3 преимущества подтверждают, что персонализация является одним из наиболее эффективных инструментов клиентоориентированного управления. Она способствует укреплению доверия и лояльности клиентов, повышает эффективность маркетинговых коммуникаций и позволяет компаниям выделяться на фоне конкурентов. Благодаря персонализированным подходам предприятия получают возможность не только улучшать клиентский опыт, но и добиваться устойчивого роста и конкурентных преимуществ на рынке.

Завершает систему индекс лояльности NPS (Net Promoter Score), позволяющий измерять готовность клиента рекомендовать компанию другим. Это не просто показатель удовлетворённости — это индикатор силы эмоциональной связи между брендом и потребителем. Высокий NPS свидетельствует о доверии и долгосрочной приверженности клиентов.

Однако клиентоориентированность не ограничивается технологическим аспектом. Она предполагает формирование особой корпоративной культуры, где каждый сотрудник осознаёт свою ответственность за качество клиентского опыта. Как отмечает Дж. Гриффин, «удержание клиента дешевле привлечения нового в пять раз, а лояльность — это результат систематического внимания к деталям взаимодействия» [8]. Конкурентное преимущество создаётся через последовательную работу над доверием, удобством и эмоциональной привязанностью клиента к бренду.

Концепция Customer Journey описывает путь клиента от момента возникновения потребности до постпокупочного взаимодействия, позволяя выявить проблемные точки и повысить эффективность коммуникаций. Эти параметры напрямую влияют на восприятие бренда и готовность клиента к повторному взаимодействию.

Рисунок 4. Отражает шаблон, по которому выстраивается модель оценки клиентского опыта Customer Journey Map, который действует, благодаря полному анализу пути клиента от мысли к покупке. Каждый этап сопровождается определёнными эмоциями, ожиданиями и решениями, упомянутыми в ячейках шаблона, что позволяет компании выявлять «точки боли» и оптимизировать процесс взаимодействия.

Клиентоориентированность является также важным элементом стратегии устойчивого развития бизнеса. Современные потребители ожидают от компаний не только удовлетворения функциональных потребностей, но и соблюдения этических норм, социальной ответственности и экологической прозрачности. Компании, которые демонстрируют искреннюю заботу о клиентах и обществе, получают долгосрочные конкурентные преимущества, выраженные в лояльности, доверии и положительной репутации.



Рисунок 4. Шаблон Customer Journey Map
Источник: [10]

Такой подход можно рассматривать как интеграционную категорию, объединяющую стратегические, организационные и технологические аспекты управления предприятием. Её ключевая роль заключается в создании устойчивой системы ценностей, ориентированной на клиента как главный источник развития и инноваций.

В условиях цифровизации, насыщения рынков и повышения требований потребителей клиентоориентированность становится не просто модным термином, а необходимым условием конкурентоспособности. Предприятия, способные слушать и понимать своих клиентов, обладают более высокой адаптивностью, инновационным потенциалом и устойчивостью к внешним изменениям.

Клиентоориентированность является неотъемлемым компонентом формирования конкурентного преимущества предприятия. Она объединяет философию, стратегию, процессы и инструменты, направленные на создание ценности для клиента. Именно эта системность делает клиентоориентированный подход основой долгосрочного успеха в современной экономике.

Список литературы:

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг. Менеджмент. — СПб.: Питер, 2018.
2. Levitt T. Marketing Myopia. // Harvard Business Review, 1975, № 4, с. 45–56.
3. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. — New York: Free Press, 1980.
4. Payne A., Frow P. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. // Journal of Marketing, 2005, Vol. 69(4), p. 167–176.
5. Neiros.ru. Что такое CRM-система и нужна ли она бизнесу? https://neiros.ru/blog/automation/chto-takoe-crm-sistema-i-nuzhna-li-ona-vam/
6. Neiros.ri Персонализация: методы сбора данных, направления и 10 маркетинговых инструментов. https://neiros.ru/blog/marketing/personalizatsiya-metody-sbora-dannykh-napravleniya-i-10-marketingovykh-instrumentov/
7. Statista. *CRM Retention Rate Report.* https://www.statista.com/
8. Griffin J. Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It. — San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
9. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. // Journal of Retailing, 1988, Vol. 64(1), p. 12–40
10. Как строится Customer Journey Map https://ux-journal.ru/kak-stroit-customer-journey-map.html

УДК 339.138:004.738.5:658.8

МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ В БЬЮТИ-ИНДУСТРИИ: ОТ ТРАДИЦИОННЫХ МЕТОДОВ К SMM

МАНЗЮК Екатерина,
БОГОС Корина,
Молдавский государственный университет,
Кишинев, Республика Молдова
bogoskorina752@gmail.com
katrin171102@gmail.com
Научный руководитель:
ЧАЙКОВСКИЙ Александр,
доктор, конференциар университар,
Молдавский государственный университет,
Кишинёв, Республика Молдова
alexandr.ceaikovskii@usm.md

Современная бьюти-индустрия является одной из наиболее быстрорастущих отраслей сферы услуг как в мире, так и в Республике Молдова. Конкуренция между салонами красоты, студиями маникюра, косметологическими центрами и частными мастерами постоянно усиливается. В таких условиях ключевым фактором успеха становится не только качество предоставляемых услуг, но и способность эффективно коммуницировать с целевой аудиторией.

В данной статье мы рассмотрим особенности развития маркетинговых коммуникаций в индустрии красоты и определение преимуществ использования SMM в повышении конкурентоспособности предприятий. Как отмечает Филип Котлер в книге “Marketing Management” [1], маркетинговые коммуникации являются частью комплекса маркетинга и выполняют три основные функции: информирование, убеждение и напоминание. Они позволяют компании не просто донести информацию до клиента, но и сформировать у него устойчивое восприятие бренда. В зависимости от задачи, специфики рынка и конкурентного поля, в рамках одной кампании могут быть задействованы различные виды и сочетания коммуникаций. Рассмотрим их подробнее:

Согласно Ф. Котлеру, эффективность маркетинговой коммуникации определяется последовательным прохождением ряда этапов: от выявления целевой аудитории и постановки конкретных целей до разработки убедительного обращения, выбора оптимальных каналов распространения и анализа обратной связи. Эти принципы сохраняют свою значимость и для предприятий бьюти-индустрии, где коммуникация с клиентом во многом строится на эмоциональном восприятии и визуальной составляющей контента.

Особенность коммуникаций в сфере красоты заключается в том, что потребители принимают решения не только на основе рациональных факторов, но и под влиянием эмоций, эстетических предпочтений и доверия к бренду. Выбор мастера или салона часто обусловлен визуальным образом, отзывами, репутацией и сформированным имиджем компании. В этом контексте грамотная коммуникационная стратегия становится ключевым фактором, определяющим уровень спроса и финансовую устойчивость бизнеса.

Традиционно в индустрии красоты применялись классические инструменты продвижения — наружная реклама, печатные каталоги, участие в специализированных выставках и ярмарках, система скидок и реферальные программы («приведи друга»). Эти методы способствовали формированию узнаваемости бренда и привлечению клиентов, однако обладали рядом ограничений: высокой стоимостью, отсутствием точных аналитических данных и низким уровнем персонализации.



Рис. 1. Виды маркетинговых коммуникаций
Источник: Разработано авторами на основе [2]

В условиях, когда рынок насыщен, а потребители становятся более требовательными, традиционные инструменты перестали обеспечивать достаточный эффект. Переход к цифровым технологиям открыл новые возможности для коммуникации. На первый план вышел SMM — продвижение через социальные сети, которое позволяет брендам выстраивать постоянное взаимодействие с аудиторией. Компании, внедряющие SMM, увеличивают поток клиентов на 35–50 %, а затраты на рекламу сокращаются почти вдвое [3]. Социальные сети, такие как Instagram, TikTok и Facebook, предоставляют возможность демонстрировать отзывы клиентов, процессы работы, обучающий контент и результаты.



Рис. 2. Результаты SMM-продвижения (до/после)
Источник: Разработано авторами на основе [6]

Это формирует доверие и вызывает эмоциональную привязанность, которая значительно влияет на решение о покупке. В отличие от традиционных каналов, SMM обладает рядом преимуществ: высокая вовлечённость, мгновенная обратная связь, возможность точного таргетинга и аналитика результатов. Для бьюти-бизнеса особенно ценно

то, что продвижение через визуальный контент идеально подходит для демонстрации услуг — будь то стрижка, маникюр, окрашивание или макияж. Фото и видео «до и после» воздействуют на аудиторию сильнее, чем любая текстовая реклама.

Наряду с активным развитием SMM, современные компании стремятся интегрировать различные каналы коммуникации в единую систему. Согласно данным на 2025 год [3], подход интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК) позволяет объединить онлайн и офлайн-инструменты, обеспечивая целостность бренда.

Например, салон красоты может совмещать работу в Instagram с рассылкой через Viber, запуском акций по QR-коду в салоне и публикацией отзывов клиентов на Google Maps. Такой подход не только повышает узнаваемость, но и улучшает управление клиентским опытом. Экономическая эффективность SMM и ИМК особенно заметна для малого и среднего бизнеса, преобладающего в Молдове. Средние расходы на продвижение салона красоты в социальных сетях составляют от 3 000 до 5 000 леев в месяц [4], при этом возврат инвестиций достигает 150–200 %. Рентабельность повышается за счёт увеличения числа новых клиентов, повторных обращений и роста среднего чека.

В то время как традиционная реклама требует больших бюджетов и даёт краткосрочный эффект, SMM обеспечивает устойчивое развитие и долгосрочную вовлечённость аудитории. Кроме того, социальные сети позволяют компаниям собирать аналитику: какие посты вызывают наибольший отклик, кто является целевой аудиторией, в какое время активность выше. Эти данные дают возможность оптимизировать стратегию, направляя ресурсы на наиболее эффективные каналы. В условиях ограниченных бюджетов, характерных для молдавского рынка, это особенно важно.

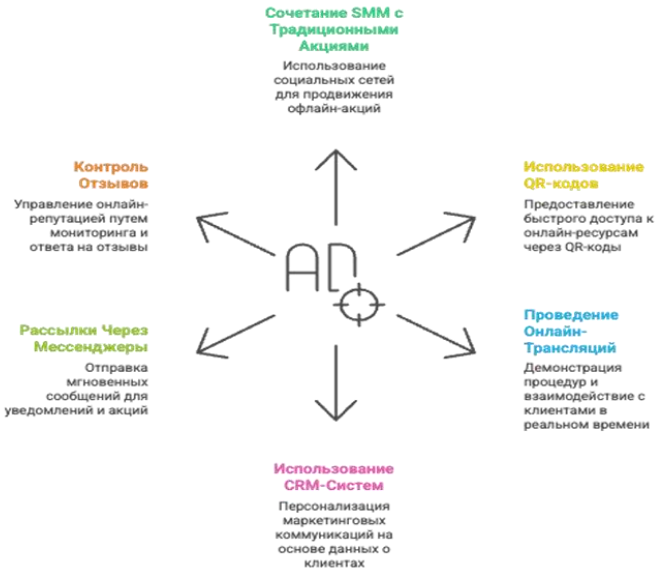


Рис. 3. Стратегия интегрированных маркетинговых коммуникаций
Источник: Разработано авторами на основе [2]

Не менее значимым элементом современного маркетинга становится работа с отзывами и репутацией. Клиенты всё чаще принимают решение о посещении салона, ориентируясь на комментарии в Instagram или рейтинги Google. Быстрая реакция на отзывы, благодарности и решения конфликтных ситуаций формируют доверие и положительный имидж, что напрямую отражается на экономических показателях предприятия.

Современные маркетологи всё чаще применяют концепцию PESO для интеграции всех каналов коммуникации. Согласно этой модели, продвижение строится на четырёх типах медиа: Paid Media (платные каналы), Earned Media (заработанные), Shared Media (совместные/социальные) и Owned Media (собственные). Платные медиа включают таргетированную рекламу в Instagram и TikTok, баннеры и продвижение постов. Заработанные

медиа — это публикации в СМИ, отзывы клиентов, репосты и рекомендации блогеров, которые создают доверие и повышают авторитет бренда. Совместные медиа — это контент, которым делятся сами пользователи, например сторис, челленджи или хэштеги, создавая вирусное распространение. Собственные медиа — сайт салона, блог, аккаунты в соцсетях, email-рассылки, через которые компания контролирует все сообщения и формирует единый имидж.

Применение модели PESO позволяет бьюти-бизнесу Молдовы выстраивать согласованную коммуникационную стратегию, где каждый канал усиливает эффект других. Например, салон может запускать таргетированную рекламу (Paid), получать положительные отзывы и публикации о своих услугах в местных блогах (Earned), стимулировать подписчиков делиться контентом и участвовать в челленджах (Shared) и одновременно развивать официальный сайт и аккаунт в Instagram (Owned).

На молдавском рынке особенно заметна роль инфлюенсеров в стратегии PESO. Так, одна из популярных местных бьюти-блогеров — Татьяна Каберидзе [5], публикует обзоры косметических процедур и делится своими впечатлениями о салонах Кишинёва, эффективно объединяя Earned и Shared медиа.



Рис. 4. Наглядный пример сотрудничества блогера с косметической продукцией.
Источник: [5]

Её подписчики доверяют мнению блогера, делятся контентом и активно участвуют в обсуждениях. Салоны, которые сотрудничают с Татьяной, получают рост клиентской базы без значительных дополнительных затрат, одновременно повышая узнаваемость и доверие к бренду.

Таким образом, интеграция PESO-модели с использованием инфлюенсеров позволяет малым и средним предприятиям в Молдове достичь высокой эффективности коммуникаций, снижая расходы и увеличивая вовлечённость аудитории. SMM и интегрированные медиа становятся не просто инструментом продвижения, а стратегическим направлением, формирующим конкурентные преимущества и экономическую устойчивость бизнеса.

В заключении можно отметить, что современная бьюти-индустрия переживает глубокую трансформацию под влиянием цифровых технологий и социальных медиа. Если раньше основой продвижения были традиционные формы рекламы, то сегодня ключевое значение приобретают инструменты, основанные на взаимодействии с аудиторией и построении доверительных отношений.

Использование модели PESO позволяет выстроить системный подход к коммуникациям, при котором платные, собственные и совместные медиа усиливают эффект друг друга, а заработанные медиа — такие как отзывы и рекомендации — формируют

репутационную ценность бренда. На молдавском рынке это особенно заметно в сфере бьюти-услуг, где SMM стал не просто способом продвижения, а частью клиентского опыта.

Показателен пример инфлюенсера Татьяны Каберидзе, чья активность в Instagram демонстрирует, как грамотное сочетание визуального контента и личного бренда может оказывать прямое влияние на потребительское поведение. Сотрудничество с такими лидерами мнений помогает салонам красоты расширять охваты и выстраивать эмоциональную связь с целевой аудиторией без существенных финансовых вложений.

Таким образом, маркетинговые коммуникации в индустрии красоты всё больше смещаются в сторону интеграции, персонализации и цифрового взаимодействия. Компании, которые успешно применяют принципы SMM и PESO, получают устойчивое конкурентное преимущество, повышают лояльность клиентов и укрепляют позиции на рынке Молдовы.

Список литературы:

1. Котлер, Ф., Келлер, К. Л. *Marketing Management* (Управление маркетингом). — 16-е изд. — Pearson Education, 2022.
2. Сайт о маркетинге в индустрии красоты. *(URL: https://beauty-marketing.ru/)*
3. Платформа нейромаркетинга и аналитики для бизнеса. *(URL: https://neiros.ru/)*
4. Портал по поиску работы, раздел, посвящённый вакансиям в сфере SMM и цифрового маркетинга. *(URL: https://www.rabota.md/ru/jobs-moldova-SMM)*
5. Instagram Молдавского блогера Татьяны Каберидзе https://www.instagram.com/ktaniak?igsh=MXE3NG12amYwZXhmMQ==
6. Тик Ток аккаунт ювелирного магазина https://www.tiktok.com/@585gold.md?_r=1&_t=ZM-91JpaGx4ZYq

УДК 658.626:658.8

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БРЕНДА НА БАЗЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

МАРУСЯК (ДАНИЛЕСКУ) Таисия
Государственный Университет Молдовы
Кишинев, Республика Молдова,
danilesku.tt@mail.ru
Научный руководитель:
ТРИФОНОВА Лариса,
доктор, доцент
Государственный Университет Молдовы
Кишинев, Республика Молдова
larisa.trifonova@usm.md

В условиях высокой конкуренции и динамичного развития рынка бренды сталкиваются с необходимостью не только создавать узнаваемый имидж, но и регулярно оценивать его эффективность. Современный маркетинг уже давно вышел за рамки простого продвижения товаров и услуг — сегодня ключевым инструментом становится бренд, который формирует доверие, влияет на восприятие и определяет уровень лояльности потребителей. Однако для того, чтобы понять, насколько успешно бренд выполняет свои функции, необходимо применять системные маркетинговые исследования, направленные на анализ его эффективности.

Оценка эффективности бренда представляет собой комплексное исследование, включающее изучение восприятия бренда целевой аудиторией, уровня узнаваемости, эмоциональной связи с потребителем и степени конкурентных преимуществ на рынке. Такие исследования позволяют выявить сильные и слабые стороны бренда, понять, насколько его ценности и позиционирование совпадают с ожиданиями потребителей. Использование

методов маркетинговых исследований — опросов, интервью, анализа социальных сетей, фокус-групп и мониторинга репутации — помогает компаниям принимать обоснованные решения относительно корректировки стратегии бренда.

В эпоху цифровизации данные о поведении и предпочтениях потребителей стали главным источником информации для оценки эффективности бренда. Метрики вовлеченности, узнаваемости, уровень NPS (индекс потребительской лояльности) и анализ упоминаний в сети позволяют маркетологам измерять не только количественные, но и качественные показатели взаимодействия аудитории с брендом. Например, высокий уровень узнаваемости не всегда означает сильную эмоциональную привязанность, поэтому важно оценивать бренд в контексте восприятия и доверия.

Оценка эффективности бренда на базе маркетинговых исследований является важнейшим инструментом стратегического управления. Она помогает компаниям адаптировать коммуникации, улучшать репутацию и укреплять позиции на рынке. Только регулярный анализ восприятия бренда и объективная оценка его эффективности позволяют бизнесу не просто существовать, а успешно развиваться в условиях постоянных изменений рыночной среды.

Для успешной работы с брендом важно использовать комплексный набор методов: количественные опросы, глубинные интервью, фокус-группы, мониторинг упоминаний в СМИ и социальных сетях. Сочетание этих методов позволяет выявлять не только уровень узнаваемости, но и тональность восприятия бренда, эмоциональные ассоциации и точки взаимодействия с клиентами, которые формируют их лояльность. Кроме того, маркетинговые исследования помогают компаниям учитывать изменения в поведении потребителей и адаптироваться к новым условиям рынка. В условиях высокой конкуренции важно не только привлекать новых клиентов, но и удерживать существующих, предлагая продукты и коммуникации, которые соответствуют ожиданиям аудитории.

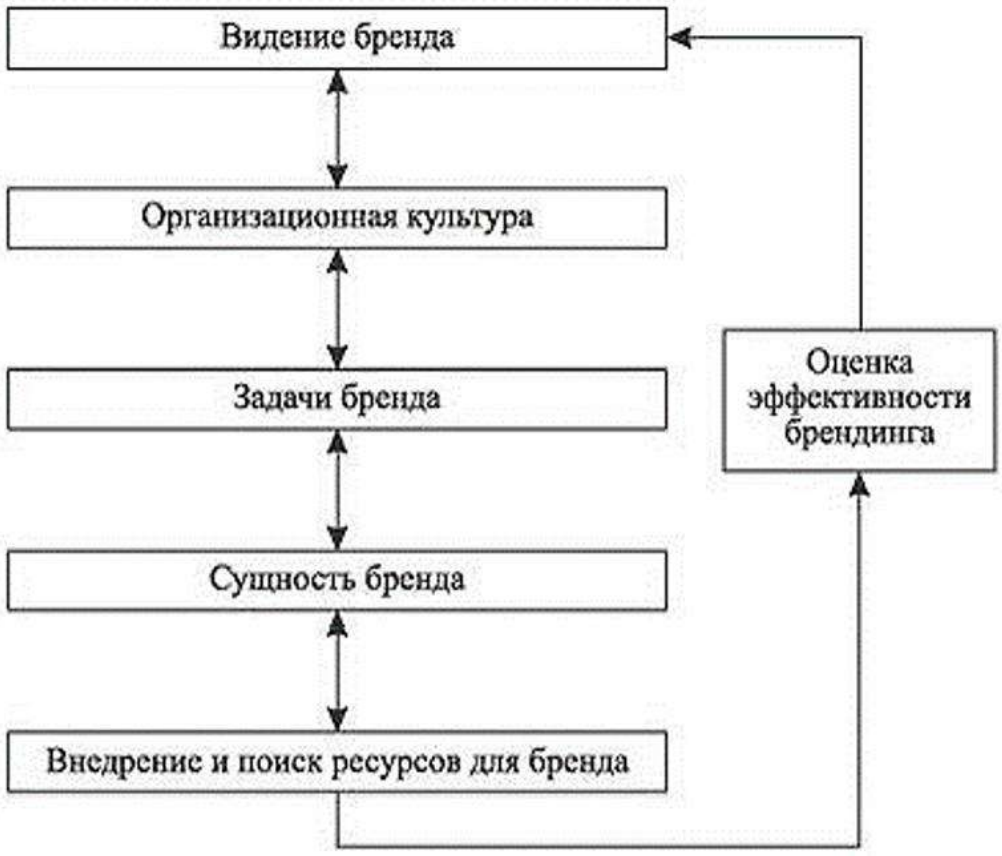


Рисунок 1. Оценка эффективности брендинга на различных этапах строительства бренда

Источник: [1]

Исходя из рисунка, процесс оценки эффективности бренда представляет собой последовательность этапов — от видения бренда до внедрения и поиска ресурсов для бренда. Такая структура позволяет системно подходить к измерению силы бренда и своевременно реагировать на изменения в восприятии потребителей.

Современный потребитель всё более осознанно относится к выбору брендов, оценивая не только продукт, но и ценности компании, её репутацию и коммуникацию с аудиторией. Бренд перестал быть просто логотипом — он стал символом опыта и эмоций, который формируется на основе постоянного взаимодействия с клиентами. Как отмечают современные исследователи маркетинга, сильный бренд — это результат системного анализа восприятия, узнаваемости и уровня доверия со стороны потребителей [2]. Именно поэтому маркетинговые исследования играют ключевую роль в оценке эффективности бренда и в формировании стратегий его развития.

Оценка эффективности бренда основана на трёх ключевых направлениях:

1. Измерение узнаваемости и восприятия бренда — исследуется, насколько хорошо потребители идентифицируют бренд среди конкурентов и какие ассоциации он вызывает. Для этого применяются опросы, анализ отзывов, мониторинг социальных сетей и медиа. Показатели осведомлённости позволяют определить силу присутствия бренда на рынке.

2. Оценка уровня лояльности и доверия — исследуются факторы, влияющие на повторные покупки, рекомендации и эмоциональную привязанность аудитории. Метрики, такие как NPS (Net Promoter Score) и индекс удовлетворённости клиентов, помогают измерить, насколько бренд соответствует ожиданиям потребителей и способен удерживать их внимание в долгосрочной перспективе.

3. Анализ восприятия бренда в сравнении с конкурентами — проводится с помощью сравнительных исследований, которые выявляют конкурентные преимущества и слабые стороны. Это позволяет компаниям своевременно корректировать стратегию позиционирования и улучшать коммуникации с целевой аудиторией.

Оценка эффективности бренда является неотъемлемой частью современной маркетинговой деятельности. Она позволяет определить, насколько успешно бренд выполняет свои функции — формирует доверие, вызывает узнаваемость, создает положительный имидж и удерживает лояльных клиентов. Эффективность бренда отражает его реальное положение на рынке и восприятие потребителями. Для проведения оценки применяются различные маркетинговые исследования, которые включают как количественные, так и качественные методы анализа. Основными направлениями оценки эффективности бренда являются измерение узнаваемости бренда, анализ восприятия и ассоциаций, измерение лояльности и доверия, оценка репутации бренда.

Измерение узнаваемости бренда — определяет, насколько хорошо потребители узнают бренд среди конкурентов. Исследование проводится с помощью опросов и анкетирования, где респондентов просят вспомнить или выбрать знакомые бренды. Высокий уровень узнаваемости свидетельствует о сильном присутствии компании на рынке.

Таблица 1. Ключевые показатели эффективности бренда на рынке Молдовы

Бренд	Показатель	Значение	Комментарий
Orange Moldova	Индекс Lovemark	75,5 баллов	Самый любимый бренд в Молдове
maib	Признание” Brand of Year in Banking”, репутация	„Brand of Year“	Высокая репутация и доверие в банковском секторе
Moldcell	Индекс Lovemark	61,1 балла	Устойчивая позиция среди лидеров

Источник: разработано автором на основе [3]

Исходя из таблицы можно сделать вывод, что лидирующие позиции по эффективности бренда в Республике Молдова занимают компании, которые не только обладают высокой узнаваемостью, но и формируют устойчивое доверие со стороны потребителей. Так, бренд

Orange Moldova, получивший наивысший индекс Lovemark, демонстрирует сильную эмоциональную связь с аудиторией, что указывает на успешное применение маркетинговых стратегий, направленных на повышение лояльности и вовлечённости клиентов. Аналогично, maib подтверждает значимость репутационного капитала для повышения конкурентоспособности, что отражается в его признании как «Brand of the Year».

Можно отметить, что Moldcell занимает устойчивую позицию среди лидеров рынка мобильной связи в Молдове. Индекс Lovemark компании (61,1 балла) свидетельствует о высокой степени эмоциональной привязанности и доверия со стороны потребителей. Несмотря на то, что по общему уровню лояльности Moldcell уступает Orange Moldova, бренд демонстрирует стабильный рост показателей узнаваемости и положительного восприятия. Это подтверждает эффективность коммуникационной стратегии компании, направленной на укрепление имиджа современного, социально ответственного и технологичного бренда.

Полученные данные свидетельствуют о том, что эффективность бренда не ограничивается только его узнаваемостью, а определяется совокупностью факторов — доверием, эмоциональной привязанностью и восприятием ценностей компании. Высокие показатели данных брендов показывают, что молдавские компании начинают уделять всё больше внимания системным маркетинговым исследованиям и использованию аналитических инструментов для оценки и укрепления своей рыночной позиции. Это особенно важно в условиях растущей конкуренции и изменения потребительских предпочтений, где именно глубокое понимание восприятия бренда становится основой его долгосрочного успеха.

Анализ восприятия и ассоциаций – изучает, какие эмоции, ценности и ассоциации вызывает бренд у потребителей. Используются фокус-группы, глубинные интервью и контент-анализ отзывов в социальных сетях. Эти данные помогают понять, соответствует ли реальное восприятие бренда его позиционированию.

Измерение лояльности и доверия – оценивает готовность потребителей совершать повторные покупки и рекомендовать бренд другим. Для этого используется индекс NPS (Net Promoter Score) и показатели удержания клиентов. Высокий уровень лояльности указывает на устойчивое положение бренда и его эмоциональную связь с аудиторией.

Оценка репутации бренда – проводится на основе анализа отзывов, упоминаний в СМИ и социальных сетях. Современные инструменты мониторинга (например, Brand24, Hootsuite, YouScan) позволяют измерить тональность упоминаний и выявить ключевые источники формирования репутации бренда.

Методы оценки эффективности бренда представлены в Таблице 2.

Применение указанных методов на территории Молдовы демонстрирует, что оценка эффективности бренда становится важным инструментом конкурентной борьбы. Крупные компании активно инвестируют в исследования для поддержания доверия и укрепления имиджа, в то время как малый и средний бизнес постепенно осваивает базовые инструменты анализа — в первую очередь опросы клиентов и мониторинг отзывов в интернете.

5. Финансовая эффективность бренда — отражает стоимость бренда как нематериального актива компании. Для оценки применяются такие показатели, как доля рынка, ценовая премия и рост выручки. В Молдове этот аспект особенно актуален для крупных компаний, таких как Orange Moldova, maib и Moldcell, для которых бренд является стратегическим активом.

6. Анализ конкурентного позиционирования — включает сравнение ключевых показателей бренда с показателями конкурентов. Это позволяет выявить сильные и слабые стороны бренда, а также определить, какие аспекты требуют корректировки маркетинговой стратегии.

Правильная оценка эффективности бренда требует стратегического подхода, который включает несколько ключевых этапов. Прежде всего, компания должна определить свою целевую аудиторию — понять, кто является потенциальным клиентом, какие у него интересы, привычки и потребности. Это позволяет выстроить корректные методы исследования и собрать данные, отражающие реальное восприятие бренда.

Таблица 2. Методы оценки эффективности бренда

Метод оценки	Цель исследования	Применение на территории Молдовы	Основные источники данных
Измерение узнаваемости бренда	Определить уровень знания бренда среди потребителей	Используется крупными компаниями, такими как Orange Moldova, Maib, Moldcell для отслеживаниия имиджа бренда на национальном уровне	Онлайн-опросы, соцсети, Google Trends
Анализ восприятия бренда	Выявить эмоциональные и ценностные ассоциации, которые вызывает бренд	Применяется агентствами маркетинговых исследований (Magenta Consulting, iData) для оценки отношения к брендам в разных возрастных группах	Фокус-группы, глубинные интервью, соцопросы
Измерение лояльности и доверия	Определить степень приверженности клиентов бренду	Особенно актуально для сетей розничной торговли и банков, например Darwin, Linella, Maib	Индекс NPS, CRM-данные, повторные покупки
Оценка репутации бренда	Измерить общественное мнение о компании и тональность отзывов	Используется при мониторинге медиа и соцсетей для предотвращения кризисов репутации	Отзывы, мониторинг СМИ, социальные сети
Финансовая эффективность бренда	Определить вклад бренда в общую стоимость бизнеса	Применяется при стратегическом планировании и ребрендинге	Финансовая отчетность, аналитические отчеты
Анализ конкурентного позиционирования	Сравнить показатели бренда с конкурентами	Применяется маркетинговыми агентствами при оценке доли рынка	Рыночные исследования, открытые данные компаний

Источник: разработано автором на основе [4]

Далее важно выбрать подходящие инструменты оценки, которые максимально соответствуют особенностям аудитории — будь то опросы, фокус-группы, мониторинг социальных сетей, анализ отзывов или показатели финансовой отдачи. Не менее значимым является качественная интерпретация полученных данных: публикация и обработка

информации должны давать ценность для принятия управленческих решений и формировать полное представление о позиции бренда на рынке. Наконец, после проведения исследований компания должна регулярно анализировать результаты, чтобы понять, какие аспекты бренда вызывают доверие, а какие — требуют корректировки. Такая системная работа позволяет выявить «точки притяжения» для потребителей, укрепить эмоциональную связь с аудиторией и обеспечить долгосрочную лояльность к бренду.

С другой стороны, при оценке эффективности бренда важно учитывать все ограничения и возможные риски, которые могут возникнуть в процессе маркетинговых исследований. На современном рынке конкуренция среди брендов особенно высока, а потребитель способен быстро переключаться между продуктами, опираясь на личный опыт, рекомендации и отзывы. Это делает задачу поддержания доверия, лояльности и положительного восприятия бренда одной из самых сложных для компаний. Кроме того, ограничения и риски проведения исследований зависят от уровня развития рынка и доступности данных в конкретной стране. В случае Молдовы это может касаться ограниченного объема статистики по отдельным секторам, недостаточной прозрачности показателей лояльности или узнаваемости бренда, а также влияния экономических и инфраструктурных факторов на потребительское поведение. Поэтому у компаний всегда должен быть резервный план действий на случай непредвиденных изменений в рыночной среде или в ходе исследования. Маркетинговые исследования дают компаниям возможность глубже понять потребности и восприятие аудитории, но одновременно требуют внимательного подхода к сбору, обработке и интерпретации данных. Системное применение аналитики и корректная интерпретация результатов позволяют не только выявлять сильные и слабые стороны бренда, но и формировать стратегические решения, повышающие эффективность работы компании.

Оценка эффективности бренда является важнейшим инструментом современного маркетинга, который позволяет компаниям объективно понимать своё положение на рынке, выявлять сильные и слабые стороны, а также формировать стратегические решения для развития. Системное применение маркетинговых исследований — от измерения узнаваемости и восприятия до анализа лояльности и финансовой ценности бренда — обеспечивает комплексное понимание взаимодействия потребителей с брендом. На территории Республики Молдова лидирующие бренды, такие как Orange Moldova, maib и Moldcell, демонстрируют высокие показатели эффективности, что подтверждает значимость регулярного мониторинга и анализа репутации, доверия и эмоциональной привязанности аудитории. При этом компании должны учитывать и возможные ограничения, включая конкуренцию, инфраструктурные и экономические факторы, а также сложности в сборе достоверных данных.

В целом, стратегический подход к оценке бренда на основе маркетинговых исследований позволяет повысить эффективность маркетинговых мероприятий, укрепить доверие потребителей и обеспечить долгосрочную конкурентоспособность на рынке. Компании, способные грамотно интерпретировать данные и использовать их для корректировки стратегий, получают ключевое преимущество в динамичном цифровом пространстве и на локальном рынке Молдовы.

Список литературы:

1. Оценка эффективности брендинга на различных этапах строительства бренда. Доступно: https://www.marketing.spb.ru/lib-comm/brand/brand_metrics.htm
2. Orange — самый любимый бренд в Молдове (исследование LOVEMARK 2025). Доступно: https://www.orange.md/ru/novosti/orange-samyy-lyubimyy-brend-v-moldove-soglasno-issledovaniyu-lovemark-2025--19-09-2025e
3. Дилан Н. Маркетинг взаимоотношений как современная маркетинговая концепция в Республике Молдова. Доступно: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/p-111-117_3.pdf
4. Факторы, влияющие на лояльность клиентов в секторе розничного банковского обслуживания: данные из Молдовы. Доступно: https://www.acadlore.com/article/OCS/2023_2_2/ocs020203

УДК658.8:658.7

ЭХО ЛОГИСТИКИ В МАРКЕТИНГОВОМ ЛАНДШАФТЕ: ОТ НЕВИДИМОГО ПОТОКА К ОСЯЗАЕМОМУ БРЕНДУ

НОВИКОВА Яна
Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия
Горки, Республика Беларусь,
gertavand@gmail.com
Научный руководитель:
ВАСИЛЬЕВ В.В.
кандидат экономических наук, доцент
Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия
Горки, Республика Беларусь,
vasilekv@gmail.com

До недавнего времени маркетинг и логистика рассматривались как две отдельные, хотя и соприкасающиеся, области бизнеса. Маркетинг отвечал за привлечение внимания, формирование спроса и создание образа бренда, в то время как логистика была "невидимым пото-ком", занимающимся перемещением товаров, складированием и управлением запасами – эдакий "серый кардинал" операций, чья эффективность измерялась преимущественно сокращением издержек. Однако в современном мире, где потребитель избалован выбором, а границы между онлайн и офлайн покупками стираются, эта парадигма устарела.

Сегодня логистика – это не просто операционная функция, а мощный маркетинговый инструмент, способный как укрепить, так и разрушить бренд. Её "эхо" слышно на каждом этапе взаимодействия с клиентом, формируя впечатления, доверие и лояльность. Цель данной статьи – раскрыть, как этот некогда невидимый поток превращается в осязаемый актив бренда в глазах потребителя.

В сознании многих маркетинг — это мир глянцевых рекламных роликов, вирусных постов в соцсетях и креативных слоганов. Логистика же традиционно воспринимается как сухая, техническая сфера «доставки коробок», скрытая от глаз потребителя. Однако в современной гиперконкурентной экономике именно эта «невидимая» функция превратилась в один из самых мощных инструментов построения бренда. Логистика перестала быть просто операцией; сегодня она — ключевой канал коммуникации, который говорит с клиентом громче любой рекламы.

Исторически маркетинг был фронт-офисом, "лицом" компании, ориентированным на продажи, коммуникации и позиционирование. Логистика же пребывала в бэк-офисе, сфокусированная на физическом движении товаров, минимизации затрат и соблюдении сроков поставки до дистрибьютора, а не конечного потребителя [1].

Однако стремительный рост электронной коммерции (Amazon как ярчайший пример), изменение потребительских ожиданий и развитие технологий (таких как IoT, AI и Big Data) кардинально изменили правила игры [2]. Потребитель теперь хочет не только качественный товар по хорошей цене, но и быструю, надежную, а зачастую и персонализированную доставку. "Последняя миля" стала критическим полем битвы за лояльность, и именно здесь логистика выходит на сцену маркетинга.

Исторически логистика была частью бэк-энда — внутренней операционной деятельности компании. Но с приходом эры e-commerce и таких гигантов, как Amazon, она

стремительно вышла на передний план. То, что раньше было «невидимым потоком», теперь стало осязаемым обещанием бренда.

Рассмотрим два сценария:

1. Вы заказываете товар премиум-класса. Вам приходит SMS с трек-номером, курьер в идеальной форме доставляет заказ в точно согласованное время в фирменной, экологичной упаковке, которая сама по себе является мини-шедевром дизайна.

2. Вы заказываете аналогичный товар у другого продавца. Срок доставки постоянно сдвигается, трек-номер не работает, заказ привозят в помятой картонной коробке с опозданием в три дня.

В обоих случаях вы взаимодействуете не с рекламой, а с финальным, осязаемым воплощением бренда — с процессом доставки. В первом случае логистика усиливает посыл о качестве и надежности, во втором — разрушает его, несмотря на возможные миллионные бюджеты на маркетинг.

Как отмечал в своей классической книге «Маркетинг 4.0» Филип Котлер, переход от традиционного к цифровому миру стирает границы между каналами. Опыт клиента стал целостным, и любая его точка соприкосновения с компанией (touchpoint) влияет на лояльность [3]. Логистика — это одна из самых эмоционально заряженных точек касания, ведь она связана с ожиданием и получением желаемого.

Как логистика создает "эхо" в маркетинге?

Влияние логистики на маркетинговый ландшафт проявляется через несколько ключевых аспектов:

1. Клиентский опыт (Customer Experience – CX): фундамент бренда.

- Скорость и надежность доставки: Задержки, повреждения или ошибки в заказе могут мгновенно испортить впечатление, несмотря на идеальную рекламную кампанию. Как отмечает Джефф Безос, скорость доставки – это часть ценностного предложения Amazon, прямо влияющая на лояльность [4]. Положительный опыт доставки, напротив, усиливает бренд и стимулирует повторные покупки.
- Гибкая и удобная политика возврата, поддерживаемая эффективной реверсивной логистикой, снимает барьеры для покупки и формирует доверие.
- Прозрачность: Возможность отслеживать заказ в реальном времени, получая актуальную информацию, снижает тревожность клиента и повышает его удовлетворенность.

2. Восприятие бренда и доверие: больше, чем просто слова.

- Бренд, который стабильно выполняет свои обещания по доставке, воспринимается как надежный и заслуживающий доверия. Это особенно важно для онлайн-ритейла.
- Социальная ответственность: В эпоху осознанного потребления "зеленая" логистика (использование электромобилей, оптимизация маршрутов для сокращения выбросов, экологичная упаковка) становится мощным маркетинговым преимуществом, формируя имидж социально ответственного бренда.
- Возможность предложить различные варианты доставки (стандартная, экспресс, в пункт выдачи), а также гибкое время доставки, демонстрирует клиентоориентированность.

3. Ценообразование и ценностное предложение: не только о товаре.

- Эффективная логистика позволяет компаниям предлагать бесплатную доставку, которая является мощным маркетинговым стимулом и воспринимается клиентами как часть ценности товара.
- Скоростная доставка или доставка в день заказа (same-day delivery) становятся премиальными услугами, которые формируют эксклюзивное предложение для определенных сегментов рынка.

4. Маркетинговые каналы и стратегии: бесшовный опыт.

* Омниканальность: Внедрение стратегии омниканальности, где клиент может начать покупку онлайн и завершить её в магазине (или наоборот), полностью зависит от интеграции

логистики и маркетинга. "Купи онлайн, забери в магазине" (BOPIS) – это логистическое решение, ставшее маркетинговым стандартом.

* Успех промо-кампаний и своевременный запуск новых продуктов критически зависят от способности логистики обеспечить наличие товаров в нужном месте и в нужное время.

От "невидимого потока" к "осязаемому бренду": пути интеграции.

Чтобы логистика стала осязаемым активом бренда, необходимо перейти от функционального разделения к стратегической интеграции [5]:

1. Клиентоориентированный подход: Обе сферы должны работать с одной общей целью – максимизировать удовлетворенность клиента. Это означает совместное планирование, общее понимание клиентского пути и общие KPI. Отделам маркетинга и логистики необходимо работать как одна команда. Логисты должны понимать маркетинговые обещания, а маркетологи — операционные возможности и ограничения.
2. Технологическая интеграция: Использование общих платформ, систем управления заказами (OMS), управления складом (WMS) и транспорта (TMS), интегрированных с CRM и маркетинговыми системами, позволяет обмениваться данными в реальном времени. AI и машинное обучение могут оптимизировать маршруты, прогнозировать спрос и персонализировать предложения на основе данных о доставке.
3. Использование данных: Данные из логистических операций (время доставки, причины возвратов, предпочтения по пунктам выдачи) должны активно использоваться маркетинговыми командами для сегментации, улучшения коммуникаций и персонализации предложений.
4. Интегрированные коммуникации: Маркетинг должен не только продавать продукт, но и грамотно коммуницировать преимущества логистики (например, быстрая доставка, возможность отслеживания, экологичность).
5. Сделать логистику частью Customer Journey Map: При построении карты пути клиента необходимо детально прорабатывать все логистические точки касания: от момента подтверждения заказа до момента распаковки и возможного возврата.

Как логистика создает «осязаемый бренд». В таблице 1 представлено сравнение «Невидимого потока» и «осязаемого бренда».

Таблица 1. – Сравнение прошлого и настоящего/будущего.

«Невидимый поток» (прошлое)	«Осязаемый бренд» (настоящее/будущее)
Стоимость, которую нужно минимизировать	Инвестиции в клиентский опыт и лояль-ность
Функция «за кадром»	Ключевое конкурентное преимущество
Источник проблем при сбое	Повод для восторга при идеальном исполне-нии
Отсутствие коммуникации	Канал постоянного взаимодействия и проз-рачности
Стандартизированный процесс	Гибкая, персонализированная услуг

Из данной таблицы следует:

«Невидимый поток» (прошлое): Отражает традиционный, внутренне ориентированный подход, где акцент делается на оптимизацию внутренних операций, которые зачастую остаются незаметными для клиента.

«Осязаемый бренд» (настоящее/будущее): Отражает современный, клиентоориентированный подход, где все аспекты деятельности компании, даже внутренние, рассматриваются как часть общего клиентского опыта и способствуют формированию воспринимаемой ценности бренда.

Рассмотрим каждую строку таблицы подробнее:

1. Стоимость, которую нужно минимизировать vs. Инвестиции в клиентский опыт и лояльность.

- Прошлое: В традиционном подходе затраты на внутренние процессы и операции рассматривались как издержки, которые необходимо максимально сокращать. Целью была эффективность любой ценой.
- Настоящее/Будущее: Современный подход видит эти затраты как стратегические инвестиции. Деньги, вложенные в улучшение клиентского опыта (например, удобный интерфейс, быстрое обслуживание, персонализированные предложения) и в развитие лояльности клиентов (например, программы лояльности, качественная поддержка), рассматриваются как средство для получения долгосрочной выгоды, такой как повторные покупки, рекомендации и укрепление репутации бренда

2. Функция «за кадром» vs. Ключевое конкурентное преимущество.

- Прошлое: Внутренние процессы и функции (например, логистика, производство, бэк-офис) были скрыты от клиента. Их роль заключалась в поддержке основной деятельности, но они не считались источником уникальных преимуществ на рынке.
- Настоящее/Будущее: Сегодня даже "закадровые" функции, при их идеальном исполнении, могут стать решающим фактором, отличающим компанию от конкурентов. Например, сверхбыстрая доставка, безупречное качество продукта или инновационный подход к управлению данными могут стать основой для сильного бренда.

3. Источник проблем при сбое vs. Повод для восторга при идеальном исполнении.

- Прошлое: Если что-то шло не так во внутреннем процессе ("невидимом потоке"), это воспринималось исключительно как проблема, которую нужно устранить. Фокус был на минимизации негатива.
- Настоящее/Будущее: Современный подход стремится к тому, чтобы безупречное (и даже превосходящее ожидания) выполнение любой задачи, будь то обслуживание клиента, доставка или решение проблемы, стало поводом для его восторга. Цель — превратить каждое взаимодействие в положительный опыт, который усиливает бренд.

4. Отсутствие коммуникации vs. Канал постоянного взаимодействия и прозрачности.

- Прошлое: Между внутренними процессами и клиентами часто отсутствовала прямая или постоянная коммуникация. Клиент получал готовый продукт или услугу, но не имел представления о внутренних этапах.
- Настоящее/Будущее: Современные компании используют все доступные каналы для постоянного взаимодействия с клиентами. Это включает информирование о статусе заказа, запрос обратной связи, открытость в отношении процессов (прозрачность). Такая коммуникация строит доверие и укрепляет связь с брендом.

5. Стандартизированный процесс vs. Гибкая, персонализированная услуга.

- Прошлое: В целях эффективности и контроля качества преобладали стандартизированные процессы, предполагающие "один размер для всех". Персонализация была минимальной или отсутствовала.
- Настоящее/Будущее: В условиях высокой конкуренции и индивидуализации потребностей клиентов акцент смещается на гибкость и персонализацию. Компании стремятся адаптировать свои услуги и процессы под уникальные запросы каждого клиента, предлагая индивидуальные решения, что создает большую ценность и лояльность.

Таблица показывает эволюцию бизнес-мышления от сосредоточенности на внутренних затратах и эффективности ("невидимый поток") к клиентоориентированному подходу, где каждый элемент деятельности компании, включая ее внутренние процессы, рассматривается как часть "осязаемого бренда". Цель современного бизнеса — не просто выполнять функции, а создавать ценность для клиента на каждом этапе, превращая стандартные операции в источники конкурентных преимуществ, инвестиций в лояльность и поводы для восторга.

Эпоха, когда логистика оставалась невидимым "чернорабочим" бизнеса, безвозвратно ушла. Сегодня её "эхо" отчетливо звучит в каждом аспекте маркетингового ландшафта,

формируя восприятие бренда, управляя ожиданиями клиентов и создавая добавленную ценность. Компании, которые осознают стратегическую роль логистики и успешно интегрируют её с маркетинговыми функциями, получают не просто операционное преимущество, но и мощный инструмент для построения осязаемого, надежного и привлекательного бренда. В условиях современного рынка игнорирование "эха логистики" равносильно глухоте к потребностям и ожиданиям клиента, что неизбежно ведет к потере конкурентоспособности.

Надежная доставка, прозрачность, эстетичная упаковка и простые возвраты — это не просто услуги, это новые маркетинговые мессенджеры. В мире, где продукты и цены все больше уравниваются, именно безупречная работа «последней мили» и всей цепочки поставок становится тем самым осязаемым преимуществом, которое превращает разового покупателя в преданного адепта бренда. Логистика больше не поддерживает маркетинг — она стала его неотъемлемой и одной из самых важных частей.

Список литературы:

1. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент: Экспресс-курс/Ф. Котлер, К.Л. Келлер; пер. с англ. - 15-е изд. – Москва: Питер, 2022. – 649 с.
2. Шваб, К. Четвертая промышленная революция/К. Шваб; пер. с англ. – Москва: Эксмо, 2016. – 38 с.
3. Котлер, Ф. Маркетинг 4.0: Разворот от традиционного к цифровому/Ф. Котлер; пер. с англ. – Москва: Бомбора, 2019. – 56 с.
4. Брэд, С. The Everything Store: Джефф Безос и эра Amazon/С. Брэд; пер. с англ. – Москва: Азбука Бизнес, 2021. – 247 с.
5. Портер, М.Э. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость/М. Э. Портер; пер. с англ. – Москва: Альпина Паблишер, 2016. – 35 с.

УДК 339

ОСОБЕННОСТИ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

ОСТАПЕНКО Лилия
УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия»,
Горки, Беларусь
ost.lilia.0403@gmail.com
Научный руководитель:
КОКИЦ Елена
Зав. кафедрой экономической теории, доцент, канд. эк. наук
Белорусская государственная сельскохозяйственная академия
Горки, Республика Беларусь
elena.kokits@mail.ru

Организация логистических процессов является одним из ключевых элементов успешных поставок и транспортно-логистических решений в Республике Беларусь. Логистика играет важнейшую роль в обеспечении эффективности поставок в нашей стране и способствует развитию экономики и бизнеса.

Транспортно-логистические поставки в Беларуси стремительно развиваются, и это связано с ростом потребностей в эффективных механизмах доставки товаров и услуг. Логистические решения и инновационные подходы позволяют оптимизировать процессы

транспортировки, снижать затраты на складирование и ускоряют доставку до конечного потребителя. Логистика в Беларуси играет важнейшую роль в экономике страны, обеспечивая эффективное управление транспортно-логистическими процессами.

В Республике Беларусь существует развитая система транспортных коммуникаций, которая позволяет эффективно организовывать поставки и обеспечивать надежную транспортно-логистическую инфраструктуру.

Транспортная система Беларуси также включает в себя различные логистические центры, складские помещения, таможенные пункты и другую инфраструктуру, необходимую для эффективной организации поставок.

Благодаря своему географическому расположению Беларусь является важным транспортным узлом для поставок между Европой и Азией.

Процессы транспортно-логистических поставок в Беларусь постоянно совершенствуются и прогрессивно развиваются, отвечая всем требованиям современного бизнеса. Благодаря высокому уровню профессионализма специалистов в области логистики и использованию передовых технологий, логистика в Республике Беларусь успешно справляется с решением самых сложных логистических задач.

Транспортные компании предлагают широкий спектр услуг по организации поставок, включая международные перевозки, междугородные и внутригородские доставки.

Оптимальный выбор маршрута позволяет сократить время доставки и издержки на транспортировку грузов. Кроме того, правильный выбор транспортного средства позволяет учесть особенности груза и обеспечить его сохранность в процессе поставки.

Онлайн-сервисы и программные решения позволяют эффективно управлять логистическими процессами, ускорять поставки и повышать качество обслуживания. Для эффективной организации поставок в Беларуси необходимо умелое управление процессами логистики. Компании, занимающиеся логистикой в республике, предлагают широкий спектр услуг по управлению поставками, включая планирование и координацию транспортировки, складирования, таможенного оформления и других этапов логистического цикла.

Компании-партнеры в Беларуси обладают достаточным опытом и знаниями для эффективной организации поставок, а также глубоким пониманием особенностей логистических процессов в республике.

Беларусь является привлекательной страной для организации поставок, благодаря своей современной транспортно-логистической инфраструктуре и эффективному управлению логистическими процессами. Учитывая все преимущества Беларуси, компании могут быть уверены в надежности и эффективности поставок в республику.

В современном мире, где логистические процессы постоянно развиваются, Республика Беларусь активно внедряет инновационные методы и технологии в управление поставками. Постоянное совершенствование системы управления поставками позволяет оптимизировать затраты и сократить временные рамки доставки.

Важной тенденцией в управлении поставками в Беларуси является разработка и применение интегрированных транспортно-логистических решений. Данная практика предусматривает учет всех этапов поставки – от маршрутизации до складирования, что позволяет снизить операционные издержки и повысить уровень сервиса.

Управление поставками в Республике Беларусь является важной составляющей успешного логистического процесса. Высокий уровень организации и контроля, эффективная организация и управление поставками, а также постоянное внедрение инновационных решений способствуют развитию транспортно-логистической отрасли в Республике Беларусь.

В Беларуси функционирует ряд транспортно-логистических центров, которые специализируются на организации поставок. Эти центры предоставляют широкий спектр услуг по организации поставок, включая таможенное оформление, хранение и погрузочно-разгрузочные работы.

Транспортно-логистические центры в Беларуси играют важную роль в развитии логистики и обеспечении эффективной организации поставок. Они позволяют сократить время и затраты на доставку грузов, а также повысить надежность и безопасность поставок.

Специалисты по логистике в Беларуси стремятся разрабатывать и внедрять новые и современные подходы в организацию поставок. Они уделяют внимание вопросам оптимизации процессов, снижению издержек и повышению качества услуг. Белоруссия активно развивает транспортную инфраструктуру, строит новые склады и терминалы. Это создает благоприятные условия для развития логистики и организации поставок в Республике Беларусь, делая ее важным игроком в международной торговле.

Таким образом, актуальность организации поставок в Беларуси обусловлена ее географическим положением, развитой инфраструктурой и стремлением бизнеса к оптимизации транспортно-логистических процессов. Успешное ведение бизнеса в Республике Беларусь невозможно без эффективной организации поставок, что делает логистику одним из ключевых элементов на пути к успеху.

Беларусь, являющаяся транспортно-логистическим центром в республике, предлагает множество преимуществ для организации поставок в этой стране.

Первое преимущество – удобное географическое положение Беларуси. Она находится в центре Европы и имеет развитую транспортную инфраструктуру, что позволяет обеспечить эффективные логистические процессы. Беларусь располагается на пересечении главных торговых путей и предлагает широкий выбор транспортных маршрутов.

Второе преимущество связано с качеством и надежностью транспортных услуг в Беларуси. Логистические компании страны обладают современным парком транспортных средств и гарантируют оперативную доставку товаров и материалов. Один из ключевых аспектов – возможность организации доставки как наземным, так и воздушным, морским или железнодорожным транспортом.

Третье преимущество заключается в высоком уровне управления логистическими процессами в Беларуси. В стране активно развиваются инновационные технологии в области логистики, что позволяет эффективно организовывать поставки и контролировать каждый этап процесса. Белорусские компании предлагают широкий спектр логистических услуг, включая хранение, сортировку, упаковку и таможенное оформление товаров.

И наконец, четвертое преимущество заключается в выгодных экономических условиях для организации поставок в Беларуси. Страна предлагает привлекательные тарифы на транспорт и пошлины, а также налоговые льготы для логистических компаний. Благодаря этому, организация поставок в Беларуси становится более выгодной и экономически эффективной.

Итак, организация поставок в Беларуси предоставляет множество преимуществ, включая удобное географическое положение, качественные транспортно-логистические услуги, эффективное управление процессами и выгодные экономические условия. Это делает Беларусь привлекательным партнером для организации поставок и обеспечивает успешное функционирование логистических систем в стране.

Одной из особенностей транспортно-логистических процессов в Беларуси является развитая инфраструктура и высокий уровень организации логистических операций. В стране функционирует крупный транспортный узел, который включает в себя железнодорожную, автомобильную и авиационную инфраструктуру.

Беларусь активно участвует в международных логистических процессах и является членом Международной ассоциации перевозчиков. Это дает возможность эффективно управлять поставками и осуществлять транспортно-логистические операции с учетом международных стандартов.

Еще одной особенностью транспортно-логистических процессов в Беларуси является активное использование современных технологий. В стране широко применяются технические средства управления логистическими процессами, такие как системы автоматизации складских операций, GPS-навигация и телематические системы. Это позволяет эффективно отслеживать перемещение грузов и оптимизировать логистические процессы.

Беларусь также является транспортным хабом для региональных поставок. Республика имеет развитые транспортные связи с соседними странами, что способствует быстрой и надежной доставке грузов. Удобное расположение на пути важных международных

транспортных коридоров делает Беларусь привлекательным пунктом для организации транспортно-логистических процессов.

Управление поставками играет важную роль в транспортно-логистической организации поставок в Беларуси. Этот процесс включает в себя различные логистические процессы, которые выполняются в рамках республики.

В Беларуси логистика поставок имеет свои особенности и тенденции. Республика активно развивает транспортную инфраструктуру, что способствует сокращению времени доставки товаров и улучшению качества услуг. Также важным аспектом управления поставками в Беларуси является эффективное использование таможенных процедур и международных транспортных коридоров.

Логистика в Республике Беларусь также ориентирована на оптимизацию процессов поставок. Организация поставок включает этапы планирования, закупки, транспортировки, хранения и доставки товаров на место назначения. Эффективное управление поставками помогает снизить издержки и улучшить качество обслуживания клиентов.

Беларусь активно развивает логистическую инфраструктуру, включая модернизацию грузовых терминалов, складских комплексов и транспортной сети. Это позволяет улучшить процессы поставок и обеспечить более быструю и надежную доставку товаров по всей республике.

Управление поставками в Беларуси является одной из важнейших задач для логистических компаний. Это требует комплексного подхода, включающего планирование, контроль и управление процессами поставок. Логистика в Республике Беларусь продолжает активно развиваться и совершенствоваться, следуя современным тенденциям в области управления поставками.

Современный мир не представляет себе функционирование глобальной экономики без эффективной логистики. В Беларуси данная область проживает насыщенной и динамичной жизнью. Завтрашний день будет требовать новых наработок и подходов для организации транспортных потоков.

Таким образом, логистическая отрасль в Республике Беларусь обладает значительными перспективами развития. Постоянное совершенствование системы перевозок, таможенных процедур, использования складских помещений и развитие транспортной инфраструктуры позволят увеличить эффективность и конкурентоспособность логистической отрасли.

В современной логистике Республики Беларусь особое внимание уделяется снижению влияния негативных факторов на процесс перевозки и доставки грузов как на экспорт, так и на импорт.

Одним из ключевых моментов является оптимизация транспортных магистралей, чтобы обеспечить быструю и безопасную доставку грузов. Развитие сетей дорог, включая региональные и международные трассы, позволяет сократить время доставки и улучшить работу логистических операторов.

Кроме того, важное значение имеет эффективное использование складских помещений. Современные технологии позволяют оптимизировать процессы хранения и перемещения грузов на складах. Это включает автоматизацию системы учета товаров, улучшение системы отслеживания грузов, а также внедрение инновационных способов упаковки и хранения грузов.

Особенное внимание следует уделять также защите грузов от возможных негативных факторов. Это может включать использование специальных упаковочных материалов, технологий контроля условий перевозки, а также мониторинга транспортных средств в режиме реального времени.

Кроме того, логистические операторы активно работают над совершенствованием системы информационного обмена между участниками логистического процесса. Это позволяет своевременно реагировать на возможные проблемы и сокращает время доставки грузов.

Таким образом, снижение влияния негативных факторов в логистике Республики Беларусь является важным направлением развития, которое способствует эффективной и безопасной перевозке грузов как на экспорт, так и на импорт.

Развитие логистики в Республике Беларусь будет продолжаться в будущем. Ожидается увеличение объемов транзитных грузоперевозок, развитие сети складских и логистических центров, внедрение новых технологий и автоматизации процессов, а также улучшение таможенных процедур и транспортной инфраструктуры.

Список литературы:

1. Кокиц Е.В. Методика определения эффективности логистической деятельности на предприятиях свеклосахарного подкомплекса / Е.В. Кокиц // Вестн. Белорус. гос. с.-х. акад., Горки, 2020. – №3. – С. 57-60.
2. Логистика: учеб. пособие / О.В. Верниковская [и др.]; под ред. И.И. Полещук; – [2-е изд., стер.]. – Минск: РИПО, 2018. – 267 с.
3. Неруш, Ю. М. Планирование и организация логистического процесса : учебник и практикум / Ю. М. Неруш, С. А. Панов, А. Ю. Неруш. - Москва : Юрайт, 2021. – 421с.

УДК 659.127.4

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ КОНЦЕПЦИИ ВИРАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА

РАКОВА Валерия,
Государственный Университет Молдовы
Кишинев, Республика Молдова
valeriarakova777@gmail.com
Научный руководитель:
ТРИФОНОВА Лариса,
доктор, доцент
Государственный Университет Молдовы
Кишинев, Республика Молдова
larisa.trifonova@usm.md

В современном маркетинге термин «вирусный маркетинг» обозначает стратегию, при которой сообщение о бренде, продукте или услуге распространяется от потребителя к потребителю, часто ускоренно, подобно вирусу, благодаря сетям, платформам и поведению пользователей. Согласно источникам, вирусный маркетинг позволяет охватить широкую аудиторию при относительно малых затратах и активируя социальный обмен [1]. В данной статье рассматриваются основные теоретические концепции вирусального маркетинга: эволюция понятия, механизмы распространения, ключевые драйверы (психологические, социальные, технологические), а также модели и фреймворки, применимые в исследовании и практике.

Понятие вирусного маркетинга восходит к середине 1990-х годов [2]. В классическом маркетинговом словаре вирусный маркетинг определяется как форма рекламы, при которой компания полагается на потребителей, чтобы они добровольно распространяли информацию о бренде, продукте или услуге через цифровые каналы. С течением времени концепция изменилась: из акцента на простое «передавание» сообщения перешло к пониманию сетевой структуры, роли узлов (инфлюенсеров), алгоритмов платформ и межличностного влияния.

Вирусная коммуникация сегодня представляет собой интеграцию между медиа и их сообщениями, а также гибридизацию сетей [3].

Таким образом, вирусный маркетинг – это не просто «заражение» контентом, а управляемый (но не полностью предсказуемый) процесс, опирающийся на соцсети, цифровые платформы и межличностные связи.

Одним из ключевых представлений является аналогия с эпидемиологическими моделями: процесс, в котором сообщение передаётся от «заражённого» (человека, получившего сообщение) к «восприимчивому» (новому человеку) и далее. Так, модель SIR (Susceptible-Infected-Recovered) была адаптирована для описания вирусного маркетинга: Susceptible - потенциальный потребитель, Infected - тот, кто получил и распространяет сообщение, Recovered - тот, кто либо перестал передавать сообщение, либо потерял интерес [4].

Также представлена концепция распространения влияния в сетях сложных отношений (graph theory) — узлы, ребра, влияние, каскады. Эта модель описывает, как маркетинговое сообщение или инновация распространяется среди потребителей, которые образуют случайную сеть — то есть структуру, где связи между людьми формируются случайным образом, но обладают определённой плотностью и вероятностью взаимодействия. Авторы предложили алгоритмическую модель, основанную на графах, где: узлы представляют потребителей; рёбра — связи между ними (дружеские отношения, подписки, коммуникации); каждое ребро имеет вес вероятности передачи сообщения (p_ij), отражающий вероятность того, что пользователь i передаст сообщение пользователю j.

Модель демонстрирует, что вирусный эффект может быть достигнут только при выполнении определённого порогового условия: если среднее значение вероятности передачи сообщения между пользователями превышает критическое значение (p_c), начинается каскадное распространение. Ниже этого порога сообщение быстро «затухает».

Также существует понятие influence maximization — поиск минимального числа исходных пользователей, чье вовлечение обеспечивает наибольший охват сети [5]. Позже эта концепция легла в основу множества алгоритмов (в частности, модели Кемпе, Клейна и Тардана), применяемых в современных SMM и рекомендационных системах. Практическая ценность заключается в том, что вирусное распространение не является полностью хаотичным:

- оно подчиняется вероятностным законам;
- зависит от топологии сети (например, масштабно-инвариантные или кластерные сети более предрасположены к вирусному эффекту);
- может быть оптимизировано путём выбора правильных «точек заражения» (ключевых инфлюенсеров или сообществ).

Таким образом, вирусное распространение – это не просто метафора, а математически описываемый процесс, который можно прогнозировать и управлять им через анализ структуры сети и вероятностей передачи.

Далее, теоретические фреймворки представляют собой систематизированные модели, объясняющие, каким образом вирусный маркетинг функционирует. Ниже представлена таблица с обзором основных фреймворков. Содержание фреймворков вирусного маркетинга представлено в Таблице 1.

Таблица 1. Содержание фреймворков вирусного маркетинга

Фреймворк	Основные компоненты	Автор, год
Концептуальная модель вирусного маркетинга	посев (seeding), инициирование поведения по распространению (triggering share behaviour), сетевой эффект (network effect), диффузия (diffusion)	Stewart, Ewing & Mather, 2009
Модель «сарафанного радио» и вирусных коммуникаций	вирусный маркетинг (buzz marketing), маркетинг «из уст в уста» (word-of-mouth, WOM), онлайн-маркетинг	Golan & Zaidner, 2008; Cruz & Fill, 2008; Subramani & Rajagopalan, 2003

Источник: разработано автором

Эти фреймворки обеспечивают теоретическую базу для анализа вирусных кампаний: первый показывает пошаговую динамику кампании — от выбора инициаторов до масштабирования и диффузии. Второй объединяет три пересекающиеся области (buzz, WOM, online marketing), которые взаимодействуют и создают вирусный эффект. Buzz-маркетинг формирует первоначальный импульс, WOM-коммуникация обеспечивает доверительное распространение, а онлайн-маркетинг создаёт инфраструктуру и измеримость. Таким сочетание позволяет построить комплексную модель вирусного маркетинга, подтверждённую эмпирическими исследованиями.

Buzz marketing — это стратегия создания искусственного информационного всплеска, или «шума» вокруг бренда, который побуждает аудиторию говорить о продукте. Теоретическая база исходит из идеи attention economy — внимания как ограниченного ресурса. Цель buzz-кампании — спровоцировать дискуссию, вызвать эмоцию или спор, обеспечив тем самым резкое увеличение упоминаний и видимости бренда. Buzz-маркетинг не обязательно вирусен сам по себе, но создаёт начальный импульс, который запускает вирусный процесс. Для этого используют три механизма [6]:

- **Провокация** (парадокс, юмор, нестандартное поведение бренда);
- **Интерактивность** (вовлечение аудитории в событие, челлендж, флешмоб);
- **Медиа-синергия** (распространение сообщения через традиционные и цифровые каналы одновременно).

Buzz-маркетинг усиливает вирусный эффект, создавая социальную значимость и повышая готовность аудитории к распространению. Он формирует «точку возгорания» — момент, когда внимание аудитории достигает критической массы и запускает цепную реакцию обмена мнениями. Именно на этом этапе в действие вступает следующая концепция — WOM (word-of-mouth). Это уже не инициированное брендом воздействие, а естественная передача информации между потребителями, основанная на доверии и личном опыте.

Модель Word-of-Mouth — это естественная передача информации между потребителями, основанная на доверии. WOM-маркетинг — старейшая форма коммуникации, но в цифровую эпоху он приобрёл новое значение. Влияние WOM на вовлечённость и конверсию в онлайн-среде значительно выше, чем у традиционной рекламы. Теоретически WOM рассматривается как механизм социального доказательства: человек склонен доверять мнению равных ему, а не бренда.

Модель WOM в рамках вирусного маркетинга включает [7]:

- психологические драйверы (доверие, социальная идентификация, желание быть полезным);
- социальные механизмы (сетевые связи, «эффект толпы»);
- мотивы распространения (самовыражение, помощь другим, стремление к статусу).

WOM-механизм обеспечивает устойчивость вирусного распространения, когда контент продолжает циркулировать без дополнительной рекламы. Online marketing создаёт инфраструктуру, через которую возможен вирусный эффект. Он обеспечивает платформу (социальные сети, видеохостинги, мессенджеры), алгоритмическое усиление (рекомендательные системы, тренды, хэштеги), данные и измеримость (метрики CTR, ER, share-rate, virality coefficient).

Именно интеграция digital-каналов позволила WOM превратиться из локального явления в глобальное — то есть стать «вирусным». Онлайн-маркетинг обеспечивает масштабируемость, даже если WOM или buzz-эффект локален, алгоритмы социальных сетей могут превратить его в глобальный каскад распространения.

Можно сказать, что Buzz marketing создаёт эмоциональный импульс, WOM-маркетинг обеспечивает доверительное распространение, а online marketing выступает техническим катализатором и делает процесс масштабным и измеримым. Совокупность этих трёх направлений образует основу теоретического фреймворка вирусного маркетинга, подтверждённую эмпирическими исследованиями и применимую как в академической, так и в практической среде.

Контент, вызывающий высокую активацию эмоций (восхищение, страх, гнев) распространяется быстрее, чем тот, что вызывает низкоактивные эмоции (например грусть). Такие факторы, как практическая полезность, удивление, социальная валидность усиливают шансы на распространение. Другие исследования подчеркивают роль технологических и сетевых драйверов [8]: алгоритмы платформ, структуре связей пользователей, влияние инфлюенсеров и пользователей-генераторов контента – всё это влияет на масштабируемость вирусного кампейна.

Таким образом, теоретически вирусный маркетинг можно понимать как комплексный процесс, детерминированный психологическими, социальными и технологическими параметрами.

В литературе отмечается, что для распространения сообщения требуется, чтобы часть аудитории перешла от пассивного восприятия к активному распространению. Этот порог называют «порог для репоста». Когда сообщение преодолевает этот порог, оно может начать распространяться экспоненциально. Современные исследования вирусного маркетинга подчёркивают ключевое значение сетевой структуры и эффекта узлов. В децентрализованных сетях именно пользователи с высоким уровнем связей и активностью становятся инициаторами и ускорителями распространения контента. Они выполняют роль своеобразных катализаторов, через которых сообщение быстрее достигает больших аудиторий и усиливает эффект вовлечения. При этом эмоциональные и когнитивные драйверы остаются центральным элементом вирусного механизма. Эмоциональная активация значительно повышает вероятность репостов: контент, вызывающий удивление, веселье или тревогу, распространяется интенсивнее. Важно, чтобы материал не только вызывал эмоции, но и обладал когнитивной ценностью – был понятным, полезным или содержал элемент неожиданности, побуждающий к размышлению и обмену.

Однако, несмотря на возможность планирования и аналитического подхода, стабильность и управляемость вирусного эффекта остаются ограниченными. Распространение контента невозможно контролировать полностью. Оно зависит от восприятия аудитории, контекста и социальных факторов. Исследования подчёркивают, что вирусный эффект может принять непредсказуемое направление — от полного отказа аудитории до нежелательных интерпретаций, что создаёт риск репутационных последствий. Технологическое развитие усилило этот эффект: современные алгоритмы платформ, использование Big Data и автоматизированных систем продвижения формируют новые возможности и одновременно порождают этические вызовы. Учёные отмечают риски манипуляции вниманием пользователей, нарушения приватности данных и смещения ответственности за последствия распространения.

Важным вкладом в понимание эффективности вирусного маркетинга стала **концепция 7I's**, включающая семь факторов: *вовлечение аудитории*, *индивидуализацию контента, интерактивность*, *интеграцию с другими каналами*, *инновационность*, *информативность* и *измеримость результатов*. Сущность концепции 7 I's в вирусном маркетинге представлена в Таблице 2.

Эти параметры рассматриваются как ключевые критерии успешной вирусной кампании и показатели её влияния на узнаваемость бренда. Также в теоретической модели влияния вирусного маркетинга на покупательское поведение показано, что вирусный контент воздействует на намерение покупки опосредованно — через рост осведомлённости, формирование доверия и усиление социальных сигналов. Таким образом, вирусное распространение выполняет не только коммуникативную, но и поведенческую функцию, способствуя укреплению связи между брендом и аудиторией.

Применение теоретических концепций вирусного маркетинга в реальной практике начинается с этапа **сеяния.** Этот процесс предполагает выбор стартовых узлов — так называемых seed users или инфлюенсеров, чья роль заключается в инициировании каскада распространения сообщения. Именно они формируют первый импульс в сети, определяя, насколько быстро и глубоко контент охватит аудиторию. Эффективность сеяния зависит от точности выбора аудитории и характера её связей: пользователи с высоким уровнем доверия,

вовлечённости и частотой взаимодействий способны многократно повысить вероятность вирусного эффекта. Современные исследования показывают, что не количество подписчиков, а структура их сети и интенсивность коммуникации оказывают решающее значение для запуска каскада.

Таблица 2. Концепция 7 I's в вирусном маркетинге

Фактор	Описание	Пример применения
Вовлечение	Степень эмоциональной и интеллектуальной вовлечённости аудитории в контент.	Видео с интерактивным опросом или челленджем, где пользователи участвуют активно.
Индивидуализация	Адаптация контента под интересы, потребности или характеристики отдельных пользователей.	Персонализированные письма, рекомендации продуктов на основе предыдущих покупок.
Интерактивность	Возможность пользователям взаимодействовать с контентом или друг с другом.	Игры, викторины, лайки, комментарии, совместное создание контента.
Интеграция	Соединение вирусного контента с другими маркетинговыми каналами и платформами.	Кросспостинг в соцсетях, упоминание на сайте, e-mail рассылки.
Инновационность	Использование нового, неожиданного или уникального подхода к подаче контента.	AR-фильтры в Instagram, необычные видеоформаты, нестандартные мемы.
Информативность	Ценность контента в плане информации, которая полезна, интересна или образовательна.	Советы, инструкции, лайфхаки, тренды, новости отрасли.
Измеримость/ Воздействие	Возможность отслеживать эффективность контента через метрики и анализировать результаты.	CTR, ER, коэффициент репостов, количество просмотров, вовлечённость.

Источник: [8]

Эти параметры рассматриваются как ключевые критерии успешной вирусной

Следующий этап связан с **формированием самого сообщения**, обладающего высоким «вирусным потенциалом». Контент должен быть эмоционально заряженным, легко воспринимаемым и при этом нести социальную ценность. Люди делятся тем, что усиливает их собственный социальный статус, вызывает чувство сопричастности или демонстрирует их вкус и информированность. Поэтому вирусные кампании часто строятся на элементах неожиданности, юмора, пользы или эмоционального воздействия. Важным критерием остаётся простота и адаптируемость сообщения: чем проще его переслать, скопировать или пересказать, тем выше вероятность того, что оно распространится экспоненциально.

Этап распространения и поддержки связан с использованием платформ и каналов, где аудитория может активно делиться контентом: социальных сетей, мессенджеров, видеохостингов. Практика показывает, что механизмы алгоритмов играют двойственную роль: с одной стороны, они могут усилить охват через рекомендации и органические показы, а с другой — ограничить распространение при снижении вовлечённости. Поэтому вирусная кампания требует не только креативной идеи, но и стратегической поддержки — таргетированной рекламы, коллабораций, оптимизации под алгоритмы.

Важным элементом применения теории является **отслеживание и адаптация.** Вирусный процесс необходимо постоянно мониторить с помощью показателей динамики распространения: коэффициента репоста (K-factor), темпов прироста охвата, уровня вовлечённости и длительности жизненного цикла контента. Анализ этих данных позволяет

определить, достиг ли контент критической массы для самоподдерживающегося каскада. Теоретические модели, основанные на теории порогового распространения и модели эпидемического роста (SIR-модели), применяются для прогнозирования и корректировки стратегии. В случае снижения темпов передачи сообщение может быть усилено за счёт дополнительной стимуляции инфлюенсеров, переформулировки креатива или внедрения интерактивных элементов.

Тем не менее вирусный маркетинг несёт определённые риски и ограничения. Контент, попадая в открытую сеть, становится частично неконтролируемым: аудитория может интерпретировать его иначе, чем предполагал маркетолог. Негативные отзывы, ироничные мемы или критические репосты способны распространяться с той же скоростью, что и положительные отклики, формируя эффект обратного вируса. Помимо этого, рост насыщенности рынка контентом, снижение доверия к инфлюенсерам и ужесточение алгоритмов социальных платформ снижают органический охват и делают вирусные кампании менее предсказуемыми. Таким образом, теория подчёркивает необходимость сочетания спонтанности с управляемостью — баланса между творчеством и аналитикой.

Вирусный маркетинг как теоретическая и практическая концепция объединяет традиционные принципы маркетинговых коммуникаций — сарафанное распространение (WOM), эмоциональное вовлечение, брендинг — с современными цифровыми механизмами передачи информации в сетевых структурах. Его эффективность основана на ряде взаимосвязанных элементов: сетевом эффекте, эмоциональной активации, когнитивной ценности сообщения, структуре узлов и механизмах распространения. Несмотря на высокий потенциал охвата и низкие затраты по сравнению с классическими кампаниями, вирусный маркетинг характеризуется высокой степенью неопределённости.

Для практиков и исследователей важно осознавать, что вирусный маркетинг не представляет собой универсальный инструмент. Его результативность определяется точным подбором инфлюенсеров, силой эмоционального отклика, релевантностью контента и постоянным мониторингом в процессе распространения. Только сочетание этих факторов обеспечивает устойчивый эффект узнаваемости и формирует доверие к бренду.

Теоретические основы вирусного маркетинга дают маркетологу структурированную модель для проектирования кампании с высокой вероятностью успеха. Однако окончательный результат зависит от множества факторов — сетевых структур, эмоциональных реакций, социальных динамик и технологических алгоритмов. Таким образом, вирусный маркетинг можно рассматривать не как случайный феномен, а как управляемый, но вероятностный процесс, где грамотное применение теории определяет границы между краткосрочным успехом и долгосрочным влиянием на поведение аудитории.

Список литературы:

1. Квашина В.В. Вирусный контент в маркетинге и его роль в продажах и имидже предприятий. В: Управленческий учет, 2024, № 12, с. 291-295.
2. Ходов А.А. Вирусный маркетинг в условиях конкуренции. Москва, 2024. – 490 с.
3. The role of viral marketing in social media on brand recognition and preference. Accessed: https://www.researchgate.net/publication/356777082_The_Role_of_Viral_Marketing_in_Social_Media_on_Brand_Recognition_and_Preference
4. The key elements of viral advertising. from motivation to emotion in the most shared videos. Accessed: https://arxiv.org/abs/1505.02002
5. Kempe D., Kleinberg J., Tardos É. Maximizing the Spread of Influence through a Social Network, New York, 2003. 204 p.
6. Golan G., Zaidner L. Advertising and Engagement: A Cross-Cultural Examination of Viral Advertising Appeals. In: Journal of Interactive Advertising, 2008, p. 41-52.
7. Cruz D., Fill C. Evaluating Viral Marketing: Isolating the Key Criteria. Marketing Intelligence and Planning. Atlanta, 2008. – 201 p.
8. Berger J., Milkman K. Social Transmission, Emotion, and the Virality of Online Content. In: Working Paper, Marketing Science Institute Report, 2012, No. 10-114, p. 31-40.

УДК 338.48

ЭКСПРЕСС-ТУРЫ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ: ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОДУКТ И УНИКАЛЬНЫЙ ТУРИСТИЧЕСКИЙ ОПЫТ ЧЕРЕЗ КВЕСТ-ЭЛЕМЕНТЫ

РЫБАЛЬЧЕНКО Майя
Государственный Университет Молдовы
Кишинев, Республика Молдова,
moldaska3@gmail.com
Научный руководитель:
ТРИФОНОВА Л.И.
доктор, доцент
Молдавский Государственный Университет
Кишинев, Республика Молдова
larisa.trifonova@usm.md

Современный туристический рынок характеризуется высокой конкуренцией и быстрым изменением предпочтений потребителей. Традиционные экскурсии и обзорные туры постепенно теряют актуальность, уступая место форматам, способным предложить не просто посещение достопримечательностей, а полноценный эмоциональный и интерактивный опыт. В этом контексте экспресс-туры становятся инновационным продуктом, объединяющим элементы квеста, неожиданных сюрпризов и разнообразного культурного и развлекательного контента. Цель данной статьи заключается в том, чтобы показать, как сочетание квест-элементов, неожиданных активностей и образовательных компонентов формирует уникальный туристический опыт и обеспечивает конкурентные преимущества экспресс-туров как на мировом, так и на молдавском рынке.

Туристический опыт представляет собой комплекс субъективных впечатлений, возникающих у туриста в процессе путешествия. Он включает когнитивные, эмоциональные и сенсорные компоненты, а также зависит от степени вовлечённости и персонализации услуг. Уникальный опыт формируется не только благодаря посещению достопримечательностей, но и через эмоциональные, интерактивные и неожиданно-позитивные элементы путешествия. Активное участие туриста усиливает впечатления и повышает удовлетворённость, адаптация маршрута под интересы группы или отдельных участников усиливает персонализацию, а сочетание культурного и развлекательного контента создаёт многогранный эффект. Кроме того, в современных условиях туристический опыт всё чаще рассматривается как ключевой элемент конкурентоспособности туристского продукта. Туристы стремятся не просто «посетить место», а стать участниками событий, получить новые знания и эмоции, почувствовать сопричастность к местной культуре. Именно поэтому туристические компании активно внедряют интерактивные форматы, такие как квесты, тематические маршруты, ролевые сценарии и элементы геймификации.

Такие подходы позволяют превратить стандартный тур в динамичное приключение, где путешественник не только наблюдает, но и взаимодействует с пространством и другими участниками. Это усиливает эмоциональную вовлечённость, способствует формированию устойчивых воспоминаний и повышает лояльность к бренду туристической компании.

Особое значение приобретает инновационное проектирование маршрута, когда квест-элементы встроены в общую структуру тура: от загадок и интерактивных заданий до цифровых инструментов сопровождения. В результате турист получает не просто услугу, а целостный и уникальный опыт, в котором развлечение, познание и эмоции гармонично сочетаются.

Согласно исследованию Statista Consumer Insights (Florian Zandt, 2024), лишь в среднем 38% туристов в 21 стране заявили, что ищут уникальные впечатления при планировании поездок. При этом показатели существенно различаются: Южная Африка - 54 %, Индия - 50 %, Китай-46 %; Германия -39 %, США - 36 %, Великобритания - 34 %; Италия - 29 %,

Нидерланды - 28 %, Япония - 27 %, что показано на Рисунке 1.

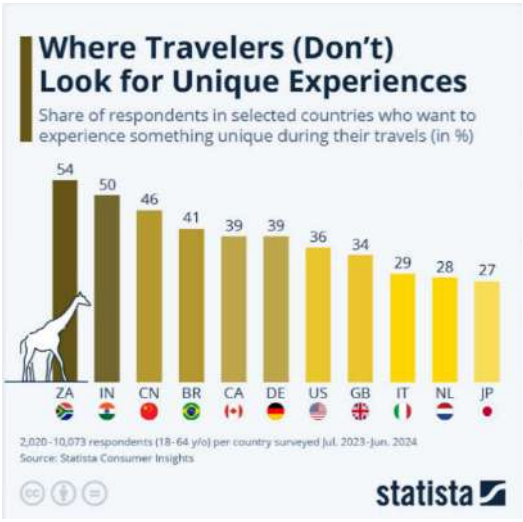


Рисунок 1. Доля туристов, ориентированных на уникальные впечатления во время путешествий

Источник: [7]

Эти данные показывают, что запрос на уникальные впечатления не является универсальным, а зависит от культурных и национальных особенностей. Это подчёркивает необходимость адаптации экспресс-туров под специфику аудитории: для одних важнее яркие эмоции и сюрпризы, для других - удобство и качество услуг.

Экспресс-тур нового поколения отличается от традиционных экскурсий не только коротким временем пребывания, но и инновационными формами вовлечения туристов. Важную роль в этом процессе играют квест-элементы, предполагающие интерактивные задания, поиск объектов или выполнение миссий, что стимулирует любопытство и создаёт эффект приключения. Сюрпризы в виде неожиданных активностей или подарков повышают эмоциональную ценность тура и формируют позитивные воспоминания. Смешение культурного и развлекательного контента позволяет объединять экскурсионные элементы с мастер-классами, театрализованными постановками или интерактивными шоу. Подобные форматы доказали свою эффективность в мировой практике. Так, в Европе популярны квест-экскурсии по историческим районам городов с элементами театрализации, а в Азии активно внедряются цифровые технологии и геймификация, что отражено на Рисунке 2.

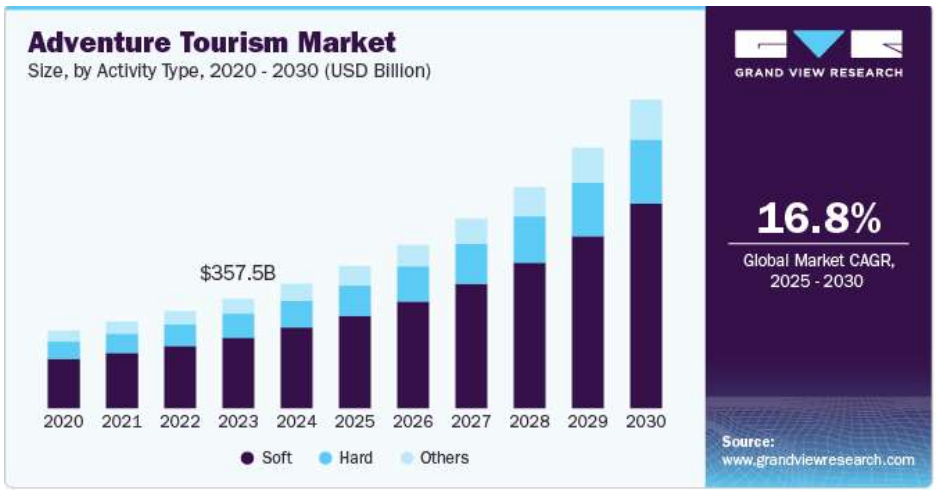


Рисунок 2. Исследования приключенческого туризма

Источник: [5]

Развитие экспресс-туров тесно связано с глобальными тенденциями туристического рынка. Согласно исследованию Grand View Research, мировой рынок приключенческого туризма в 2024 году оценивался в 406,12 млрд долларов США и, по прогнозам, достигнет более 1 трлн долларов к 2030 году, демонстрируя среднегодовой рост 16,8% [5]. Эти данные подтверждают устойчивый спрос на активные и эмоционально насыщенные форматы путешествий. Одним из наиболее заметных направлений становится так называемый surprise travel - «поездки-сюрпризы», при которых место назначения скрывается до самого начала путешествия. По данным Booking.com, более половины респондентов готовы отправиться в подобные туры, что демонстрирует высокий интерес к необычным и интерактивным форматам [6].

Европейский рынок также подтверждает рост интереса к краткосрочным поездкам: в первом квартале 2024 года количество ночей, забронированных через онлайн-платформы для аренды жилья на короткий срок, увеличилось на 28,3% и достигло 123,7 млн [4]. Это указывает на растущую популярность так называемых «микропутешествий», которые идеально сочетаются с концепцией экспресс-туров, позволяя за один-два дня получить максимально насыщенный опыт.

В мировой практике особую популярность получили так называемые «mystery trips» или «blind bookings» - краткосрочные путешествия, при которых направление раскрывается туристам незадолго до отправления. Подобные форматы успешно реализуются как авиакомпаниями, так и специализированными туроператорами.

Авиакомпании. Примером может служить Eurowings, предлагающая услугу *Blind Booking*. Клиенты выбирают лишь общую тематику поездки (например, «культурный город» или «шопинг»), а сам город назначения остаётся неизвестным до подтверждения. Такой формат особенно востребован для 1-2-дневных поездок, поскольку позволяет спонтанно планировать короткие уикенд-туры.

Специализированные операторы. В Европе активно действуют Waynabox (Испания), srprs.me (Нидерланды, Великобритания) и WowTrip. Их предложение строится на принципе сюрприза: турист узнаёт город за 48 часов до вылета либо непосредственно в аэропорту. При этом компании позволяют исключить нежелательные направления за доплату, что снижает риск неудовлетворённости. Средняя длительность таких поездок составляет от 2 до 5 дней, однако именно двухдневные «city breaks» остаются наиболее популярными среди молодёжи и семейных туристов.

Опыт США. Интересный пример - Pack Up + Go, предлагающая «секретные» поездки по американским городам. Здесь особое внимание уделяется персонализации: перед бронированием клиенты заполняют анкету с интересами и предпочтениями, а затем получают запечатанный конверт с маршрутом.

В контексте Молдовы наблюдается аналогичная динамика. По данным Национального бюро статистики, в 2024 году учреждения коллективного размещения приняли 474,2 тыс. туристов, что на 21,1% больше по сравнению с предыдущим годом [2], что показано на Рисунке 3.

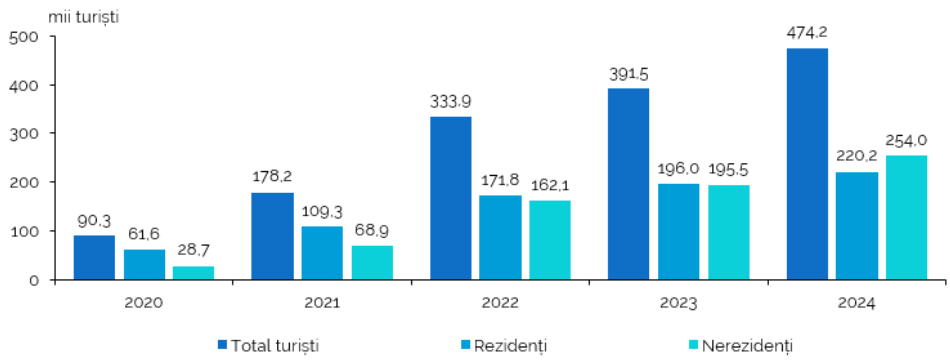


Рисунок 3. Статистика коллективного размещения

Источник: [2]

Деятельность туроператоров обслужила около 556 тыс. человек, превысив показатели прошлого периода [3]. Особенно примечателен рост въездного туризма, который увеличился более чем на 50%. Эти данные подчеркивают привлекательность страны для иностранных гостей и создают благоприятные условия для внедрения новых туристических продуктов. Знаковым примером успешной реализации экспресс-туров стала международная кампания «Let's Get Lost -Moldova», в рамках которой более 130 гостей из Италии посетили винные подвалы, приняли участие в мастер-классах и исследовали культурные и природные достопримечательности страны, что представлено на Рисунке 4.



Рисунок 4. Программа Let's Get Lost от Wizz Air в Молдове

Источник: [1]

Туристы отметили высокий эмоциональный отклик и аутентичность программы, что подтверждает эффективность интенсивных и интерактивных туров как инструмента формирования уникального туристического опыта [1]. Экспресс-туры нового поколения можно рассматривать как перспективное направление развития туризма, способное удовлетворять современные потребности туристов. Их внедрение требует комплексного подхода: проектирования маршрутов с эмоциональными активностями, интеграции квестов и сюрпризов, а также поиска баланса между культурными и развлекательными компонентами. Мировая практика и молдавский опыт подтверждают, что подобный формат обладает высоким потенциалом и может стать эффективным инструментом повышения конкурентоспособности туристических компаний.

Таким образом, сочетание глобальных тенденций и локальных успехов позволяет говорить о высоком потенциале экспресс-туров нового поколения. Их конкурентное преимущество формируется за счёт уникального опыта, эмоциональной вовлечённости и гибкости формата, который позволяет легко комбинировать маршруты и активности, подстраиваясь под интересы целевой аудитории. Сочетание образовательных и культурных элементов с развлекательными компонентами обеспечивает глубокое вовлечение туристов, укрепляет позитивное отношение к дестинации и способствует продвижению страны на международном рынке.

Список литературы:

1. Let's Get Lost: Как итальянские туристы открыли для себя Молдову. Locals.md. 2025. Available: https://locals.md/2025/lets-get-lost/
2. National Bureau of Statistics of the Republic of Moldova. Accommodation of tourists in establishments of collective touristic reception in 2024. Available: https://statistica.gov.md/
3. Moldova Turism. Рекордный рост туризма: более 534 000 туристов посетили Молдову в апреле 2025 г. Available: https://turism.gov.md/
4. Eurostat / Reuters. EU short-term rental bookings surged 28% in first quarter. 2024. URL: https://www.reuters.com/world/europe/eu-short-term-rental-bookings-surged-28-first-quarter-eurostat-2024-07-29/
5. Grand View Research. Adventure Tourism Market Report. 2024. Available: https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/adventure-tourism-market-report
6. Booking.com. Travel Predictions 2024. Available: https://www.booking.com/articles/travel-predictions-2024
7. Zandt F. Where travellers (don't) look for unique experiences [Электронный ресурс] // Statista. 31.07.2024. Available: https://www.statista.com/chart/31254/unique-experiences-while-traveling/

УДК 658

ПСИХОЛОГИЯ ВОСПРИЯТИЯ ЦЕННОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

САЛЕЦКАЯ Александра
Государственный Университет Молдовы
Кишинев, Республика Молдова
alexandrasaletscaia@gmail.com
Научный руководитель:
ТРИФОНОВА Лариса,
доктор, доцент
Государственный Университет Молдовы
Кишинев, Республика Молдова
larisa.trifonova@usm.md

В данной статье автором рассмотрена сущность и особенности восприятия ценности потребителями в контексте современной экономики впечатлений и поведенческого маркетинга. Проанализированы психологические механизмы, влияющие на формирование воспринимаемой ценности, включая когнитивные, эмоциональные и социальные факторы. Приведены примеры практического применения концепции восприятия ценности в деятельности международных и локальных брендов. Выявлено, что психологическое восприятие ценности играет ключевую роль в формировании потребительского выбора, уровня удовлетворённости и лояльности к бренду. Цель исследования – выявить ключевые психологические механизмы восприятия ценности потребителями и определить, каким образом когнитивные, эмоциональные и социальные факторы влияют на принятие решений о покупке и формирование лояльности к бренду. В рамках данного исследования были выдвинуты следующие гипотезы: восприятие ценности потребителем прямо связано с уровнем его эмоционального удовлетворения от продукта; социальные факторы, такие как статус и мнение группы, усиливают воспринимаемую ценность продукта у поколений Y и Z; когнитивные искажения, включая эффект якоря и эффект владения, увеличивают готовность потребителя платить выше объективной стоимости товара; эффективное сочетание эмоциональных и функциональных характеристик продукта повышает лояльность к бренду и стимулирует повторные покупки.

Современный рынок характеризуется высокой насыщенностью предложений и усилением конкуренции, где решающее значение приобретает не столько реальная

функциональная ценность продукта, сколько то, как она воспринимается потребителем. В условиях информационной перегрузки и обилия альтернатив именно психология восприятия становится центральным инструментом управления поведением покупателей. Ценность — это соотношение между тем, что потребитель получает, и тем, чем он жертвует для получения товара [1]. Следовательно, восприятие ценности носит субъективный характер и зависит от множества факторов от личного опыта и ожиданий до социального контекста и эмоционального состояния

Восприятие ценности потребителем представляет собой многомерный феномен, который формируется на пересечении когнитивных, эмоциональных и социальных факторов. Функциональная ценность отражает объективные характеристики продукта, такие как качество, надежность, долговечность и удобство использования. Однако исследования показывают, что рациональные факторы сами по себе не определяют окончательную оценку продукта.

Эмоциональная ценность, связанная с положительными переживаниями и удовлетворением психологических потребностей, зачастую играет более значимую роль. Социальная ценность проявляется через престиж, статус, принадлежность к группе и влияние общественного мнения. С когнитивной точки зрения потребители оценивают выгоды и издержки, принимая решения на основе сравнения различных альтернатив. Теория проспектов Канемана и Тверски демонстрирует, что потери воспринимаются сильнее, чем аналогичные приобретения, что объясняет высокую чувствительность к цене и неудобствам [2].

Некоторые исследователи вводят понятие «ментальных счетов», показывая, что люди по-разному оценивают одинаковые расходы в зависимости от контекста [3]. Например, покупка кофе за 5 евро в кафе воспринимается как оправданная, тогда как та же сумма за кофе в автомате кажется чрезмерной. Это иллюстрирует, что когнитивный компонент восприятия ценности тесно связан с личным опытом и контекстом покупки.

Эмоциональные факторы усиливают субъективное ощущение ценности, создавая нематериальную «добавленную стоимость» продукта. Starbucks формирует ценность не только через качество кофе, но и через атмосферу, индивидуальное обслуживание и эстетическое оформление пространства, создавая эмоциональную привязанность и повышая готовность потребителей платить премиальную цену. Аналогично, Apple использует дизайн, чувство эксклюзивности и инновационные функции для формирования эмоциональной ценности продукта.

Построение воспринимаемой ценности является основой для удовлетворённости и лояльности потребителей, что подтверждает важность эмоционального компонента в стратегии бренда [4]. Социальная ценность формируется через влияние внешнего окружения, статус и признание в обществе.

Психология восприятия ценности потребителями тесно связана с пирамидой Маслоу, так как оценка ценности продукта напрямую зависит от того, какие потребности потребителя он удовлетворяет. Пирамида Маслоу представляет собой иерархию потребностей человека от базовых физиологических до потребностей в самоактуализации и служит удобным инструментом для понимания мотивации покупателя.

Продукты и услуги воспринимаются как более или менее ценные в зависимости от того, насколько они удовлетворяют конкретные потребности на различных уровнях пирамиды. Функциональная ценность товаров, удовлетворяющих физиологические потребности, таких как продукты питания, одежда и бытовая техника, определяется их качеством и надежностью. Продукты, обеспечивающие безопасность, например страхование, автомобили с повышенной защитой или надежные бытовые приборы, повышают воспринимаемую ценность за счет уверенности и уменьшения риска.

Социальные потребности, включая стремление к принадлежности и признанию в группе, формируют социальную ценность продукта. Молодые потребители поколений Y и Z оценивают товары не только по их функциональности, но и по тому, как они отражают статус, престиж и признание в обществе, что проявляется в популярности iPhone или брендовой одежды. Потребность в признании и уважении усиливает эмоциональную и символическую

ценность продукта, допустим дорогие часы, премиальные автомобили или дизайнерские аксессуары становятся источником чувства значимости и уникальности.

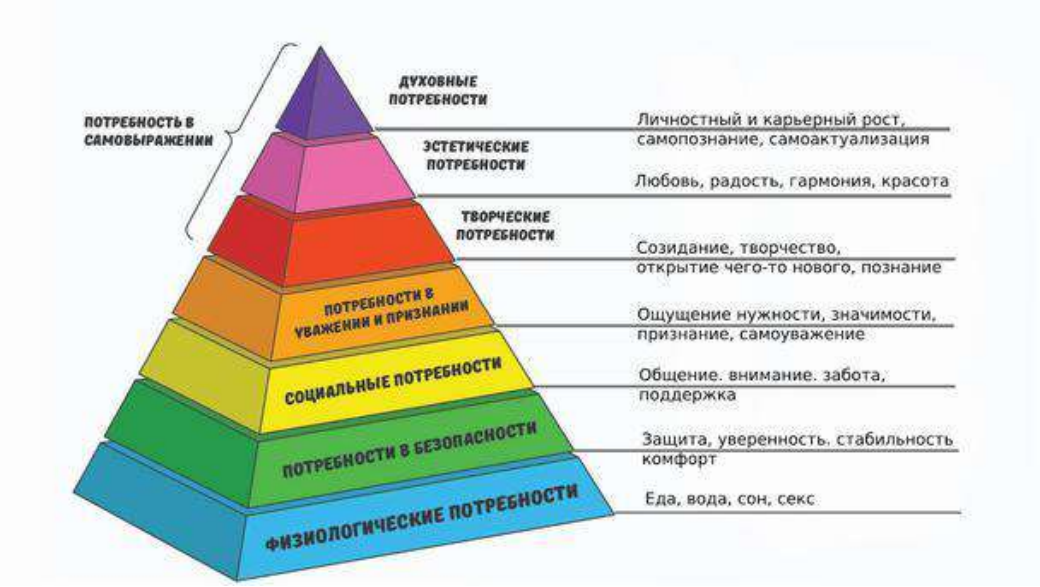


Рисунок 1. Пирамида Маслоу
Источник: [5]

Потребность в самоактуализации влияет на оценку продуктов, которые способствуют личностному росту, развитию творческого потенциала или реализации индивидуальных целей, таких как образовательные курсы, путешествия и мастер-классы. Таким образом, понимание пирамиды Маслоу позволяет маркетологам и брендам корректно сегментировать аудиторию и формировать восприятие ценности, сочетая функциональные характеристики с эмоциональными и социальными аспектами. Продукты бюджетного сегмента акцентируют внимание на функциональности и надежности, товары среднего сегмента сочетают удобство, социальное признание и привлекательный дизайн, а премиальные бренды создают ценность через эмоциональную привязанность, престиж и уникальность опыта потребителя.

Следовательно, пирамиду Маслоу можно рассматривать как фундамент для понимания того, почему одни и те же товары воспринимаются по-разному различными категориями потребителей, и как психологические потребности формируют субъективную ценность продукта.

Поведенческая экономика описывает дополнительные механизмы формирования ценности через когнитивные искажения [6]:

- эффект якоря заставляет потребителя воспринимать цену относительно первого ориентировочного значения, что создает ощущение выгодной сделки;
- эффект дефицита усиливает ценность товара за счет его ограниченности. Ограниченные по времени предложения или надписи «только сегодня» повышают эмоциональное значение покупки;
- эффект владения показывает, что продукт становится ценнее, когда человек начинает ощущать его «своим», что объясняет эффективность пробных периодов и демо-доступа.

Практика показывает, что успешные компании системно используют психологические механизмы восприятия ценности для формирования лояльности и повышения удовлетворённости. IKEA сочетает функциональную ценность (доступная цена и качество) с эмоциональной (удовольствие от самостоятельного выбора и сборки), что усиливает когнитивную и эмоциональную ценность покупки и формирует привязанность к бренду. Netflix применяет персонализацию и рекомендации на основе анализа поведения, создавая индивидуальный опыт, который повышает утилитарную и эмоциональную ценность сервиса.

Экологичные бренды, такие как Lush, усиливают социальную и эмоциональную ценность через этичность производства и экологичность продукта, что особенно важно для молодого поколения. Локальные сети, например Linella и Fidesco, используют программы лояльности и персонализированные акции, чтобы укрепить восприятие ценности и стимулировать повторные покупки.

Современные цифровые платформы и социальные сети играют ключевую роль в формировании восприятия ценности. Молодые поколения активно ориентируются на социальное доказательство, а именно количество лайков, подписчиков и комментариев формирует доверие и эмоциональную ценность продукта. Персонализированные рекомендации, таргетированная реклама и storytelling усиливают ощущение эксклюзивности и индивидуального внимания, что повышает воспринимаемую ценность. Примеры успешного применения таких инструментов можно наблюдать на платформах TikTok, Instagram и YouTube, где бренды создают эмоциональную связь с потребителями через визуальный контент и интерактивные истории.

Анализ гипотез исследования показывает, что все четыре направления подтверждаются как теоретически, так и на практике.

Во-первых, восприятие ценности напрямую связано с эмоциональным удовлетворением потребителя. Примеры Starbucks и Apple демонстрируют, что положительные эмоции усиливают готовность платить и формируют эмоциональную привязанность к бренду, создавая нематериальную «добавленную стоимость».

Во-вторых, социальные факторы, такие как статус, мнение группы и принадлежность к определённой социальной среде, усиливают воспринимаемую ценность продукта, особенно у поколений Y и Z. Покупка iPhone, премиальной одежды или брендовых аксессуаров становится не просто рациональным выбором, но и способом продемонстрировать социальный статус и принадлежность к группе.

В-третьих, когнитивные искажения, включая эффект якоря, эффект дефицита и эффект владения, повышают готовность потребителя платить выше объективной стоимости товара. Эффект якоря формирует восприятие выгодной сделки за счет первого ориентировочного значения цены, эффект дефицита усиливает эмоциональную значимость покупки при ограниченности предложения, а эффект владения делает продукт ценнее, когда он воспринимается как «свой», что объясняет эффективность пробных периодов, демо-доступа и акций с временным ограничением.

В-четвёртых, эффективное сочетание эмоциональных и функциональных характеристик продукта повышает лояльность к бренду и стимулирует повторные покупки. Компании IKEA, Netflix и Lush демонстрируют, что комбинация доступной функциональности, персонализированного опыта и эмоциональной ценности формирует устойчивую привязанность к бренду и мотивирует повторные покупки.

Таким образом, восприятие ценности потребителем формируется на основе взаимодействия когнитивных, эмоциональных и социальных факторов, дополнительно усиливаемых цифровыми платформами, поведенческими эффектами и социальными механизмами. Понимание пирамиды Маслоу предоставляет маркетологам и брендам возможность сегментировать аудиторию по уровню удовлетворяемых потребностей и выстраивать коммуникацию, которая сочетает функциональные характеристики продукта с его эмоциональной и социальной ценностью.

Бюджетные товары привлекают потребителей прежде всего надежностью и практичностью, продукты среднего сегмента формируют ценность через удобство, привлекательный дизайн и социальное признание, а премиальные бренды создают впечатление эксклюзивности и уникального опыта за счет эмоциональной привязанности и престижного статуса. Одни и те же товары могут восприниматься по-разному различными группами потребителей, и психологические потребности напрямую влияют на субъективную оценку ценности. Эффективное применение этих принципов позволяет компаниям повышать лояльность клиентов, стимулировать повторные покупки и обеспечивать устойчивое конкурентное преимущество на современном рынке.

Список литературы:

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. Москва: Питер, 2018. — 816 с.
2. Sweeney J., Soutar G. Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. In: Journal of Retailing, 2001, No. 2, p. 203–220.
3. Kahneman D., Tversky A. Prospect theory: An analysis of decision under risk. In: Econometrica, 1979, No. 2, p. 263–291.
4. Thaler R. Mental accounting and consumer choice. In: Marketing Science, 1985, No. 3, p. 199–214.
5. Что такое поведение потребителей. Доступно: https://lpgenerator.ru/blog/chto-takoe-povedenie-potrebitelej/
6. Cialdini R. Influence: The Psychology of Persuasion. New York: Harper Business, 2009. — 336 p.

УДК 339.138

ПРИМЕНЕНИЕ МАТРИЦЫ КОНКУРЕНТНОГО ПРОФИЛЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

САЛИДИН Альфараби
Казахский национальный университет имени аль-Фараби
г. Алматы, Республика Казахстан
Salidinfarabi@gmail.com
Научные руководители:
КОЖАМКУЛОВА Ж.Т.,
к.э.н., доцент,
Казахский национальный университет имени аль-Фараби
г. Алматы, Республика Казахстан
KZhT5@mail.ru
КАЖМУРАТОВА А.К.,
к.э.н., и.о. доцента,
Казахский национальный университет имени аль-Фараби
г. Алматы, Республика Казахстан
Aigerim_k71@mail.ru

Комплекс маркетинга 7P и Матрица конкурентного профиля (CPM) представляют собой базовые инструменты стратегического анализа. Их совместное применение позволяет формировать конкурентное преимущество посредством создания потребительской ценности. Концепция 7P интегрирует продукт, цену, дистрибуцию (место), продвижение, персонал (люди), процессы и физическое окружение в целостную систему восприятия бренда [1, с. 261]. В свою очередь, CPM применяется для бенчмаркинга конкурентных позиций, идентификации ключевых факторов успеха (КФУ) и анализа сильных и слабых сторон. Интегрированное применение данных моделей обеспечивает стратегическую согласованность и адаптацию маркетинговой деятельности к динамике рыночной среды [2, с. 111].

В контексте ресурсно-ориентированного подхода (Resource-Based View), комплекс 7P трактуется как отражение внутренних активов и компетенций компании, где продукт и цена формируют восприятие ценности, дистрибуция и продвижение – каналы коммуникации, а персонал, процессы и окружение – непосредственные организационные возможности [3, с. 106]. CPM в этих условиях выполняет функцию внешнего анализа, идентифицируя направления для построения уникальных стратегий, основанных на труднокопируемых ресурсах. Совместное использование данных моделей позволяет согласовать внутренних

возможностей компании с внешними конкурентными факторами и повышает адаптивность маркетинговых решений [4, с. 95].

Учитывая высокую динамику изменений, данный подход становится критически важным для анализа банковского сектора Казахстана. По состоянию на 1 августа 2025 года рынок демонстрирует устойчивый рост и стабильность: функционируют 22 банка (14 с иностранным участием), активы достигли 65,1 трлн тенге (+5,7%), кредитование – 37,1 трлн (+10%) [5]. Ключевые показатели включают: долю NPL – 3,5%, совокупный капитал – 9,5 трлн, чистую прибыль (январь–июль) – 1,64 трлн (+18,2%), ROA – 5,0% и ROE – 34,6%. Параллельно, ускоренная цифровизация выступает драйвером развития: объем онлайн-транзакций увеличился в 1,6 раза, использование Smart Pay – в 1,4 раза, доля безналичных операций составила 32,1 трлн тенге [6]. Ключевым фактором трансформации являются мобильные приложения: уровень проникновения онлайн-банкинга за два года возрос с 19,8% до 26,8%, подтверждая рост вовлеченности клиентов и формирование устойчивых цифровых экосистем [7].

Несмотря на цифровой прогресс, рынок сохраняет высокую степень концентрации: основные капиталы сконцентрированы у Народного банка (3070 млрд тг) и Kaspi Bank (1028,1 млрд тг), за которыми следуют Jusan Bank, Отбасы банк, Банк ЦентрКредит, ForteBank и другие [8]. На этом фоне Kaspi Bank демонстрирует лидирующие позиции: по итогам 2024 года чистая прибыль увеличилась на 25%, выручка – на 32%. Наиболее высокие темпы роста зафиксированы в сегментах Marketplace (+85%), Kaspi Delivery (+128%) и e-Grocery (+97%), что подтверждает высокую прибыльность бизнес-модели и масштабирование экосистемы [9].

Инвестиционная привлекательность Kaspi Bank подтверждается прогнозом BCC Invest (целевая цена 74 230 тг, ожидаемая доходность ~39%) и международными кредитными рейтингами (Moody’s: Baa3; Fitch: BBB-), отмечающими диверсификацию и высокую ликвидность [10]. Рыночная реакция (5 августа 2025) в виде роста акций на Nasdaq на 13,8% отражает высокое доверие инвесторов. Высокие финансовые показатели (выручка без учета турецкого сегмента – 734 млрд тг, +20%; чистая прибыль – 276 млрд тг, +14%) свидетельствуют об устойчивости финансовых позиций и наличии потенциала дальнейшего роста [11].

Таким образом, проведенный анализ подтверждает лидирующие финансовые и рыночные позиции Kaspi Bank. Однако эти данные не объясняют маркетинговых причин этого успеха. Следовательно, для перехода от констатации финансового лидерства к объяснению его причин в рамках комплекса 7P, в исследовании формируется Матрица конкурентного профиля (МКП). Для этого была разработана и применена следующая методология: выявление Ключевых Факторов Успеха (КФУ) и определение их весовых коэффициентов были проведены на основе экспертного опроса. Для построения МКП и определения ее параметров было проведено исследование смешанным методом (mixed-methods), включающее два этапа:

Этап 1: Экспертный опрос (Первичные данные). Был проведен сбор первичных данных методом экспертного опроса (N=30). В выборку вошли владельцы малого и среднего бизнеса (МСБ), руководители и специалисты, имеющие опыт одновременной работы с несколькими банками в корпоративном секторе. Для отбора респондентов использовался метод «снежного кома» (snowball sampling), а инструментом сбора данных выступило онлайн-анкетирование (Google Forms). Опрос состоял из двух ключевых задач для каждого эксперта:

- Задача А (Определение весов): Распределить 100% (1.0 балла) важности между 8-ю Ключевыми Факторами Успеха (КФУ).
- Задача Б (Оценка банков): Оценить каждый из 5 банков по 4-балльной шкале.

Важным условием исследования было то, что каждый из 30 экспертов предоставил оценку по всем 5 анализируемым банкам, что обеспечивает полноту и сопоставимость данных.

Этап 2: Контент-анализ (Вторичные данные). Для верификации экспертных оценок был проведен мониторинг социальных сетей банков и контент-анализ актуальных пользовательских отзывов на платформах App Store и Google Play.

Таким образом, весовые коэффициенты (веса), представленные ниже, не являются субъективным мнением автора, а представляют собой среднеарифметический результат,

полученный в ходе экспертного опроса (Задача А). Ниже представлено обоснование каждого КФУ в контексте 7Р и итоговый средний вес, присвоенный им экспертами:

- Функциональность и удобство мобильного приложения (Средний вес по опросу: 0,15): Эксперты присвоили этому фактору наивысший вес. Это подтверждает, что в парадигме современного банкинга приложение (элементы «Place» и «Process») является главным каналом взаимодействия, фактически заменяет традиционные отделения.
- Разнообразие продуктов и услуг в экосистеме (Средний вес по опросу: 0,14): Высокий вес подтверждает смещение конкуренции от отдельных услуг к «super-apps». Это ключевой элемент «Product», где банк стремится агрегировать максимальное количество потребностей клиента на единой платформе.
- Простота и скорость оформления новых продуктов (Средний вес по опросу: 0,13): Эффективность «Process». Для бизнес-аудитории (МСБ) снижение транзакционных издержек и бюрократических барьеров при открытии счетов или получении услуг является критически важным фактором.
- Качество и скорость обслуживания (Средний вес по опросу: 0,13): Значительный вес отражает важность элементов «People» (компетентность персонального менеджмента) и «Process» (оперативность в решении нетиповых задач), что особенно ценится в корпоративном сегменте.
- Выгодные условия по кредитам и депозитам (Средний вес по опросу: 0,13): Фундаментальный прагматический фактор. Для бизнеса «цена денег» (ставки по овердрафтам и кредитным линиям) остается одним из ключевых компонентов «Price» при выборе основного банка.
- Узнаваемость и репутация бренда (Средний вес по опросу: 0,12): Элемент «Promotion». Эксперты рассматривают бренд как важный фактор для формирования базового доверия, однако в итоговом весе он уступает прямым сервисным, ценовым и цифровым характеристикам.
- Низкие комиссии за переводы и платежи (Средний вес по опросу: 0,11): Этот аспект «Price» получил относительно невысокий вес. Эксперты сигнализируют, что низкие комиссии превратились из конкурентного преимущества в «Обычный стандарт», обязательный для всех.
- Программы лояльности (кэшбэк, бонусы) (Средний вес по опросу: 0,09): Эксперты присвоили этому элементу «Promotion» наименьший вес. Это подтверждает на основе данных опроса, что МСБ (в отличие от розницы) ориентирован на прямые тарифы, а не на бонусные программы.

После определения стратегической важности (весов) каждого КФУ (Задача А), следующим шагом является анализ «сырых» (невзвешенных) баллов, которые 30 экспертов выставили банкам (выполнение Задачи Б). Результаты данного этапа собраны в Таблице 1.

Первичный анализ невзвешенных («сырых») данных, представленных в Таблице 1, показывает, что ForteBank (общий балл 3.26) и Jusan Bank (3.14) получили самые высокие средние оценки от 30 экспертов, опережая Kaspi Bank (3.10). Это объясняется тем, что данные банки демонстрируют наиболее сбалансированный профиль оценок без резких перепадов качества.

В то же время данные выявляют глубокую поляризацию рынка: Kaspi Bank демонстрирует абсолютное доминирование в цифровых категориях (4.0 за «Простоту и скорость оформления продуктов» и «Узнаваемость и репутация бренда», 3.90 за «Функциональность и удобство мобильного приложения» и «Разнообразие продуктов и услуг в экосистеме»), но одновременно показывает критический провал в «Качестве и скорости обслуживания» (1.83) и «Комиссиях за переводы и платежи» (1.83).

Halyk Bank (2.86), занимающий последнее место по «сырым» баллам, является его зеркальным отражением: он силен в традиционных категориях («Узнаваемость и репутация бренда» 3.90, «Условия по кредитам и депозитам» 3.80), но абсолютно неконкурентоспособен

в ключевом цифровом опыте («Функциональность и удобство мобильного приложения» 2.00, «Простота и скорость оформления продуктов» 2.00).

Таблица 1. Сводные результаты опроса: средние оценки банков по КФУ

Критерий	Kaspi Bank	Halyk Bank	Forte Bank	БЦК	Jusan Bank
1. Функциональность и удобство мобильного приложения (Place и Process)	3.90	2.00	3.30	3.00	3.30
2. Разнообразие продуктов и услуг в экосистеме (Product)	3.90	3.60	3.00	3.00	3.50
3. Простота и скорость оформления продуктов (Process)	4.00	2.00	3.00	2.73	3.03
4. Выгодные условия по кредитам и депозитам (Price)	2.33	3.80	3.60	3.20	3.00
5. Качество и скорость обслуживания (People)	1.83	2.17	3.70	2.50	2.93
6. Узнаваемость и репутация бренда (Promotion)	4.00	3.90	3.50	3.00	2.93
7. Низкие комиссии за переводы и платежи (Price)	1.83	2.93	3.00	2.93	3.40
8. Программы лояльности (кэшбэк, бонусы) (Promotion)	3.00	2.50	3.00	3.30	3.00
Общий средний балл (невзвешенный)	3.10	2.86	3.26	2.96	3.14
Примечание - составлено автором на основе проведенного опроса [12]					

Эти «сырые» данные отражают непосредственное восприятие клиентов. Однако механическое усреднение оценок способно исказить реальную конкурентную картину, ошибочно уравнивая критически важные для бизнеса цифровые сервисы с второстепенными факторами. Поэтому для объективной стратегической оценки необходимо учесть различную важность (вес) каждого фактора, что и будет сделано в Таблице 2.

Таблица 2. Итоговая Матрица конкурентного профиля (МКП) банков

Критерий	Kaspi Bank	Halyk Bank	Forte Bank	БЦК	Jusan Bank
1. Функциональность и удобство мобильного приложения (Place и Process)	0.585	0.300	0.495	0.450	0.495
2. Разнообразие продуктов и услуг в экосистеме (Product)	0.546	0.504	0.420	0.420	0.490
3. Простота и скорость оформления продуктов (Process)	0.520	0.260	0.390	0.355	0.394
4. Выгодные условия по кредитам и депозитам (Price)	0.303	0.494	0.468	0.416	0.390
5. Качество и скорость обслуживания (People)	0.238	0.282	0.481	0.325	0.381
6. Узнаваемость и репутация бренда (Promotion)	0.480	0.468	0.420	0.360	0.352
7. Низкие комиссии за переводы и платежи (Price)	0.201	0.322	0.330	0.322	0.374
8. Программы лояльности (кэшбэк, бонусы) (Promotion)	0.270	0.225	0.270	0.297	0.270
Итоговый взвешенный балл	3.143	2.855	3.274	2.945	3.145
Примечание - составлено автором на основе проведенного опроса [12]					

Анализ итоговых взвешенных баллов МКП (Таблица 2) демонстрирует смену лидера, характерную для бизнес-сегмента. Первое место занимает ForteBank (3.274), который благодаря лидерству в высокозначимых категориях «Качество и скорость обслуживания» и «Выгодные условия по кредитам и депозитам» (веса 0.13) продемонстрировал наиболее

сбалансированную стратегию. Kaspi Bank (3.143), несмотря на абсолютное доминирование в наиболее весомых цифровых факторах («Функциональность и удобство мобильного приложения» — 0.585, «Разнообразие продуктов и услуг в экосистеме» — 0.546), опустился на третью позицию (фактически разделив второе место с Jusan Bank — 3.145). Это объясняется тем, что эксперты критически оценили сервисные и ценовые аспекты Kaspi (низкие баллы за «Качество и скорость обслуживания» и «Низкие комиссии за переводы и платежи»), что при взвешивании свело на нет его цифровое превосходство. Halyk Bank (2.855) занимает замыкающую позицию: его традиционные преимущества в факторах «Выгодные условия по кредитам и депозитам» (0.494) и «Узнаваемость и репутация бренда» (0.468) оказались недостаточными, чтобы компенсировать критическое отставание в цифровом клиентском опыте («Функциональность и удобство мобильного приложения»), который эксперты оценили как приоритетный [12].

В заключение следует отметить, что проведенный анализ с применением Матрицы конкурентного профиля (МКП) и комплекса 7P выявил фундаментальную трансформацию конкурентной среды в банковском секторе Казахстана. Результаты экспертного опроса подтвердили, что цифровой опыт (элементы «Place» и «Process») стал доминирующим критерием выбора для бизнеса, получив наивысшие весовые коэффициенты. Однако итоговое лидерство ForteBank (3.274) и третье место Kaspi Bank (3.143) наглядно показывают, что одной лишь цифровизации недостаточно для общего успеха.

Исследование показало, что для бизнес-сегмента (МСБ) критически важной является стратегия баланса. Технологическое превосходство Kaspi Bank нивелируется провалами в элементах «People» (качество обслуживания) и «Price» (комиссии), в то время как ForteBank демонстрирует устойчивость за счет синергии качественного цифрового сервиса и премиального обслуживания. Для Halyk Bank (2.855) ситуация выглядит как стратегический кризис: традиционные ценовые преимущества больше не компенсируют отставание в скорости и удобстве цифровых процессов.

Стратегические рекомендации:

1. Для цифровых лидеров (Kaspi, Jusan): переход от модели «чистой платформы» к гибридной модели. Необходима интеграция H2H-сервиса (Human-to-Human) для корпоративных клиентов, чтобы закрыть уязвимость в элементе «People» и повысить лояльность сложного бизнеса.
2. Для традиционных лидеров (Halyk, БЦК): форсированное устранение «цифрового разрыва». Инвестиции должны быть перенаправлены из поддержки филиальной сети в радикальное упрощение UX/UI мобильных приложений и автоматизацию онбординга («Process»), так как низкая цена продукта теряет ценность при высоких транзакционных издержках времени.
3. Общий вектор развития: побеждающей стратегией на ближайшие 3–5 лет станет модель «Phygital» (Physical + Digital) — сочетание мгновенного цифрового доступа к услугам с компетентной человеческой поддержкой для решения нестандартных бизнес-задач.

Список литературы:

1. Kotler, P. Principles of Marketing / P. Kotler, G. Armstrong, S. Balasubramanian. – 19-е изд. – Pearson, 2023. – 768 p. — ISBN 978-1-292-44933-3.
2. David, F. R. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases / F. R. David, M. E. David. – 17-е изд. – Hoboken, NJ : Pearson, 2020. – 681 p.
3. Walker, O. C. Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach / O. C. Walker, J. W. Mullins. – 8th ed. – New York : McGraw-Hill Education, 2014. – 368 p.
4. Grant, R. M. Contemporary Strategy Analysis / R. M. Grant. – 10th ed. – Hoboken : Wiley, 2019. – 640 p.
5. О состоянии банковского сектора на 1 августа 2025 года [Электронный ресурс] // Агентство РК по регулированию и развитию финансового рынка. – 2025. – URL: https://www.gov.kz/memleket/entities/ardfm/press/news/details/1063010?lang=ru

6. Обзор платежного рынка Казахстана 2023 [Электронный ресурс] / PwC // PwC Kazakhstan. – 2024. – URL: https://www.pwc.com/kz/en/publications/publication_assets/strategy-payments-july-2024-eng.pdf
7. Онлайн-банк: всё больше клиентов используют мобильные приложения БВУ РК. Май 2024 [Электронный ресурс] // Ranking.kz. – 2024. – URL: https://ranking.kz/rankings/banking-and-finance-rankings/onlayn-bank-vsyo-bolshe-klientov-ispolzuyut-mobilnye-prilozheniya-bvu-rk.html
8. Рейтинг банков Казахстана – 2025 [Электронный ресурс] // Forbes Kazakhstan. – 2025. – URL: https://forbes.kz/ranking/reyting-bankov-kazahstana-2025-a218bb
9. Kaspi.kz. Финансовые результаты за 4 квартал и полный 2024 год [Электронный ресурс] / Kaspi.kz // Kaspi.kz Investor Relations. – 2025. – URL: https://ir.kaspi.kz/media/4Q__FY_2024_Results.pdf
10. Акции Kaspi выросли на 13,8% на Nasdaq фоне публикации сильной отчётности [Электронный ресурс] // Ассоциация Финансистов Казахстана (АФК). – 2025. – URL: https://afk.kz/ru/analytics/monitor-ryinka/akczii-kaspi-vyirosli-na-13,8-na-nasdaq-fone-publikaczii-silnoj-otchyotnosti.html
11. Акции Kaspi.kz: аналитики BCC Invest прогнозируют рост на 39% в 2025 году [Электронный ресурс] // Bizmedia.kz. – 2025. – URL: https://bizmedia.kz/2025-03-06-akczii-kaspi-analitiki-prognoziruyut-silnyj-rost/
12. The analysis conducted by the author: " Assessment of banking services in Kazakhstan". URL: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1ywL2lMk1ij3W8R0UIlYsYpGZ0VU6fbYOw_8ub9R3JIQ/edit?usp=sharing

УДК 339.564:004.9:659.1

ЭКСПОРТ ЦИФРОВЫХ ПРОДУКТОВ МОЛДОВЫ: БАРЬЕРЫ И ПОТЕНЦИАЛ РАЗВИТИЯ МОБИЛЬНЫХ ИГР КАК ИНСТРУМЕНТА ПРОДВИЖЕНИЯ СТРАНЫ

САПУНЖИ Владимир
Государственный университет Молдовы
Кишинёв, Республика Молдова
vladimir.sapunji@gmail.com
Научный руководитель:
ЧАЙКОВСКИЙ Александр
доктор, конференциар-университар
Молдавский Государственный Университет
Кишинёв, Республика Молдова
alexandr.ceaikovskii@usm.md

В последние десять лет сектор информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в Республике Молдова прошёл путь от периферийного сегмента экономики до одного из ключевых драйверов роста. Если в начале 2010-х годов экспорт ИКТ-услуг измерялся лишь десятками миллионов долларов, то к 2017 г. по данным Invest Moldova объём экспорта ИКТ-услуг составил 176 млн долл. США, а доля ИКТ в экспорте услуг устойчиво росла. Сформировался новый «центр тяжести» экономики, основанный не на сырьевых ресурсах и дешёвой рабочей силе, а на человеческом капитале и цифровых компетенциях [1].

По данным Invest Moldova и Национального банка, к 2022 г. совокупные доходы ИКТ-сектора приблизились к 1,15 млрд долл. США (около 6 % ВВП), а экспорт ИКТ-услуг превысил 500 млн долл. США [1; 2]. В период 2017–2022 гг. годовая выручка IT-индустрии выросла примерно с 176 до 512 млн долл., то есть почти в три раза, а вместе с телеком-

сектором ИКТ обеспечили порядка 8 % ВВП [1]. Такой скачок стал результатом сочетания льготного налогового режима Moldova IT Park (единый налог 7 % с оборота до 2035 г.), благоприятной регуляторной среды и ориентации компаний на экспорт [1; 3].

Если смотреть не на отдельные срезы, а на траекторию, динамика экспорта ИКТ-услуг Молдовы за период с 2012 г. по I квартал 2025 г. выглядит как последовательный выход в другую лигу. В 2012–2013 гг. объём экспорта ИКТ-услуг оставался существенно ниже 200 млн долл. США: отрасль уже присутствовала во внешней торговле, но занимала роль дополнительного, а не системообразующего источника валютной выручки. Фактически это был этап, когда ИКТ лишь «примеряли» на себя статус экспортного сектора, а основная нагрузка по-прежнему приходилась на аграрный и текстильный экспорт.

Переломной оказалась вторая половина десятилетия. К 2017 г. экспорт ИКТ-услуг достиг 176 млн долл., обеспечив заметное укрепление экспортной базы услуг. На этом рубеже становится заметен переход к экспортно-ориентированной модели: ИТ-компании начинают работать преимущественно на внешние рынки, а не только на внутренний спрос. Даже пандемический 2020 г., когда большинство отраслей столкнулись со спадом, для ИКТ в Молдове обернулся ростом: объём экспорта ИКТ-продуктов и услуг достиг ≈333 млн долл., что подтверждает кризисоустойчивый характер цифрового экспорта [1].

Начиная с 2021 г. рост становится практически экспоненциальным. За год экспорт ИТ-услуг увеличивается ещё примерно на треть по сравнению с 2020 г., а в 2022 г. достигает ≈512 млн долл. США, то есть почти вдвое превышает уровень 2017 г. В 2023 г. экспорт ИТ-услуг выходит примерно на уровень ≈580 млн долл., а в 2024 г. — по официальным оценкам — превышает 700 млн долл. США [1; 2]. Институциональный шаг — введение специального налогового режима и формирование IT-парка — достаточно быстро конвертировался в реальный прирост экспортных доходов.

К 2024 г. совокупный экспорт ИТ-услуг, по публичным заявлениям официальных лиц, превышает отметку в 700 млн долл. США [1]. Ещё более показателен первый квартал 2025 г.: за три месяца экспорт ИТ-услуг достигает 181,6 млн долл., что на 19,6 % больше, чем за аналогичный период прошлого года, и обеспечивает около 29 % всего экспорта услуг страны [2]. Иными словами, почти каждая третья экспортируемая Молдовой единица стоимости в секторе услуг уже связана с ИТ и информационными технологиями.

В целом эта траектория — от менее 200 млн долл. в начале 2010-х до 500+ млн в 2022 г. и 700+ млн долл. в 2024 г. — показывает, что ИКТ перестали быть дополнением к экономике. Они превратились в опорный элемент экспортного профиля страны. Параллельно формируется и новая структура доходов отрасли. По данным Moldova IT Park и муниципальных инвест-гидов, выручка резидентов MITP в 2023 г. достигла 12,6 млрд леев (порядка 700 млн долл.), а их оборот составил около 4–5 % ВВП. В 2024 г. оборот резидентов оценивался примерно в 15,2 млрд леев (около 770 млн евро), а на 2025 г. прогнозируется выход на отметку 1 млрд евро [1]. Это означает, что не только экспорт услуг, но и внутренняя добавленная стоимость IT-компаний превратились в значимый источник налоговых поступлений и занятости.

Параллельно расширяется сегмент креативных индустрий. Международные организации отмечают, что креативные товары и услуги в среднем обеспечивают заметную часть мирового товарного и сервисного экспорта. Для Молдовы в 2015–2023 гг. внешняя торговля креативными товарами демонстрировала устойчивый рост: совокупный оборот (экспорт плюс импорт) увеличился примерно с 202 млн долл. до 335 млн долл. США, при этом экспорт креативных товаров вырос до порядка 86 млн долл. Однако на фоне общего товарного экспорта (около 3,6–4,0 млрд долл. в последние годы) доля креативных товаров остаётся на уровне 2–2,5 %, что указывает на недоиспользованный потенциал сектора [1; 3].

На пересечении ИКТ и креативной экономики находится рынок видеоигр, прежде всего мобильных. По оценкам отраслевых аналитических компаний, объём мирового рынка видеоигр в 2024 г. составил около 185–190 млрд долл., причём на мобильный сегмент приходится примерно половина выручки индустрии. Для малой открытой экономики, такой как Молдова, мобильные игры представляют собой специфическую нишу: физическая

логистика сведена к цифровой дистрибуции через глобальные платформы (App Store, Google Play, Steam и др.), а ключевые барьеры связаны не с транспортом и таможней, а с качеством продукта, маркетингом, видимостью в магазинах приложений и доступом к платёжной инфраструктуре.

На этом фоне экспорт цифровых продуктов — прежде всего мобильных игр — пока занимает относительно небольшую, но стратегически значимую нишу внутри ИКТ-экспорта. В официальных и аналитических обзорах структура экспорта ИКТ-услуг Молдовы описывается следующим образом: большую часть (около 60 %) составляет разработка программного обеспечения, ещё заметная доля (15–20 %) приходится на ИТ-консалтинг и сопровождение, оставшаяся часть распределяется между телеком-услугами, BPO и другими видами деятельности [1]. Внутри этого массива разработка игр занимает несколько процентов (оценочно десятки миллионов долларов в год). Это уже не хобби-сектор, а сформировавшийся экспортный продукт, но его доля остаётся значительно ниже потенциальной.

Молдавский рынок разработки игр — Your Story Interactive, Spooky House Studios, ArtDock, TryMyGames, Avantaj Prim и другие — демонстрирует устойчивый экспортный профиль. Your Story Interactive вывела на глобальный рынок игру Romance Club, которая по данным Google Play имеет 50M+ загрузок [5]. Spooky House Studios сообщала о 60M+ загрузок своих продуктов [6]. ArtDock, резидент Moldova IT Park, по данным отраслевых материалов, выросла до около 45–50 сотрудников и получила международное признание, в том числе премию People's Choice Award на Nordic Game 2025 [7].

Для того чтобы систематизировать особенности ведущих студий и показать специфику их экспортных стратегий, была составлена сравнительная таблица, включающая пять ключевых параметров: жанровую специализацию, основной продукт и масштаб, экспортный профиль, маркетинговую стратегию и логистическую (цифровую) организацию.

Таблица 1. Игровые студии Молдовы, их экспортные модели и цифровая логистика

Студия	Жанровая специализация	Основной продукт и масштаб	Экспортный профиль	Маркетинговая стратегия	Логистическая (цифровая) организация
Your Story Interactive	Интерактивные новеллы, визуальные романы	Romance Club; >50 млн загрузок на Google Play; доступ на iOS и Steam	95–100% выручки из-за рубежа; основные рынки: США, Германия, Франция, Бразилия	Global-first; активный UA, ASO; freemium + внутриигровые покупки	Полностью цифровая доставка через Google Play/App Store/Steam; регулярные обновления эпизодов
Spooky House Studios	Казуальные и puzzle-игры	Bubble Explode, Rail Maze; >60 млн загрузок	Мировой рынок; высокий органический трафик в США, Канаде, Японии	Freemium + реклама; ставка на органику и простой геймплей	Цифровая дистрибуция через мобильные сторы; редкие, но стабильные обновления
ArtDock	PC и консоли: кооперативные, party, инди	Pao Pao, Lootbound, SOS OPS; ~40 сотрудников; резидент MITP	Европа, США, Азия; победитель Nordic Game 2025; участие в международных выставках	Premium-модель; продвижение через выставки, издателей, Steam	Пайплайн 1–2 года; дистрибуция через Steam и консольные платформы; сертификация
TryMyGames	Casual и midcore для мобильных устройств	Портфель растущих проектов; soft-launch в разных странах	Глобальный рынок Tier-1/2; активная международная рекрутинг-активность	Гипотезное тестирование, UA, freemium + реклама	Быстрый спринтовый цикл, частые релизы; поставка через Google Play/App Store
Avantaj Prim	Web, mobile, VR (гибридная специализация)	Web-решения + VR/AR + игровые проекты; работает с 2005 г.	Европа, США, Израиль; высокое участие в аутсорсинговых экспортных проектах	Корпоративный маркетинг, партнёрства, участие в DevCon	Проектная логистика (web/VR), гибкая поставка услуг; долгосрочная B2B-поддержка

Анализ данных таблицы позволяет выделить несколько закономерностей. Во-первых, жанровая и продуктовая специализация студий напрямую определяет масштаб экспортного охвата. Your Story Interactive работает в высоко востребованном сегменте визуальных новелл

и романтических историй и ориентируется на массовую аудиторию; Spooky House Studios стабильно присутствует в нише казуальных и puzzle-игр; ArtDock развивает более дорогой сегмент PC/console-проектов с кооперативным и party-геймплеем. TryMyGames фокусируется на casual и midcore для мобильных устройств, а Avantaj Prim сочетает web-решения с VR/AR и игровыми проектами [5–7].

Во-вторых, все рассмотренные студии демонстрируют устойчивый экспортный профиль. Для большинства команд 80–100 % выручки формируется за счёт зарубежных рынков; география продаж включает США, Германию, Францию, Канаду, Бразилию, Японию, Израиль и другие страны [5–7]. Это означает, что даже относительно небольшие по численности коллективы сумели встроиться в глобальные цифровые цепочки создания стоимости.

В-третьих, подходы к маркетинговой политике показывают сочетание freemium-моделей и premium-подходов. Часть студий делает акцент на user acquisition, оптимизации страниц приложений (ASO) и внутриигровых покупках; другие опираются на органический трафик и простую игровую механику; третьи продвигают проекты через издателей, участие в отраслевых конференциях и цифровых выставках [4–7]. В результате формируется разнообразный набор бизнес-моделей, что снижает совокупные риски сектора.

В-четвёртых, особое значение имеет цифровая логистика: все студии используют полностью цифровые каналы дистрибуции — Google Play, App Store, Steam, консольные платформы. Для ArtDock и других студий, работающих с консолями, критичной становится сертификация на закрытых платформах и соблюдение требований производителей устройств. Для мобильных команд ключевым ресурсом является доступ к рекламным сетям, платёжным системам и аналитике. Таким образом, «логистика» здесь означает не движение физических товаров, а движение данных, платежей и цифрового контента.

С точки зрения маркетинга странового бренда мобильные игры создают несколько типов эффектов. Во-первых, это масштаб охвата: отдельные проекты молдавских студий суммарно собирают десятки миллионов загрузок, формируя узнаваемость страны как источника цифрового контента, а не только аграрной продукции или текстиля [5–7]. Во-вторых, игры формируют эмоциональный образ Молдовы через художественные стили, сюжеты и коммуникацию с игровыми сообществами; для многих пользователей первое столкновение с упоминанием страны происходит именно в титрах игры или в описании студии. В-третьих, успешные студии становятся якорными резидентами ИКТ-кластера, привлекая квалифицированные кадры и инвесторов, тем самым усиливая налоговую базу и экспортный потенциал всего сектора [1; 4].

С другой стороны, экономический эффект game dev на текущем этапе остаётся ниже потенциального. Доля игровой разработки в экспортируемых ИКТ-услугах оценивается лишь в несколько процентов, тогда как разработка программного обеспечения в целом занимает основную часть доходов [1]. По данным Invest Moldova, около 89 % продаж ИКТ-компаний уже приходится на внешние рынки, а число компаний в секторе за последние годы выросло с примерно 2,2 до 3,3 тыс. [1]. Инфраструктура экспорта — налоговый режим, правовое поле, IT-парки — уже создана, но внутри неё game dev остаётся нишевым направлением, которое только начинает реализовывать свой потенциал. Ограничивающими факторами являются высокая стоимость маркетинга на глобальных рынках, ограниченный доступ к долгосрочному финансированию, недостаточная статистическая видимость сектора и дефицит кадров в области дизайна, аналитики и продакшн-менеджмента [1–4].

В этом контексте вопрос о потенциале мобильных игр как инструмента продвижения страны выходит за рамки «творческого бизнеса» и становится предметом экономического анализа. Начиная с 2012 г., ИКТ-сектор Молдовы демонстрирует устойчивый рост выручки и экспорта, ускоряющийся после запуска Moldova IT Park. К концу 2024 г. экспорт IT-услуг превышает 700 млн долл., а в I квартале 2025 г. IT-услуги обеспечивают уже почти треть всего экспорта услуг [1; 2]. При сохранении текущих тенденций и целенаправленной государственной политике — расширении кадровой базы, интеграции игровых студий в программы экспортного маркетинга, поддержке участия в международных конференциях и

выставках, а также учёте геймдева в официальной статистике — сегмент мобильных игр может превратиться из тонкого слоя в структуре ИКТ-экспорта в один из ключевых каналов мягкого продвижения Молдовы как цифровой, креативной и открытой экономики.

Список литературы:

1. Invest Moldova Agency. ICT Sector in Moldova & Development Perspectives. – Chișinău, 2024.
2. Banca Națională a Moldovei. Conturile internaționale ale Republicii Moldova, trimestrul I 2025. – Chișinău, 2025.
3. Government of the Republic of Moldova. Digital Transformation Strategy of the Republic of Moldova 2023–2030 and implementation programs.
4. Moldova Digital Summit 2024–2025: official materials and media guides.
5. Your Story Interactive: official website and pages of the game Romance Club in Google Play / App Store / Steam.
6. Spooky House Studios: Tekwill resident profiles, Game Factory Conference materials and publicly available download statistics.
7. ArtDock, TryMyGames, Avantaj Prim: official websites, social media pages and industry overviews of game startups in Moldova.

УДК 658.8:159.944

МАРКЕТИНГ ЭМОЦИЙ И ВПЕЧАТЛЕНИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ

САЧЕК Татьяна
Государственный Университет Молдовы
Кишинев, Республика Молдова
tsachek20050223@mail.ru
Научный руководитель:
ТРИФОНОВА Лариса
доктор, доцент
Государственный Университет Молдовы
Кишинев, Республика Молдова
larisa.trifonova@usm.md

В современных реалиях значение эмоционального фактора при покупке возрастает до предела. Потребитель избалован обилием предлагаемых товаров, поэтому планка для продавцов товаров и услуг изначально очень высока. Именно поэтому в условиях растущей конкуренции на рынке уже недостаточно предлагать исключительно качество и функциональность, теперь основным фактором успеха компаний является умение вызывать у клиентов эмоциональный отклик и создавать запоминающиеся впечатления. В этой статье я хочу рассмотреть эволюцию маркетинговых концепций, теоретические аспекты и сущность эмоционального маркетинга и маркетинга впечатлений, а также, как из синергия способствует формированию лояльности потребителя к бренду.

На ранних этапах развития рыночных отношений маркетинг ориентировался на производство, философия была такова: потребители ищут дешёвые и доступные товары. Соответственно, фокус был на масштабировании и увеличении производственных мощностей и снижении себестоимости. Следующим этапом стала продуктовая концепция, которая означала совершенствование продукта. Компании начали активно улучшать свои продукты, предполагая, что потребитель будет выбирать инновационность и выдающееся качество, но при этом мало обращали внимание на потребности клиентов. Следом за этим резко пришло осознание – покупатели не будут приобретать товар в том объёме, в котором его производит рынок, тут рождается сбытовая концепция. Здесь акцент был именно на умении убедить, что

именно этот товар нужен потребителю. Но камнем преткновения стало то, что зачастую использовались инструменты агрессивных продаж, это имело краткосрочный эффект и целевая аудитория быстро теряла доверие.

Автором рассматриваются основные маркетинговые концепции, на основе которых возникают новые современные. В скором времени предприятия начали осознавать, что потребитель - «царь и бог» и именно от него зависит их успех, так родилась традиционная маркетинговая концепция ориентации на клиента. Это переосмысление дало толчок к пониманию того, что основная задача маркетинга – удовлетворение потребностей потребителя, и именно она будет способствовать формированию лояльности, налаживании долгосрочных связей, повышению продаж и увеличению прибыли. Осознанность, понимание ограниченности ресурсов, экологических проблем — всё это привело к формированию следующей концепции, суть которой социально-этический подход. Это и сейчас является фундаментом современного маркетинга, конечно, концепции трансформируются в связи с быстрым развитием технологий, появляются новые подходы, как, например, эмоциональный маркетинг и маркетинг впечатлений, которые будут рассмотрены автором далее.

Эмоциональный маркетинг – это направление, в основе которого лежит использование эмоций как инструмента воздействия на поведение потребителя. Впервые эту концепцию сформулировал Марк Гобе в своей книге «Эмоциональный брендинг», но уже были прецеденты использование эмоций в коммуникации с клиентами. В пример можно привести рекламу «Обувной ваксы Уоррена», там впервые использовался приём юмора в маркетинге. «Эмоциональный брендинг предоставляет средства и методологию для эмоционального глубокого подключения продуктов к потребителю» [1]. С Марк Гобе говорит, что продукт перестаёт быть просто товаром, а становится носителем эмоций. Он утверждает, что воздействуя на эмоции бренды могут создавать прочные отношения с потребителями, что приводит к повышению лояльности, и в конечном итоге – к успеху в бизнесе. Данный подход признаёт, что на современном переполненном рынке, эмоциональная привлекательность часто превосходит рациональное принятие решений при выборе потребителя. Именно она формируют внутренний отклик, который влияет на восприятие бренда и формирует доверие, что делает взаимодействие с продуктом личным и запоминающимся. Основные подходы в эмоциональном маркетинге, представлены в Таблице 1.

Таблица 1. Основные подходы в эмоциональном маркетинге

Подход	Характеристика	Особенности	Маркетинговые решения
Сенсорный подход (чувственное воздействие)	Эмоции вызываются через органы чувств: зрение, слух, обоняние, осязание, вкус.	Комплексное использование 5 чувств; формирование устойчивых ассоциаций. Визуальная идентичность, звуки бренда, тактильные и вкусовые ощущения, ароматы.	• McDonald’s — цветовая стимуляция аппетита. • Coca-Cola — музыка праздника. • Apple — тактильные ощущения. • Lay’s — уникальные вкусы. • Abercrombie&Fitch — фирменный аромат.
Эмоциональное вовлечение и доверие (эмоциональный брендинг)	Эмоции — основа долгосрочных отношений с клиентом. Цель — вызвать доверие, радость, близость.	Аутентичность и последовательность коммуникаций; целостный клиентский опыт; выполнение обещаний бренда.	• Nike — «Just do it»: вдохновение, преодоление, лояльность.

Источник: разработано автором

Маркетинг впечатлений – это концепция, которая основана на создании многогранного живого опыта, который потребитель получает при взаимодействии с брендом. «Впечатления ценны своей интерактивностью и обращением к конкретному покупателю; они помогают отыскать именно "вашего" потребителя и сосредоточиться на нем, добиться настоящей лояльности и искренних отношений» [2]. Эта цитата показывает суть маркетинга впечатлений, интерактивность позволяет не просто транслировать какое-то сообщение, а вступает с потребителем в диалог, то есть передаёт инициативу и вовлекает его в процесс через различные активности. И в результате у потребителя возникает ощущение участия и значимости, а это в свою очередь вызывает эмоциональный отклик. Её впервые предложил Бернд Шмитт в своей книге «Эмпирический маркетинг». Он утверждал, что традиционный маркетинг, сосредоточенный на функциональных характеристиках продукта не способен в полной мере удовлетворить потребности современного потребителя, потому что он ищет эмоции, впечатления и личный опыт, связанный с брендом.

Именно Бернд Шмитт разработал модель пяти типов потребительского опыта: Sense (ощущение), Feel (чувство), Think (размышления), Act (действия), Relate (соотнесение). Она и сейчас является основой маркетинга впечатлений. Маркетинг ощущения основан на идее того, что восприятие бренда формируется через комплексное воздействие на все органы чувств человека, которые были описаны выше: зрение, обоняние, вкус, осязание. Его цель состоит в том, чтобы доставить человеку эстетическое наслаждение, вызвать чувство гармонии и удовлетворённости. Один из лозунгов отеля Hyatt: «Мы понимаем, что все пять чувств клиента должны быть не просто взбудоражены. Их работа должна доставлять человеку наслаждение». Маркетинг чувства это направление основано на создании эмоциональной связи между потребителем и брендом через чувственные переживания. То есть его главная цель – подарить человеку эмоцию при продаже, продать ощущение радости/ статуса/ вдохновения.

В рамках маркетинга чувств выделяются два уровня аффективных переживаний: настроения и эмоции. Настроение – очень тонкое и еле-уловимое состояние, которое создаётся мелочами. Например, приветливостью сотрудника, приятным ароматом, спокойной музыкой. Эмоции же делятся на простые и сложные. Простые это наши базовые реакции: радость, грусть, страх, отвращение – они являются универсальными для всех культур. Сложные это комплексное сочетание простых. Одним из самых эффективным инструментом сложных эмоций, которые используют маркетологи является ностальгия, потому как она формирует привязанность и принадлежность к чему-либо. Маркетинг размышления же вызывает активную интеллектуальную и творческую деятельность, он побуждает потребителя переосмыслить что-либо, взглянуть по-новому, задуматься.

Основными компонентами являются удивление —интрига — провокация. То есть сначала у аудитории вызывают интерес, потом удерживают внимание, а уже после побуждают к активной реакции, которая заставляет пересмотреть старые взгляды и установки. Такая модель не даёт готовый ответ, а делает так, чтобы человек задумался и сам к нему пришёл. Маркетинг действий направлен на создание уникальных переживаний, связанных с образом жизни, поведением, взаимодействием с другими людьми. То есть его механизм это вовлечение потребителя посредством повседневного опыта и практических действий. Действует он на двух уровнях: это физическое тело и стиль жизни. На физическом уровне переживания усиливают вовлеченность и эмоциональный отклик через телесные ощущения, а на уровне стиля жизни они связывают бренд с определенными ценностями и делают его частью повседневного опыта, что повышает лояльность. Маркетинг соотнесения действует так: человек начинает чувствовать свою принадлежность к обществу, профессиональной среде, культурным ценностям и так далее. Влияние может быть определено действительным присутствием, то есть реальное взаимодействие с объектом, воображаемым присутствием, то есть это ощущение, что присоединясь к бренду, ты станешь частью социальной группы, и подразумеваемое присутствие, то есть бессонательный механизм воспроизведения каких-либо действий.

Все механизмы маркетинга впечатлений направлены на то, чтобы создать между брендом и потребителем глубокую эмоциональную связь. Через ощущуения формируется

первое впечатления, чувства вызывают эмоциональный отклик и привязанность, размышление создаёт интерес, действие побуждает к формированию привычки, а соотнесение связывает потребителя с брендом.

Синергия эмоционального маркетинга и маркетинга впечатлений очень сильно влияет на поведение потребителя, потому как эти два подхода дополняют друг друга. «Сегодня потребитель воспринимает свойства и преимущества, качество продукта и позитивный имидж брэнда как само собой разумеющееся. Чего он действительно ждет, так это чтобы продукт, коммуникации и маркетинговые кампании возбуждали его чувства, волновали душу и будоражили ум», – писал Бернд Шмидт [3, с.14]. Эта цитата показывает, что сегодня на первый план выходят именно эмоциональные составляющие клиентского опыта. Именно когда эти два подхода работают вместе, они создают мощную синергию и в результате бренд становится частью идентичности человека. Эмоциональный маркетинг воздействует на внутренние чувства человека и формирует эмоциональную привязанность и лояльность к бренду. Его цель – сделать так, чтобы потребитель запомнил и полюбил бренд через эмоции, которые он к нему испытывает: радость, вдохновение, доверие, ностальгия. А маркетинг впечатлений делает акцент на опыте взаимодействия. Это запоминающиеся ситуации и переживания, связанные с продуктом. Такой подход помогает потребителю быть соучастником происходящего, проживать события вместе с брендом. То есть эти две концепции должны работать как единая система: эмоциональный маркетинг пробуждает чувства, а маркетинг впечатлений закрепляет их через реальный опыт.

Список литературы:

1. Гобе М. Эмоциональный брендинг: новая парадигма соединения брендов с людьми. Москва: «Эксмо», 2005. - 440 р.
2. Шмитт Б., Роджерс Д., Вроцос К. Бизнес в стиле шоу: использование идей шоу-бизнеса для построения сильного бренда. Москва: «Вильямс», 2003. - 400 р.
3. Шмитт Б. Эмпирический маркетинг: как завоевывать сердца и умы потребителей. Москва: ФАИР-ПРЕСС, 2001. - 126 р.
4. Калинина М. А. Маркетинг впечатлений как новый этап создания и удержания ценности потребителя. В: Маркетинг и маркетинговые исследования, 2016. - 5 р.

УДК 339.13

МЕХАНИЗМ МЕЖСЕНСОРНОГО ВОСПРИЯТИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕМ РЕКЛАМЫ

СОСИНОВА Екатерина,
Государственный Университет Молдовы
Кишинев, Республика Молдова
ksosinova@gmail.com
Научный руководитель:
ТРИФОНОВА Лариса
доктор, доцент
Государственный Университет Молдовы
Кишинев, Республика Молдова
larisa.trifonova@usm.md

В условиях современного перенасыщенного рекламного пространства ключевой задачей маркетинга становится не просто информирование, а создание глубокого эмоционального впечатления, способствующего формированию долгосрочной лояльности к бренду. Несмотря на широкое распространение сенсорных приемов в рекламе, их воздействие часто носит интуитивный и фрагментарный характер. Отсутствие системного понимания нейрофизиологических основ межсенсорной интеграции ограничивает возможность

прогнозирования и максимизации долгосрочного эффекта от рекламных кампаний.

Одним из наиболее эффективных способов достижения этой цели является механизм межсенсорного восприятия, при котором рекламное сообщение одновременно воздействует на несколько органов чувств потребителя, создавая целостный и устойчивый образ в его сознании.

Научное понимание механизма межсенсорного восприятия в рекламе прошло три ключевых этапа. В середине XX века преобладал бихевиористский подход, изучавший изолированные сенсорные каналы по схеме "стимул-реакция". В 1980-1990-е годы произошел когнитивный поворот, когда исследователи начали изучать интеграцию сенсорных сигналов и открыли эффект эмоционального переноса между модальностями.

С 2000-х годов нейрофизиологический этап позволил с помощью методов фМРТ и ЭЭГ доказать, что полисенсорные стимулы значительно интенсивнее активируют гиппокамп и орбитофронтальную кору мозга, обеспечивая более прочное запоминание бренда. Это открытие стало научной основой для современных стратегий сенсорного брендинга.

Теоретической основой исследования послужили работы Ч. Спенса в области кросс-модального восприятия, концепция сенсорного брендинга М. Линдстрома, а также нейромаркетинговые исследования А. Кришны, раскрывающие механизмы интеграции сенсорных сигналов [1, 2].

Механизм межсенсорного восприятия представляет собой комплексный процесс интеграции сигналов от различных сенсорных систем (зрительной, слуховой, обонятельной, тактильной, вкусовой) в единое перцептивное переживание [1]. Его функционирование можно представить в виде последовательности взаимосвязанных этапов:

1. На первом этапе происходит *мультисенсорная стимуляция*. Рекламный контент целенаправленно задействует несколько каналов восприятия. Визуальный ряд (цвет, форма, композиция) привлекает внимание и кодирует первичную информацию. Аудиальное сопровождение (музыка, звуковые эффекты, тембр голоса) задает эмоциональный тон и усиливает запоминаемость. Обонятельные (ароматизация помещений, пробников) и тактильные стимулы (качество бумаги, текстура упаковки) добавляют измерение физического присутствия и реальности, которое невозможно передать только лишь через аудиовизуальные средства. Вкусовые ощущения (дегустации) являются наиболее прямым и личным каналом воздействия.
2. На втором этапе происходит *нейрофизиологическая интеграция*. Поступившие по разным каналам сигналы обрабатываются в соответствующих сенсорных зонах коры головного мозга, а затем синтезируются в ассоциативных зонах, таких как гиппокамп и миндалевидное тело, ответственные за память и эмоции. Именно на этом этапе разрозненные ощущения превращаются в целостный образ. Интегративная природа этого процесса находит свое крайнее проявление в феномене синестезии - нейрологическом явлении, при котором стимуляция одной сенсорной системы автоматически вызывает отклик в другой (например, возникновение цветовых ассоциаций при восприятии звуков или тактильных ощущений при виде определенных форм). Этот феномен демонстрирует возможность перекрестных связей между сенсорными каналами и подтверждает принцип единства чувственного восприятия, лежащий в основе межсенсорного механизма.
3. Третий этап - *формирование ассоциативного следа и поведенческого отклика*. Синтезированный многомерный образ прочно закрепляется в памяти, поскольку имеет несколько точек доступа (визуальную, слуховую, обонятельную). Это приводит к усилению эмоциональной вовлеченности, формированию устойчивых положительных ассоциаций с брендом и, как следствие, к повышению вероятности целевого действия - покупки [3].

Структурная организация данного процесса представлена на рисунке 1, где визуализирована последовательная трансформация сенсорных сигналов.

Схема показывает, как разрозненные сенсорные сигналы последовательно преобразуются в целостное восприятие, что создает прочную основу для формирования лояльности и принятия решений о покупке.



Рисунок 1. Схема механизма межсенсорного восприятия

Источник: разработано автором

Для систематизации характеристик сенсорных каналов, участвующих в формировании межсенсорного восприятия рекламных сообщений, целесообразно представить их ключевые параметры в структурированном виде. В таблице 1 представлена детализированная классификация сенсорных модальностей по трем критериям: используемые стимулы, характер воздействия на потребительское восприятие и примеры практической реализация в рекламных коммуникациях [6, 7].

Таблица 1. Характеристика сенсорных каналов в механизме межсенсорного восприятия рекламы

Сенсорный канал	Стимулы	Влияние на потребителя	Примеры использования в рекламе
Зрение	Цвет, свет, форма, движение	Привлечение внимания, идентификация бренда, передача сложной информации	Яркий визуальный ряд в наружной рекламе, корпоративные цвета
Слух	Музыка, голос, звуковые эффекты, тембр	Создание эмоционального фона, усиление запоминаемости, передача настроения	Узнаваемый джингл, использование определенных мелодий/звуков для релаксации или возбуждения
Вкус	Ароматы	Создание атмосферы, пробуждение воспоминаний, неосознанное притяжение	Ароматизация торговых залов, арома-пробники в журналах
Обоняние	Текстура, температура, вес, вибрация	Формирование восприятия качества, ощущение роскоши или уюта	Качественная бумага для печатной рекламы, тактильные особенности упаковки
Осязание	Вкусовые ощущения	Прямое воздействие, формирование немедленного впечатления	Дегустации, предложение пробников продукции

Источник: разработано автором

Характеристика демонстрирует, что эффективность межсенсорного воздействия определяется не количеством задействованных каналов, а их смысловым соответствием. Например, тактильные ощущения от качественной бумаги усиливают визуальное восприятие премиальности бренда. Нарушение этого соответствия (например, использование роскошного аромата для бюджетного продукта) вызывает когнитивный диссонанс и снижает доверие. Это означает, что механизм межсенсорного восприятия работает как система взаимодополняющих фильтров, где согласованность сигналов определяет эффективность рекламного сообщения.

Исследования Л. В. Лебедевой показали, что процесс восприятия рекламы имеет когнитивно-эмоциональную структуру, где сенсорные раздражители одновременно активируют внимание, память и эмоции.

М. Линдстром и А. Кришна подчеркивают, что восприятие бренда не ограничивается визуальной или аудиальной составляющей, а формируется через комплекс ощущений, создающих эмоциональную «подпись» бренда [2, 3]. По мнению Б. Хультена, межсенсорная интеграция выполняет роль «эмоционального клея», соединяющего рациональное осознание и чувственный опыт [4].

Прежде чем рассматривать конкретные кейсы, важно понять, почему воздействие на несколько органов чувств является столь эффективным. Нейробиологические исследования показывают, что сенсорные стимулы обрабатываются в мозге не изолированно, а интегрируются, создавая более устойчивые следы в памяти.

Ключевое исследование в этой области, проведенное А. Кришной и другими учеными, использовало функциональную магнитно-резонансную томографию (фМРТ) для изучения мозговой активности. Участникам предъявляли визуальные (логотип бренда) и обонятельные (незнакомый приятный аромат) стимулы как по отдельности, так и вместе. Результаты выявили супераддитивную активность - при комбинированном предъявлении общая активация мозга превышала простую сумму реакций на каждый стимул в отдельности. Наиболее значимым открытием стала активация гиппокампа - области, критически важной для консолидации долговременной памяти. Его активность при полисенсорном воздействии была на 52% выше, чем при моносенсорном [3].

Это объясняется созданием более «глубокой» и «избыточной» нейронной модели, когда у мозга появляется несколько ассоциативных «ключей» (запах, изображение, звук) для доступа к одному и тому же воспоминанию. Именно этот механизм лежит в основе формирования устойчивых ассоциаций с брендом [5].

Лонгитюдное исследование Singapore Airlines (2015–2020 гг.). Это масштабное исследование наглядно демонстрирует, как комплексный сенсорный брендинг создает долгосрочную лояльность в высококонкурентной отрасли. Исследование ставило целью доказать, что стратегическое использование нескольких сенсорных каналов формирует устойчивое конкурентное преимущество. В течение пяти лет изучался опыт 2500 регулярных пассажиров на 15 ключевых международных маршрутах. Исследование использовало смешанные методы:

1. Нейрофизиологический мониторинг: с помощью носимых устройств fNIRS (functional near-infrared spectroscopy) измерялась активность орбитофронтальной коры мозга, отвечающей за субъективное восприятие ценности и удовольствия;
2. Опросники: использовались метрики NPS (Net Promoter Score) и Brand Recognition, которые пассажиры заполняли до полета, сразу после и с отсрочкой в 6, 12 и 24 месяца;
3. Анализировались данные систем бронирования для выявления паттернов повторных бронирований.

Авиакомпания задействовала комплекс сенсорных триггеров: уникальный аромат "Stefan Floridian Waters" распылялся в салонах и наносился на салфетки и униформу бортпроводников (обоняние); узнаваемая звуковая подпись (аудиобренд) в рекламе и объявлениях на борту (слух); специально разработанная форма из высококачественного шелка, ассоциирующаяся с роскошью (осязание); строгое соблюдение фирменной цветовой гаммы и визуальной идентичности (зрение).

Результаты и выводы были следующие:

1. Активность орбитофронтальной коры у пассажиров Singapore Airlines была стабильно на 47% выше, что свидетельствует о более глубоком и приятном опыте на неосознанном уровне;
2. Через 5 лет 89% респондентов безошибочно идентифицировали бренд по одному или нескольким сенсорным триггерам, а 67% устойчиво ассоциировали аромат в салоне с понятиями «премиум-сервис», «чистота» и «безопасность»;
3. Показатель лояльности NPS вырос с 42 до 84 пунктов. Анализ данных показал, что пассажиры, ценившие «атмосферу» на борту, были на 35% менее чувствительны к цене при выборе рейса.

Исследование доказало, что сенсорная идентичность создает «нейро-якорь», который трансформирует бренд из просто узнаваемого в эмоционально значимый, напрямую влияя на финансовые результаты.

Кросс-культурное исследование Kellogg's и Оксфордского университета (2018–2021 гг.). Этот проект сфокусирован на роли звука как мощного, но часто недооцененного сенсорного канала. Главной целью исследования было изучить, как акустические характеристики продукта (хруст хлопьев) влияют на восприятие его качества и свежести в разных культурах. В нем приняли участие 8000 респондентов из 12 стран и проводилось следующим образом: были созданы несколько аудиодорожек с разными характеристиками хруста: высокочастотный (свежесть), низкочастотный (несвежесть) и «оптимальный», выведенный в ходе предварительных тестов; для объективной оценки использовалась электроэнцефалография (ЭЭГ), фиксировавшая активность сенсорной коры и центров удовольствия в мозге в реальном времени. Также проводилось поведенческое тестирование и лонгитюдные замеры через 6, 12 и 18 месяцев. Результаты и выводы о проведенном исследовании представлены ниже:

1. При прослушивании «оптимального» хруста субъективная оценка свежести хлопьев повышалась в среднем на 25%, независимо от их реальной свежести. ЭЭГ показала значительную активацию областей мозга, связанных с сенсорной интеграцией и ожиданием награды;
2. Через 18 месяцев 93% участников правильно идентифицировали звук как связанный с брендом Kellogg's. При этом прослушивание триггера вызывало всплеск активности в сенсорной коре, даже без употребления продукта;
3. Эффект был стабильным среди всех 12 культур. Хотя абсолютные предпочтения к «идеальному хрусту» немного различались, сама зависимость «звук → воспринимаемое качество» оказалась универсальной (около ~89%).

Исследование подтвердило, что звук может стать устойчивым акустическим активом бренда, вызывающим правильные ассоциации в долгосрочной перспективе.

Проведенный анализ механизма межсенсорного восприятия позволяет сформулировать ряд выводов, имеющих важное теоретическое и практическое значение. Прежде всего, необходимо подчеркнуть, что межсенсорное восприятие представляет собой не просто маркетинговую технику, а сложный нейрофизиологический процесс, имеющий четкие биологические основы. Активация гиппокампа и орбитофронтальной коры при полисенсорном воздействии свидетельствует о том, что такой подход способствует формированию более глубоких и структурных следов памяти. Это означает, что лояльность к бренду формируется не только на уровне сознательного выбора, но и на уровне консолидации долговременной памяти, когда бренд становится неотъемлемой частью личного опыта потребителя.

Ключевым принципом эффективности межсенсорного воздействия является сенсорная конгруэнтность. Эмпирические данные убедительно доказывают, что решающее значение имеет не количество задействованных каналов, а их смысловое и эмоциональное соответствие друг другу и ценности бренда. Нарушение этого принципа вызывает когнитивный диссонанс, который мозг воспринимает как сигнал недостоверности, что в конечном итоге подрывает доверие к бренду. Межсенсорная интеграция, таким образом, функционирует как система взаимодополняющих фильтров, где согласованность сигналов определяет их пропускную

способность и силу воздействия.

Особого внимания заслуживает роль межсенсорной интеграции как "эмоционального клея", связывающего различные компоненты восприятия. Этот механизм обеспечивает соединение рациональных аргументов с чувственным опытом, что создает необходимые условия для перехода к целевому действию. Именно этим объясняется феномен снижения ценовой чувствительности у потребителей, испытавших сенсорно обогащенный опыт, подобный опыту Singapore Airlines. Ценность продукта или услуги перестает быть абстрактной категорией и становится осязаемой часть личного опыта потребителя.

На основе этих выводов можно сформулировать практические рекомендации для различных типов компаний. Для организаций с низкой частотой покупки и высоким вовлечением потребителей, таких как производители автомобилей, объектов недвижимости или люксовых товаров, наиболее эффективной стратегией является создание "сенсорной легенды" продукта. Например, автосалоны могут разрабатывать специальные мультисенсорные маршруты тест-драйвов, где будут сочетаться звуковые, тактильные и обонятельные стимулы, соответствующие позиционированию бренда.

Для B2B-сектора и производителей сложных технологических продуктов особую актуальность приобретает использование тактильного маркетинга для "овеществления" цифровых или абстрактных преимуществ. Разработчики сложного программного обеспечения могут создавать физические "наборы решений", где различные текстуры материалов будут символизировать отдельные модули системы, используя известный "эффект веса" для усиления восприятия ценности предлагаемых решений.

Производителям товаров повседневного спроса, работающим в условиях высокой конкурентной напряженности, рекомендуется сосредоточиться на создании "сенсорных дипломов" через один доминирующий канал. Как демонстрирует пример Kellogg's, эффективной стратегией может стать выделение одного ключевого сенсорного атрибута и его усиление через кросс-модальный дизайн упаковки и коммуникаций.

Для успешной реализации этих стратегий предлагается универсальный протокол внедрения, включающий последовательное проведение аудита сенсорного профиля бренда, приоритизацию ключевых сенсорных каналов, разработку синхронизированных сенсорных стимулов и комплексное тестирование с применением методов нейромаркетинга. Данный подход позволит перевести коммуникацию с потребителем на более глубокий, дорациональный уровень, где формируется подлинная и устойчивая лояльность, недостижимая традиционными методами рекламного воздействия.

Список литературы:

1. Ульяновский А.В. Сенсорный маркетинг. В: Маркетинговые коммуникации: 28 инструментов миллениума. – Москва: Эксмо, 2008. – 150 p.
2. Lindstrom M. Brand Sense: Build Powerful Brands through Touch, Taste, Smell, Sight, and Sound. New York: Free Press, 2005. 250 p.
3. Krishna A. An Integrative Review of Sensory Marketing: Engaging the Senses to Affect Perception, Judgment and Behavior. In: Journal of Consumer Psychology, Vol. 22, № 3, – 2012. – p. 332–351.
4. Hultén B. Sensory Marketing: Theoretical and Empirical Grounds. London; New York: Routledge, 2019. - 250 p.,
5. Потемкин М. С. Восприятие рекламного продукта и рекламных действий как фактор саморегуляции сознания человека. Доступно: https://cyberleninka.ru/article/n/vospriyatie-reklamnogo-produkta-i-reklamnyh-deystviy-kak-faktor-samoregulyatsii-soznaniya-cheloveka
6. Innovative brand experience's influence on brand equity and brand satisfaction. Доступно: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296315002350
7. Процесс воздействия и восприятия рекламы. Доступно: https://studfile.net/preview/12643878/page:8/

УДК 658.8:004.738.5

ОТ ПРОДУКТА К ОНЛАЙН-БИЗНЕСУ: СОЗДАНИЕ ОНЛАЙН-МАГАЗИНА ВОКРУГ ОДНОГО ТОВАРА

СУЛТАН Вита
Государственный Университет Молдовы
Кишинев, Республика Молдова
vitasultan01@gmail.com
Научный руководитель:
ТРИФОНОВА Лариса
доктор, доцент
Государственный Университет Молдовы
Кишинев, Республика Молдова
larisa.trifonova@usm.md

Открытие онлайн-бизнеса в 2025 году представляет собой одну из самых перспективных возможностей современности. Электронная коммерция переживает бурный рост, и темпы её развития продолжают ускоряться. Сегодня более 2,77 миллиарда человек, то есть почти треть населения Земли, совершают покупки через интернет. По прогнозам, в 2025 году объём мировых онлайн-продаж превысит 6,8 триллиона долларов, что примерно на 8% больше показателей 2024 года. «Мировые розничные продажи в сфере электронной коммерции, 201X–2025 гг.» представлено на Рисунке 1.

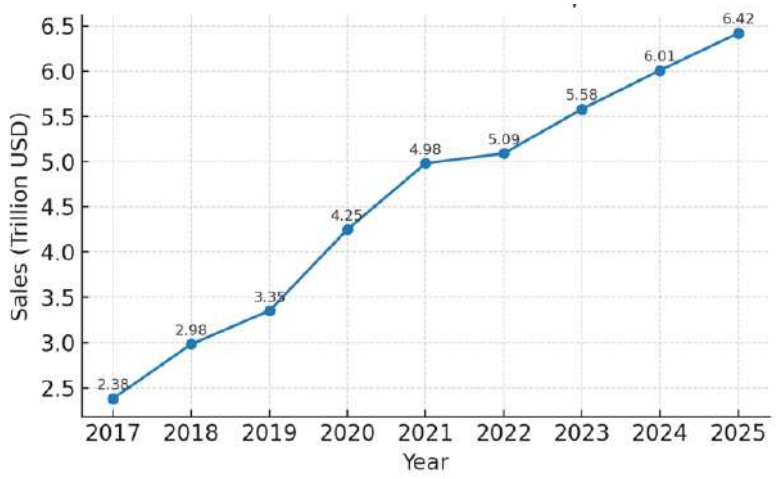


Рисунок 1. Глобальные розничные продажи в электронной коммерции, 2017–2025 гг.
Источник: [1]

На данный момент около 21% всех розничных продаж в мире приходится на онлайн-сегмент, и эта доля стабильно увеличивается из года в год. Для сравнения: в 2017 году глобальные объёмы продаж в электронной коммерции составляли примерно 2,4 триллиона долларов, а к 2024 году они превысили 6 триллионов. В 2025-м ожидается дальнейший рост — до 6,5–6,8 триллиона долларов, что эквивалентно примерно пятой части всей мировой розничной торговли. Онлайн-бизнес — это деятельность компании или предпринимателя, которая ведется преимущественно через интернет с использованием веб-сайтов, онлайн-платформ или приложений. В его основе лежит электронная коммерция (eCommerce, e-commerce) — процесс покупки и продажи товаров и услуг онлайн, включая проведение транзакций, передачу данных и управление цифровой информацией. Это могут быть как продажи физических товаров крупными или малыми компаниями, так и предоставление цифрового контента или услуг отдельными лицами. Онлайн-бизнес позволяет компаниям

любого размера расширять рынок сбыта, повышать эффективность работы, снижать затраты и улучшать обслуживание клиентов [1].

История электронной коммерции началась ещё в 1970–1980-х годах с появления первых форм электронных транзакций. Однако eCommerce в том виде, в котором мы знаем её сегодня, стал возможен только в 1990-х годах с появлением Всемирной паутины и развитием безопасных систем онлайн-платежей, что позволило потребителям покупать и продавать товары через интернет. В это время появились первые интернет-ритейлеры, включая Amazon и eBay, которые сосредоточились преимущественно на продаже физических товаров, таких как книги и электроника. В 2000-х годах рост социальных сетей и широкое использование мобильных устройств ещё больше расширили возможности и охват электронной коммерции.

Сегодня онлайн-бизнес представляет собой многомиллиардную отрасль, охватывающую как физические, так и цифровые товары и услуги, а ключевым отличием современного онлайн-бизнеса является использование технологий машинного обучения, аналитики данных и искусственного интеллекта для персонализации покупательского опыта и повышения эффективности процессов [2]. Есть множество возможностей, которые открывают вместе с собой глобальный охват и продажи 24/7, онлайн бизнес открыт для всех стран и никаким образом не ограничивается часовым поясом, будучи в Молдове (если учитывать наше местоположение) можно продавать товар, как и на молдавском рынке так и в Америке так и в Европе. Онлайн-магазин позволяет получать заказы 24/7 за счет чего охват намного больше, чем для малого физ бизнеса Запуск онлайн-бизнеса традиционно начинается с создания интернет-магазина, и современный цифровые платформы позволяют реализовать это без специальных навыков программирования и без привлечения команды разработчиков. Одним из наиболее популярных инструментов для подобных целей является платформа Shopify. Shopify представляет собой облачное решение для электронной коммерции, которое обеспечивает предпринимателям возможность быстро и эффективно развернуть собственный интернет-магазин, используя готовые шаблоны дизайна, встроенные системы оплаты и настройки доставки [3].

Платформа интегрирует широкий спектр функциональных инструментов, включая управление товарным каталогом, отслеживание заказов, аналитику продаж и маркетинговые инструменты, что позволяет владельцу бизнеса осуществлять полный контроль над процессами без необходимости технической поддержки [1]. Одним из ключевых преимуществ онлайн-бизнеса является относительная безопасность и значительно меньшие риски по сравнению с традиционным оффлайн-бизнесом.

В традиционном магазине предприниматель несёт значительные начальные расходы — аренду, оборудование, коммунальные услуги, зарплату — ещё до получения прибыли, а ошибки в планировании или низкий спрос могут привести к убыткам. В онлайн-бизнесе, особенно при модели дропшиппинга, таких рисков меньше: товары не закупаются заранее, а поставщик отправляет их напрямую клиенту. Предприниматель концентрируется на продажах и продвижении, не занимаясь логистикой и складом. Онлайн-магазин легко масштабируется, требует минимальных вложений и позволяет управлять бизнесом из любой точки мира, часто силами одного человека, совмещающего маркетинг, продажи и администрирование. Такой подход требует базового владения инструментами цифрового маркетинга, включая Google Ads, TikTok Ads, Facebook Ads, SEO и email-маркетинг, а также понимания принципов работы с контентом и аудитории. Эти платформы предоставляют огромное количество данных о поведении ваших клиентов. Вы можете анализировать, какие товары просматривают чаще, отслеживать процент брошенных корзин и видеть, какой маркетинговый канал принес больше всего продаж. Используя аналитику, даже небольшой продавец может принимать решения, основанные на данных, и персонализировать предложения для клиентов. При этом масштаб онлайн-бизнеса, как правило, существенно меньше традиционного оффлайн-предприятия, что позволяет совмещать несколько ролей без критической перегрузки и обеспечивает управляемость процессов на высоком уровне. Данная модель демонстрирует уникальную гибкость цифровой коммерции: предприниматель сохраняет полный контроль над всеми аспектами деятельности, минимизирует издержки и риски, а также способен оперативно

адаптироваться к изменениям рыночной конъюнктуры. Вместо того чтобы тратить бюджет на билборд или телерекламу в надежде, что ее увидят "те" люди, онлайн-бизнес может использовать поисковую и социальную рекламу для охвата очень конкретных сегментов аудитории. ROI (возврат инвестиций) в онлайн-рекламе часто выше, и вы можете отслеживать каждый клик и конверсию.

Создать сайт на платформе вроде Shopify действительно легко — это лишь технический аспект, и он составляет минимальную долю реальных затрат. Основной бюджет уходит на привлечение трафика. Рекламные платформы, такие как Google Ads, Facebook Ads и TikTok Ads, работают по принципу аукциона, и конкуренция приводит к высокой стоимости привлечения одного клиента. При этом плата за использование платформы также формирует значительную статью расходов. Так, тарифы Shopify варьируются в зависимости от функционала и размера бизнеса. Basic Shopify стоит $39 в месяц при ежемесячной оплате или $29 при оплате за год вперед и включает создание интернет-магазина, неограниченное число товаров, два аккаунта сотрудников и базовые инструменты для управления магазином. Shopify (рост) обойдется в $105 в месяц при ежемесячной оплате или $79 при годовой и предоставляет расширенные функции, возможность создавать подарочные карты и пять аккаунтов сотрудников. Для более крупных проектов предусмотрен Advanced Shopify — $399 в месяц или $299 при годовой оплате, с лучшими инструментами для бизнеса, расширенными отчетами и учетом. Shopify Plus стартует от $2,300 в месяц и предлагается по индивидуальным условиям для крупных корпораций. Помимо подписки, предприниматель несет расходы на комиссии с транзакций и на дополнительные приложения для полноценного маркетинга — например, для email-рассылок, отзывов или аналитики. В совокупности эти затраты могут составлять значительную часть бюджета начинающего онлайн-бизнеса, что важно учитывать при планировании и оценке окупаемости проекта. Многие начинающие предприниматели недооценивают, сколько средств нужно вложить в тестирование рекламных гипотез и раскрутку магазина, и часто сталкиваются с необходимостью закладывать значительный бюджет, который не гарантирует мгновенной отдачи [3].

В отличие от физического магазина, расположенного на оживленной улице и получающего поток случайных посетителей, онлайн-магазин на старте почти полностью невидим для покупателей. Все первые посетители приходят исключительно через платную рекламу. Продвижение через органический поиск (SEO) требует глубоких знаний, системной работы с контентом, оптимизации страниц и наращивания ссылочной массы — процесс, который может занимать месяцы и даже годы. Кроме того, «сарафанное радио» в онлайн-бизнесе тоже существует, но его необходимо сначала «посеять», предоставив безупречный продукт и сервис, что требует времени и ресурсов. В онлайн-торговле клиент не может «потрогать» товар, примерить одежду, проверить текстуру или оценить качество косметики. Это создает психологический барьер и повышает риск для покупателя. Для компенсации этих ограничений предпринимателю необходимо инвестировать в качественные студийные фотографии с разных ракурсов, видеопрезентации и 3D-модели, предоставлять максимально подробные описания товаров, а также формировать прозрачную и понятную политику возврата. На начальном этапе онлайн-бизнеса предприниматели сталкиваются с фазой «прокрутки», когда вслепую тестируются различные гипотезы: какая аудитория сработает лучше, какой визуал или текст рекламы будет эффективен. На этом этапе неизбежно происходят финансовые потери — деньги тратятся на получение данных и анализ эффективности, и это не является провалом, а частью процесса обучения. Риск заключается в том, что многие новички закрывают бизнес именно на этом этапе, когда бюджет на тестирование заканчивается раньше, чем удается найти рабочую рекламную связку [4]. Разберем данную ситуацию на примере рекламы, купленной через Google Ads, чтобы показать, как тестирование гипотез реализуется на практике. Когда я запускала онлайн-бизнес, на начальном этапе столкнулась с фазой «прокрутки», когда вслепую тестируются разные гипотезы: какая аудитория сработает лучше, какой визуал или текст рекламы будет эффективен. На практике это выглядит так, как я видел на примере кампаний в Google Ads с октября 2024 по октябрь 2025.

На первом этапе октябрь — декабрь 2024 года проходил сбор данных. Первые рекламные кампании показали крайне высокую цену конверсии: 174 RON, 162 RON, 101 RON. Цена конверсии (CPA, cost per acquisition) — это то, сколько денег я тратила, чтобы получить одну продажу. То есть, если я плачу 174 RON за конверсию, а продукт стоит, например, 100 RON, каждая продажа приносит убыток. Годовая сводка по месяцам (Окт 2024 - Окт 2025) представлена в Таблице 1.

Таблица 1. Годовая сводка по месяцам (Окт 2024 - Окт 2025)

Месяц	Клики	Конверсии	Затраты (RON)	Цена / конв. (RON)
Октябрь 2024	1,268	5	872.66	174.54
Ноябрь 2024	2,484	8.01	1,305.50	162.89
Декабрь 2024	12,078	58.52	5,940.65	101.52
Январь 2025	26,734	282.82	11,335.68	40.08
Февраль 2025	27,485	418.71	11,762.90	28.09
Март 2025	17,678	243.79	7,675.99	31.49
Апрель 2025	6,674	73.05	1,938.18	26.53
Май 2025	6,043	68.55	1,560.31	22.76
Июнь 2025	2,832	28.51	698.04	24.48
Июль 2025	9,495	57.56	2,261.82	39.29
Август 2025	7,651	42.02	1,625.99	38.70
Сентябрь 2025	5,971	59.80	1,622.35	27.13
Октябрь 2025	7,401	58.68	2,374.92	40.47

Источник: разработано автором на основе [5]

Для новичков это особенно неприятно: кажется, что деньги «сгорают», но на самом деле это часть процесса обучения — тестирование гипотез, подбор аудитории, креативов и текста рекламы. Так работает и Google Ads, и Facebook Ads: сначала вы платите за показы и клики, чтобы собрать данные о том, какая аудитория и какой креатив работают лучше всего. Например, в Google Ads сначала запускаются кампании в Search или Shopping, чтобы собрать статистику. После этого можно подключить кампанию Performance Max, которая автоматически оптимизирует аудиторию на основе собранных данных. Поэтому крайне важно потратить пару месяцев на тесты и сбор аналитики — только тогда рекламная система сможет работать на вас эффективно, а не вы на неё. Без такого «прокручивания» сложно найти рабочую стратегию, которая приведёт к прибыльным продажам. После прохождения этапа начального тестирования и анализа данных в январе 2025 года я реализовала принципиально новую маркетинговую гипотезу. К этому моменту рекламная платформа Google Ads собрала достаточное количество данных о том, какие группы рекламных активов (Asset Groups) приносят наиболее выгодные конверсии, а какие — менее эффективны. На основе этой аналитики я смогла выявить слабые зоны кампании и скорректировать их: вместо прямого призыва к покупке («купи сейчас») я использовала более ценностное сообщение — «начни новый год правильно». Реализация данной гипотезы привела к существенным результатам: стоимость конверсии (CPA) снизилась с 101 RON до 40,08 RON, а объем продаж увеличился до 282 конверсий, что превышало суммарные показатели предыдущих трех месяцев в четыре раза. Эти данные позволили подтвердить гипотезу и выделить эффективную комбинацию факторов: целевая аудитория, рекламное предложение и креатив. На следующем этапе — фазе масштабирования — я увеличила бюджет кампании до 11 762 RON для максимизации эффекта успешной гипотезы. В результате объем продаж достиг 418 конверсий, при этом стоимость конверсии снизилась до 28,09 RON. Данный опыт демонстрирует, что этап тестирования гипотез, несмотря на высокие первоначальные затраты, является критически важным для выявления прибыльных стратегий. Только после подтверждения эффективной комбинации факторов становится возможным масштабирование кампании с высокой рентабельностью.

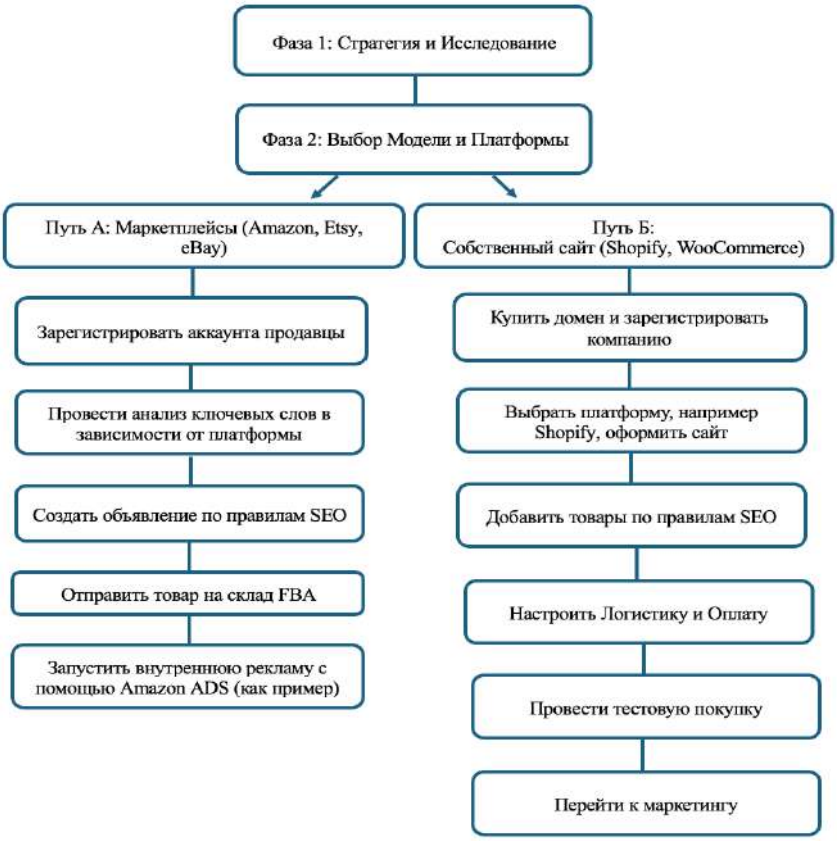


Рисунок 1. Этапы запуска онлайн бизнеса
Источник: разработано автором на основе [5]

Разработанная автором схема помогает последовательно и осознанно выстраивать каждый шаг — от идеи и анализа до первых продаж. Такой подход помогает избежать хаоса, рационально распределить ресурсы и выстроить систему, которая даёт стабильный результат. Важно поэтапно определить приоритеты — что протестировать первым, где стоит вложить деньги, а что можно пока оставить на органический рост. На практике это означает: сделать быстрый минимальный тест оффера (соцопрос, предзаказ), просчитать базовые затраты и маржу, выбрать 1–2 канала для старта и наладить контроль заказов (даже в простой таблице) [5]. При выборе модели фулфилмента важно чётко понимать различия между форматами организации поставок. В случае самостоятельного хранения товара необходимо заранее продумать склад, систему упаковки, учёта и возвратов. Это позволяет избежать ошибок, связанных с пересортицей или задержками, и обеспечить стабильность в процессе обслуживания клиентов. Даже небольшой бизнес способен наладить эти процессы без значительных вложений, используя простые таблицы учёта и базовые решения для логистики. В модели дропшиппинга функции хранения, упаковки и доставки выполняет поставщик. Однако ответственность за коммуникацию с клиентами, контроль качества обслуживания и решение возможных проблем остаётся на стороне продавца.

Отлаженная система взаимодействия между партнёрами и прозрачный контроль заказов обеспечивают устойчивость бизнес-процессов и доверие покупателей. После подтверждения эффективности базовой модели наступает этап масштабирования. Он включает совершенствование контента, оптимизацию каналов продвижения, автоматизацию повторяющихся задач — таких как обработка заказов, сбор аналитики и поддержка клиентов. На этом этапе целесообразно постепенно увеличивать рекламный бюджет, концентрируясь на площадках, которые показали наилучшие результаты. Такой подход обеспечивает контролируемый рост и снижает риски финансовых потерь. Главное — не стремиться к

мгновенным результатам, а выстраивать системные и воспроизводимые процессы: тестирование, анализ, корректировка и масштабирование.

Поскольку физического магазина нет, бизнес должен быть там, где находится его аудитория: в социальных сетях, таких как TikTok, Instagram, Facebook, а также на маркетплейсах.[6] Конкуренция в интернете высокая, поэтому необходимо выделяться: создавать яркий и запоминающийся контент, работать над визуальной частью бренда и продуманной коммуникацией. Контент — это голос бренда в цифровом пространстве. Визуальный стиль, формат публикаций и тон общения формируют первое впечатление и влияют на доверие аудитории. Даже при ограниченном бюджете активный пиар и продвижение через социальные сети могут стать мощным инструментом привлечения аудитории и повышения узнаваемости продукта [7].

Онлайн-бизнес является динамичной системой, требующей постоянного тестирования и анализа для выявления наиболее эффективных решений. Среди основных показателей, критически важных для оценки эффективности деятельности, выделяются конверсия (CR), показывающая долю посетителей, совершающих покупку; стоимость привлечения клиента (CAC), отражающая затраты на привлечение одного покупателя, преимущественно через рекламные каналы; средний чек (AOV), определяющий среднюю сумму заказа одного клиента; возврат на рекламные расходы (ROAS), демонстрирующий эффективность вложений в маркетинговые кампании, а также пожизненная ценность клиента (LTV), отражающая суммарный доход, который клиент генерирует за весь период взаимодействия с бизнесом, и являющаяся ключевым показателем долгосрочной прибыльности [8].

По мнению автора онлайн-бизнес остаётся одним из наиболее динамичных и перспективных направлений современной экономики, предоставляя возможность выхода на глобальные рынки и расширения аудитории без значительных первоначальных вложений. Несмотря на доступность и потенциал роста, онлайн-бизнес сопряжён с рядом рисков: высокими затратами на тестирование и продвижение, возможными ошибками при выборе стратегии или фулфилмента, конкуренцией и неопределённостью спроса [9]. Неэффективное распределение ресурсов, отсутствие аналитики и недостаточное внимание к качеству обслуживания клиентов могут привести к финансовым потерям и снижению доверия аудитории. Использование цифровых инструментов — SEO, рекламных кампаний в поисковых системах и социальных сетях, а также мониторинг ключевых метрик — помогает минимизировать эти риски и принимать обоснованные решения для повышения эффективности. При последовательной работе, анализе данных и рациональном распределении ресурсов онлайн-бизнес превращается из экспериментальной идеи в устойчивую, управляемую систему, способную приносить стабильный доход и адаптироваться к изменениям рынка.

Список литературы:

1. Официальный сайт Stack Influence. Доступно: https://stackinfluence.com/the-ultimate-e-commerce-business-guide-for-2025/
2. Официальный сайт Clarity. Доступно: https://www.clarity-ventures.com/ecommerce/what-is-ecommerce#1.0
3. Официальный сайт Shopify. Доступно: https://www.shopify.com
4. Theor J. Appl. Electron. Commer. Res. Barcelona. In: Elsevier, 2021, nr. 16, p. 3003–3024.
5. Официальный сайт Google Ads. Доступно: https://ads.google.com/
6. Fazli W., Fazal A., Imran U. The importance and essential steps of pilot testing in management studies: a quantitative survey results. In: Journal of Contemporary Issues in Business and Government. London: Routledge, 2021. nr. 27, p. 2400-2350
7. Saura, J. R., Ribeiro-Soriano, D., Palacios-Marqués, D. Setting B2B digital marketing in artificial intelligence-based CRMs. In: Industrial Journal Marketing Management, 2021 nr. 16, p. 3003–3024.

8. Saoula O., Shamim A., Suki N. M., Javed M., Abid F., Patwary A. K., Abbasi A. Z. Building e-trust and e-retention in online shopping: the role of website design, reliability and perceived ease of use. In: International Journal of Data and Network Science, 2012, nr. 3, p. 212-220.
9. Alzoubia Haitham M., Alshurideh, Muhammad Turki, Al Kurdi, Barween, Alhyasat, Khaled M.K., Ghazal, Taher M. The effect of e-payment and online shopping on sales growth: Evidence from banking industry. In: International Journal of Data and Network Science, 2022, nr. 6, p. 1369–1380.

УДК 658

БЕНЧМАРКИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЦЕННОСТИ ПРОДУКТА

ТАМПИЗА Сергей,
Молдавский Государственный Университет
Кишинев, Республика Молдова
mk21tampiza.sergiu@gmail.com
ГАЖИУ София,
Молдавский Государственный Университет
Кишинев, Республика Молдова
sonyagajiu@gmail.com
Научный руководитель:
ТРИФОНОВА Лариса,
доктор, доцент
Молдавский Государственный Университет
Кишинев, Республика Молдова
larisa.trifonova@usm.md

Авторами анализируется бенчмаркинг как инструмент повышения воспринимаемой ценности продукта. Рассматриваются различные виды и практики бенчмаркинга, а также метрики измерения ценности — ценовые, функциональные, эмоциональные и интегральные индексы. Подтверждается, что функциональные характеристики формируют основу выбора потребителя, однако эмоциональные стимулы усиливают готовность платить. Сделан вывод, что сочетание методов бенчмаркинга и многомерных метрик позволяет выявлять скрытые зоны роста, повышать устойчивость ценности и укреплять конкурентные позиции компании.

“Необходимо быть не просто устойчивым к потрясениям, а становиться сильнее благодаря им”, — основа антихрупкости [3, с. 16]. Данное утверждение применимо и к современному бизнесу: компании вынуждены искать способы не только реагировать на изменения конкурентной среды, но и превращать их в источник роста. Одним из инструментов, позволяющих достигать этой цели, является бенчмаркинг.

Воспринимаемая ценность продукта выступает критическим фактором, определяющим выбор потребителя. Она формируется не только объективными характеристиками качества и цены, но и субъективным ощущением выгод, рисков и усилий, связанных с покупкой. Повышение воспринимаемой ценности позволяет компаниям увеличивать рыночную долю, удерживать клиентов и обосновывать ценовую премию. При этом остаётся открытым вопрос: каким образом использование бенчмаркинга влияет на формирование и рост воспринимаемой ценности. Объект – ценность продукт. Предмет исследования - метрики ценности и методики их улучшения (атрибуты продукта/сервиса, опыт, гарантия, эмоции, цена).

Цель работы - исследовать, каким образом использование различных видов бенчмаркинга и методов измерения воспринимаемой ценности позволяет выявлять скрытые зоны роста продукта, обеспечивать устойчивость его ценности на рынке и определять соотношение функциональных и эмоциональных факторов в формировании потребительских предпочтений. В рамках исследования выдвигаются следующие гипотезы:

- H1. Разные методы измерения ценности дают разные картины;
- H2. Сочетание разных видов бенчмаркинга повышает устойчивость ценности;
- H3. Бенчмаркинг выявляет «скрытые зоны роста ценности»;
- H4. Функциональная польза продукта играет более значимую роль, нежели эмоции.

Прежде чем переходить к подтверждению или опровержению гипотез, определим, как измеряется воспринимаемая ценность.

1. Ценовые метрики

Прежде чем переходить к проверке гипотез, важно определить, с помощью каких показателей можно измерить воспринимаемую ценность продукта. Для этого используются специальные ценовые метрики, позволяющие сопоставить фактическую цену с субъективной ценностью в глазах потребителя.

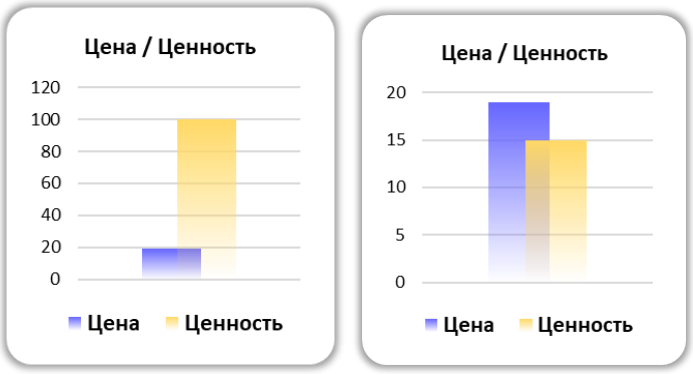


Рисунок 1. Соотношение цены и ценности

Источник: разработано авторами

На рисунке 1 продемонстрировано как можно измерить ценность и использовать как бенчмарк продукта компании и его конкурентов.

- Price-Value Differential (разрыв цена–ценность). Сравнение ожидаемой цены (по опросам клиентов) с фактической ценой. В этом подходе, клиентов опрашивают, во сколько они оценивают ценность продукта и высчитывается среднее арифметическое значение
- Willingness to Pay Index (WTP). Индекс готовности платить за продукт относительно конкурентов. Проводятся опросы или эксперименты, где респондентов спрашивают сколько они готовы заплатить за продукт компании X и сколько за продукт конкурента Y, у конкурента Z. Например: средняя готовность платить за ваш продукт = $120. У конкурента A = $100 , у конкурента B = $140.

Формула расчета индекса готовности платить за продукт относительно конкурентов выглядит следующим образом:

$$WTPI = \frac{WTP(\text{бренда})}{\text{Средний } WTP \text{ конкурентов}} * 100\%$$

WTPI – итоговый индекс

Интерпретация

WTPI > 100 – клиенты готовы платить больше чем за конкурентов и продукт воспринимается как более ценный

WTPI = 100 – ценность как у конкурентов

WTPI < 100 – клиенты считают что ценность продукта ниже, чем аналоги

- Premium Justification. Доля потребителей, считающих оправданной надбавку к цене за дополнительные ценностные атрибуты. В этом подходе высчитывается процент людей, готовых заплатить больше. Этот показатель можно высчитать и по конкурентам, затем сравнить и опросить, по какой причине выбрали компанию-фаворита.

1. Функциональные и качественные метрики

Для понимания того, насколько продукт соответствует ожиданиям потребителей, применяются функциональные и качественные метрики. Они помогают измерить, насколько реальные характеристики совпадают с желаемыми, а также определить конкурентные преимущества и слабые стороны.

- Benchmarking Attribute Score – сравнение ключевых атрибутов (скорость, удобство, надёжность, дизайн и др.) по шкале от 1 до 100
- Performance Gap - разрыв между желаемыми и фактическими функциональными характеристиками.

2. Эмоциональные и поведенческие метрики

Эмоциональные и поведенческие метрики позволяют оценить восприятие продукта на более глубоком уровне, фиксируя реакции, которые выходят за рамки рациональных рассуждений. Эти показатели отражают эмоциональную вовлечённость, субъективные впечатления и поведенческие паттерны клиенто

- Net Emotional Value (NEV) - баланс позитивных и негативных эмоций, вызванных продуктом (методика PwC, KPMG, Ipsos).
- Engagement Benchmark. Частота и глубина использования продукта в сравнении с конкурентами.
- Нейромеркитинговые показатели. Результаты eye-tracking, частота расширения зрачков, при эксперименте, а также изменение нейромедиаторов в крови (дофамина, кортизола, адреналина…), при тестировании запаха, вкуса, тактильных ощущений, слуха и зрения.

3. Метрики лояльности и повторных покупок

Лояльность клиентов служит опережающим индикатором, показывающим, как они оценивают ценность продукта. Высокая воспринимаемая ценность приводит к большей приверженности бренду, что выражается в готовности рекомендовать его и совершать повторные покупки.

- NPS (Net Promoter Score) в сравнении с отраслевыми бенчмарками.
- Customer Retention Benchmark: коэффициент удержания клиентов относительно среднеотраслевых значений.

4. Комплексные индексы воспринимаемой ценности

Для комплексной оценки воспринимаемой ценности недостаточно рассматривать отдельные показатели цены, функционала, эмоций и лояльности. Необходимы интегральные индексы, которые объединяют разные факторы в единую систему и позволяют получить обобщённое представление о том, насколько продукт ценится потребителями по сравнению с конкурентами.

- Perceived Value Index (PVI): интегральный показатель (сумма весов выгод/затрат, нормированная на эталон конкурента). Сначала выбираются ключевые атрибуты, формирующие ценность (например: качество, дизайн, гарантия, сервис, эмоциональная привлекательность). Каждый атрибут должен быть измерим — через опросы, шкалы (например, PERVAL, Elements of Value), нейромаркетинговые замеры или экспертные оценки. По каждому атрибуту фиксируется субъективная выгода (Benefit Score) и субъективная “цена”/усилие (Cost Score). Выгоды = ощущаемое преимущество (например, надёжность, удобство, престиж). Затем присваиваются веса (w_i). Вес можно определить либо через опрос, либо через регрессионный анализ (влияние атрибута на NPS/конверсию или другой связанный показатель). Затем для каждого атрибута вычисляется вклад

Подсчитывается интегральный балл (score):

$$\text{Score} = w(i) * \frac{Benefit}{Cost}$$

- W(i) – влияние атрибута (вес)

- Benefit – воспринимая польза
- Cost – затраты, не только деньги, но и риски, время, когнитивные усилия

Далее суммируются все атрибуты:

$$PVI = \sum Score$$

Затем соотносится с эталоном конкурента:

$$PVI(norm) = \frac{PVI(\text{ваш})}{PVI(\text{эталон})}$$

- Если PVI > 1 → продукт воспринимается ценнее эталона.
- Если PVI = 1 → паритет.
- Если PVI < 1 → продукт уступает конкуренту в ценности.

Таким образом, гипотеза 1 подтвердилась, каждый метод дает разную картину восприятия ценности, но при этом, использование нескольких дает более ясную картину и может спрогнозировать отток или приток клиентов, после изменений атрибутов ценности, влияние нейро-маркетинга.

Чтобы не ограничиваться теоретическими показателями, важно проанализировать, как именно компании используют бенчмаркинг для поиска зон роста ценности. В деловой практике чаще всего выделяют несколько типов таких сравнений:

- Внутренний бенчмаркинг – сравнение показателей внутри компании. Компаниям, которые платят сотрудникам за результат, оцифрованный в метрики – проще масштабироваться и им гораздо выгоднее создавать несколько подотделов в отделе маркетинга. И сверяться по эталонным показателям
- Конкурентный (внутриотраслевой) – сопоставление с прямыми конкурентами. Это самый популярный, в основном все сверяются по конкурентам в отрасли.
- Кросс-отраслевой – поиск лучших практик независимо от сектора. Поскольку воспринимая ценность продукта у людей разная, их следует разделить на группы и подгруппы, то есть на кластеры с общим паттерном выбора критериев покупки. Все начинается с целевой аудитории и их приоритетов – ключевых клиентских ценностей. Клиентские ценности – те параметры и критерии, на которые обращает внимание потребитель при покупке товара/услуги. Это может быть: цена, качество, скорость обслуживания, гарантии и безопасность, персонал и др.

На основе предпочтений ЦА, и выстраивается позиционирование, именно отражает отличие компании от конкурентов. Это ответ на вопрос – почему необходимо купить именно у вас, это то, что запомнит любой, кто соприкоснется с компанией. Чтобы компания достигла высот – необходимо стать лучшим по этой ценности не только в своей отрасли, но стараться превзойти компании из других сфер, исключение – цена, так как средний чек разный.

Именно благодаря кросс-отраслевому бенчмаркингу, компании могут увидеть скрытые зоны роста ценности. Так, например, Airbnb заимствовал у Amazon систему **отзывов и рейтингов**, а у Facebook – интерфейс доверия и профилей пользователей, сделав систему более безопасной, и добавив социальное доказательство “Чем большее число людей находит некую идею верной, тем более верной будет считаться эта идея” [4, с. 87], что так же влияет на восприятие ценности. (подтверждение гипотезы Н3).

Была подтверждена также гипотеза Н2 - Сочетание разных видов бенчмаркинга повышает устойчивость ценности, так как расширяет слепые зоны и увеличивает перенимание лучших методов повышения стоимости.

Значимость роли эмоций и логики при покупке заключается в том, что с одной стороны рациональная часть ценности продукта опирается на его функциональную пользу: площадь квартиры, качество материалов, гарантия застройщика, уровень изоляции и другие измеримые параметры. Экономическая логика подсказывает, что именно эти характеристики должны определять готовность потребителя платить. Добавочные метры, более надёжные инженерные решения или улучшенные планировки можно выразить в денежном эквиваленте, и с точки зрения классической экономики они должны формировать основу выбора.

Однако исследования Канемана, Тверски и Ариэли показывают, что человек действует далеко не всегда рационально: решение часто принимается на уровне эмоций и ощущений, а рассудок лишь задним числом подстраивает под него логические объяснения. “Система 1 действует автоматически и очень быстро, с минимальными усилиями или без них и без ощущения произвольного контроля. Система 2 направляет внимание на те умственные действия, которые требуют усилий, включая сложные вычисления. Действия Системы 2 часто связаны с субъективным ощущением контроля, выбора и концентрации” [1, с. 424]. Роберт Сапольски добавляет, что органы чувств напрямую влияют на импульсивность: запах, свет, текстуры активируют нейронные системы быстрее, чем рациональное мышление. “ Части мозга, которые «маринуются» (то есть насыщаются) эмоциями и гормонами, активируются задолго до того, как включаются более корковые рациональные части. И часто то, что мы принимаем за рациональное мышление, — это просто наш когнитивный «я», пытающееся догнать эмоциональные инстинкты и обосновать их как логичные и разумные” [2]. В результате потребитель может быть готов заплатить больше за квартиру, где установлены лампы с тёплой подсветкой и распылитель с приятным ароматом (затраты менее 300 $), чем за лишние 5 квадратных метров площади (стоимостью около 3000 $).

Безусловно, опираться только на одни эмоции не следует. Основную роль играет основа продукта, и вокруг этой основы и следует рассматривать восприятие ценности. В то же время эмоции усиливают восприятие и формируют готовность платить. На основе проведённого анализа стало возможным проверить ряд гипотез, результаты которых представлены ниже: какие из них получили подтверждение, а какие — были опровергнуты.

- H1. Разные методы измерения ценности дают разные картины

Ценовые, функциональные, эмоциональные и поведенческие метрики фиксируют разные стороны восприятия продукта. Использование только одной искажает картину, поэтому комплексный подход (WTP, PVI, NEV, NPS) даёт более точное понимание ценности и позволяет прогнозировать реакцию клиентов на изменения.

- H2. Сочетание разных видов бенчмаркинга повышает устойчивость ценности

Сравнение внутри компании, с конкурентами и с практиками из других отраслей позволяет избежать «туннельного взгляда». В результате ценность продукта становится более устойчивой к изменениям рынка.

- H3. Бенчмаркинг выявляет «скрытые зоны роста ценности»

Особенно полезным оказался кросс-отраслевой бенчмаркинг. Он показывает идеи, которые изначально не свойственны отрасли, но хорошо воспринимаются клиентами. Примером может служить Airbnb, который взял систему отзывов у Amazon и элементы доверия у Facebook. Это позволило повысить ценность сервиса без прямого увеличения затрат.

- H4. Функциональная польза продукта играет более значимую роль, нежели эмоции

Функциональные характеристики действительно формируют основу ценности: качество, гарантия, сервис и надёжность всегда будут определять восприятие продукта. Но полностью исключать эмоции нельзя. Сенсорные детали, такие как освещение или запах, могут значительно усилить впечатление и повысить готовность платить. Однако без прочного функционального фундамента их влияние ограничено.

Список литературы:

1. Канеман Д. Думай медленно, решай быстро. – Москва: АСТ, 2014. – 656 с.
2. Сапольски Р. Биология поведения человека (Stanford University, 2010). https://www.youtube.com/watch?v=ik9t96SMtB0&list=PL8YZyma552VcePhq86dEkohvoTpWPuauk
3. Талеб Н. Антихрупкость. – Москва: КоЛибри, 2024. – 763 с.
4. Чалдини Р. Психология влияния. – Санкт-Петербург: Питер. 2019. – 482 с.

УДК 658.8:004

ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ DIGITAL МАРКЕТИНГА В HORECA

ЧЕРНЕВ Евгений,
Государственный Университет Молдовы
Кишинев, Республика Молдова
cernev27@gmail.com
КАНЦЕР София
Государственный Университет Молдовы
Кишинев, Республика Молдова
kantsersofia@gmail.com
Научный руководитель:
ТРИФОНОВА Лариса,
доктор, доцент
Государственный Университет Молдовы
Кишинев, Республика Молдова
larisa.trifonova@usm.md

В данной статье рассматривается история развития digital-маркетинга в сфере HoReCa с конца XX века по настоящее время. Проанализированы ключевые этапы внедрения цифровых инструментов — от появления первых корпоративных сайтов и онлайн-бронирования до массового использования e-mail, социальных сетей, мобильных приложений и искусственного интеллекта. Особое внимание уделено современным omnichannel-стратегиям и их влиянию на эффективность бизнеса. Выявлены основные тенденции цифровизации гостеприимства и обозначены перспективы дальнейшего развития данной отрасли в условиях цифровой трансформации.

Индустрия гостеприимства, включающая гостиницы, рестораны и кафе (сегмент HoReCa), переживает глубокую трансформацию в связи с активным внедрением цифровых технологий. Digital-маркетинг теперь выступает неотъемлемым элементом стратегии развития и конкурентного преимущества компаний в этом секторе. Эволюция развития digital-маркетинга в HORECA представлена в Таблице 1.

Таблица 1. Этапы внедрения цифровых инструментов в HoReCa (1995-2025 гг.)

Год	Этапы развития digital-маркетинга
1995-2000	Появление первых сайтов отелей и ресторанов
2000-2005	Массовое внедрение email-маркетинга
2005-2010	Рост социальных сетей как маркетинговых каналов
2010-2015	Активное использование мобильных приложений
2015-2025	Внедрение big data и AI для персонализации

Источник: разработано авторами

Цифровые каналы коммуникации — от веб-сайтов и социальных сетей до мобильных приложений и платформ онлайн-бронирования — изменили традиционные методы взаимодействия с клиентами, предоставив возможности для персонализации, быстрого отклика и прямого диалога с потребителем. Современные технологии позволяют анализировать огромное количество данных о поведении потребителей, что способствует более точному таргетингу и эффективному управлению клиентским опытом.

История digital-маркетинга в HoReCa связана с эволюцией интернета и развитием электронной коммерции в конце XX — начале XXI века. Появление первых корпоративных сайтов, возможность онлайн-бронирования и продвижение посредством email-рассылок стали

ключевыми этапами на пути к нынешнему цифровому ландшафту отрасли. Социальные сети, появившиеся позже, предоставили новые каналы для взаимодействия и формирования лояльности клиентов через контент, отзывы и прямую коммуникацию с брендами. Динамика роста числа онлайн-бронирований в гостиничной индустрии представлена на Рисунке 1.



Рисунок 1. Динамика роста числа онлайн-бронирований в гостиничной индустрии

Источник: [1]

Сегодня digital-маркетинг в HoReCa включает комплексный набор инструментов, позволяющих строить omnichannel-стратегии, объединяющие офлайн и онлайн опыты клиентов. Это не просто реклама, а полноценная экосистема, охватывающая от SEO и контент-маркетинга до автоматизации процессов, работы с отзывами и использованием искусственного интеллекта для прогнозирования предпочтений клиентов [2].

Актуальность данной темы подкрепляется растущей ролью цифровизации в повышении прибыльности, устойчивости и инновационности предприятий HoReCa. Изучение истории развития digital-маркетинга позволяет выявить закономерности, которые можно использовать для дальнейшего совершенствования стратегий маркетингового влияния и адаптации к динамично меняющимся требованиям рынка и потребителей. Цель статьи заключается в анализе основных этапов развития digital-маркетинга в HoReCa, выявлении ключевых инструментов.

В современных условиях эффективный digital-маркетинг в HoReCa строится на интеграции нескольких основных инструментов. Веб-сайты с удобной навигацией и возможностями онлайн-бронирования стали стандартом индустрии; они формируют первое впечатление о заведении и повышают конверсию посетителей в клиентов.

Важнейшим каналом коммуникации остаются социальные сети: площадки как Instagram и Facebook позволяют ресторану или отелю взаимодействовать с целевой аудиторией в реальном времени, организовывать конкурсы, анонсировать новинки меню, рассказывать о специальных предложениях. Пользовательский контент, отзывы гостей и акции с лидерами мнений (инфлюенсерами) значительно повышают доверие и узнаваемость бренда.

Всё большую роль играют и мобильные приложения, через которые клиенты могут заказывать столики, использовать бонусные программы или получать push-уведомления с индивидуальными предложениями [3]. Развитие этих инструментов сопровождается автоматизацией сбора и анализа данных, что позволяет бизнесу прогнозировать спрос, предлагать оптимальные цены и сервис на основе предыдущей активности гостя.

Сегодня международные отельные сети и крупные ресторанные бренды успешно применяют омниканальные стратегии, комбинируя онлайн- и офлайн-опыт клиентов.

Примером служит внедрение программ лояльности, работающих одновременно в мобильном приложении, на сайте и по карте постоянного гостя, а также автоматическое предложение скидок на основе анализа big data.

Клиенты становятся всё более требовательными к персонализации: искусственный интеллект и CRM-системы позволяют HoReCa-операторам делать индивидуальные рассылки, рекомендовать блюда, предлагать специальные условия на основе истории заказов. Всё это трансформирует конкуренцию и создаёт новые стандарты отрасли.

Внедрение комплексных автоматизированных систем обслуживания позволяет HoReCa-операторам повысить качество работы с гостями, ускорить обработку заказов и минимизировать человеческий фактор в сервисе. Современные платформы интегрируют управление меню, бронированиями, расчетом бонусов, отзывами и персональными акциями в единой экосистеме, что сокращает затраты и повышает уровень лояльности. Ключевые элементы цифровой экосистемы HoReCa отражены в Таблице 2.

Таблица 2. Ключевые элементы цифровой экосистемы HoReCa

Элемент	Значение	Пример реализации
Веб-сайт и онлайн-бронирование	Первый контакт, удобство заказа услуг	Бронирование столика, меню онлайн
Социальные сети	Прямое взаимодействие и продвижение	Instagram, Facebook, ВКонтакте
Email-маркетинг	Персонализированные предложения и новости	Email-рассылки о скидках
Мобильные приложения	Лояльность, программы бонусов, уведомления	Push-уведомления, мобильное меню
Системы автоматизации и AI	Персонализация, оперативная аналитика	Персональные скидки, чат-боты
Отзывы и репутационные сервисы	Социальное доказательство, обратная связь	TripAdvisor, Google Reviews

Источник: разработано авторами

Развитие кроссплатформенных программ лояльности становится одним из ключевых факторов успеха: гости могут накапливать баллы за покупки, получать скидки и участвовать в акциях через мобильное приложение, сайт и офлайн-кассы, а все данные централизованно анализируются для персональных предложений. Примером современной стратегии служат бонусные баллы и виртуальные карты, используемые международными сетями и крупнейшими отечественными ресторанами.

Особое значение приобретает интеграция искусственного интеллекта для прогнозирования поведения клиентов, автоматической сегментации аудитории и оперативной адаптации меню и акций под текущий спрос. Такие решения успешно внедряются во флагманских ресторанах – AI-алгоритмы обрабатывают историю заказов и формируют персональные push-уведомления, приветственные бонусы, а также динамично изменяют условия предложений для разных групп гостей.

Программы лояльности, встроенные в мобильные приложения и облачные платформы, обеспечивают регулярную коммуникацию с клиентом, облегчают сбор обратной связи и мотивируют к повторным визитам. Успешно используются гибкие схемы начисления бонусов и эксклюзивные клубы постоянных гостей, доступ к акциям и уникальным мероприятиям становится дополнительным важным преимуществом.

В целом, дальнейшая цифровизация индустрии HoReCa будет способствовать формированию более устойчивых, клиентоориентированных бизнес-моделей, стимулируя инновации, рост повторных визитов и укрепление позиций на рынке. В будущем digital-маркетинг в HoReCa будет развиваться в направлении ещё более глубокой персонализации и интеграции технологий искусственного интеллекта. Основное внимание будет уделено

созданию экосистем, которые объединяют офлайн- и онлайн-опыт клиентов в единое пространство взаимодействия. Маркетинг станет предиктивным — он не просто будет реагировать на поведение гостей, а сможет предугадывать их предпочтения и потребности. Одним из ключевых направлений станет использование искусственного интеллекта и машинного обучения для анализа больших массивов данных. Эти технологии позволят HoReCa-компаниям персонализировать предложения, формировать динамическое меню и прогнозировать спрос с учётом сезонности, событий и даже погоды. Например, AI-системы смогут рекомендовать блюда и напитки гостю на основе его предыдущих заказов и текущего контекста [4]. Особое место займут технологии дополненной (AR) и виртуальной реальности (VR), создающие новые форматы взаимодействия. Посетители смогут «погружаться» в атмосферу заведения ещё до визита, просматривая интерьер в VR-режиме или знакомясь с меню через AR-навигацию. Это откроет новые возможности для маркетинга впечатлений и эмоциональной вовлечённости аудитории [5].

Не менее значимым направлением станет развитие концепции «умных ресторанов» и отелей на основе Интернета вещей (IoT). Интеллектуальные сенсоры будут управлять освещением, температурой и обслуживанием в зависимости от настроек и предпочтений гостя. Такие решения повысят эффективность бизнес-процессов и качество обслуживания, обеспечивая при этом экономию ресурсов и рост устойчивости [6].

Важной составляющей будущего digital-маркетинга станет устойчивость. Потребители становятся всё более внимательными к экологичности и этичности брендов. Поэтому компании HoReCa будут выстраивать коммуникацию вокруг ценностей — устойчивого потребления, локальных продуктов, энергоэффективности. Digital-инструменты помогут сделать этот подход прозрачным и убедительным. Таким образом, digital-маркетинг в HoReCa будущего — это синергия технологий, данных и человеческих эмоций. Его задача — не заменить живое общение, а усилить его через умные и чувствительные коммуникации. Предприятия, которые сумеют объединить технологичность и человечность, получат устойчивое конкурентное преимущество на рынке.

По мнению авторов, цифровая трансформация в сфере HoReCa обеспечивает качественный скачок в методах ведения бизнеса, влияя на все уровни взаимодействия с клиентами и оптимизацию внутренних процессов. Внедрение современных digital-инструментов, таких как интегрированные системы бронирования, социальные сети, программы лояльности, искусственный интеллект и мобильные приложения, позволяет значительно повысить уровень сервиса, снизить издержки и укрепить клиентскую базу. Анализ ключевых этапов развития и современных тенденций свидетельствует о необходимости постоянного адаптирования и цифровизации как основного условия конкурентоспособности в сфере гостеприимства. В дальнейшем ожидается активное развитие омниканальных стратегий, индивидуализация предложений и автоматизация процессов на основе анализа больших данных, что создаст предпосылки для устойчивого роста и инновационного развития отрасли.

Список литературы:

1. Бланк И.А. Управление торговым предприятием. Москва: ЭКМОС, 2018. 416 с.
2. Cunha M., Correia R. F., Costa A. Digital Marketing in Hospitality – Case Study of Social Networks as a Communication Tool in Oporto Hotels. In: Journal of Internet Social Networking & Virtual Communities, 2021, nr. 8, p. 17-28.
3. Johnson L. Immersive Experiences in Hospitality Marketing: AR and VR Innovations. In: Journal of Experience Design, 2025, nr. 11(1), p. 22-39.
4. Müller T. The Future of Smart Restaurants: IoT and Data Analytics. In: Tourism & Tech Journal, 2024, nr. 9(3), p. 88-103.
5. Smith J., Lee K. AI and Predictive Marketing in Restaurants. In: International Journal of Hospitality Technology, 2023, nr 12(2), p. 45-61.
6. Агапова М. Digital Hospitality: будущее индустрии гостеприимства в эпоху AI. В: Hospitality Digital Review, 2024, №1, 15 с.

УДК 339.138:004.738.5

ВЛИЯНИЕ АУТЕНТИЧНОСТИ НА ВОСПРИЯТИЕ ЦИФРОВОГО БРЕНДА КОМПАНИИ

ШУМИЛИНА Елизавета
Государственный Университет Молдовы
Кишинёв, Республика Молдова
ne.shumnaya@gmail.com
Научный руководитель:
ТРИФОНОВА Лариса,
доктор, доцент
Государственный Университет Молдовы
Кишинев, Республика Молдова
larisa.trifonova@usm.md

Современное цифровое пространство становится главной ареной конкурентной борьбы компаний. Внимание потребителей в этой среде выступает наиболее ценным ресурсом, а доверие — основной формой валюты во взаимодействии между брендом и аудиторией. На фоне избытка информации, агрессивных рекламных сообщений и однотипных стратегий продвижения наблюдается феномен «цифровой усталости». Пользователи всё чаще утрачивают веру в тщательно выстроенные маркетинговые образы и проявляют растущую потребность в подлинности, прозрачности и искреннем общении. Эти тенденции трансформируют сущность брендинга, смещая акцент с манипулятивных инструментов воздействия на формирование долгосрочных доверительных отношений между компанией и ее целевой аудиторией.

Цифровой брендинг представляет собой стратегический процесс использования цифровых каналов и инструментов для формирования, передачи и укрепления позиционирования бренда в рамках многоканальных коммуникационных программ [1]. Помимо стратегического подхода, в исследованиях также выделяется восприятельный аспект цифрового брендинга, связанный с опытом взаимодействия пользователей с брендом в онлайн-среде. Цифровой брендинг можно рассматривать как совокупность всех точек контакта бренда с пользователями в онлайн-пространстве, определяющих, как формируется и развивается их восприятие бренда. На этот процесс существенно влияют социальные сети, онлайн-отзывы и характер цифрового контента, создающего образ компании в сознании аудитории [2].

Создание и развитие бренда в онлайн-среде представляет собой сложный процесс, включающий формирование визуальной идентичности, разработку контентного наполнения и выстраивание стратегии коммуникаций с потребителями через веб-ресурсы, социальные сети, мобильные приложения и другие цифровые платформы. Грамотно организованная система взаимодействий в интернете формирует устойчивое восприятие компании и ее продукции, способствует укреплению доверия и лояльности аудитории, а также повышает коммерческую эффективность бренда. В отличие от традиционного подхода, использующего преимущественно односторонние каналы коммуникации (телевидение, радио, печатные издания), цифровая среда обеспечивает мгновенную обратную связь и позволяет компаниям оперативно реагировать на мнения и комментарии пользователей. Ключевыми преимуществами выступают точное таргетирование, быстрый доступ к аналитическим данным и возможность интеграции различных платформ, что создает условия для многоуровневой, персонализированной коммуникации с аудиторией на протяжении всего пользовательского пути. Для более глубокого понимания сущности цифрового брендинга необходимо детально рассмотреть его основные компоненты, определяющие эффективность продвижения компаний в интернет-пространстве [3]:

1) Визуальная идентичность отражает внешнее проявление бренда и включает логотип, фирменный стиль, цветовую палитру, типографику и графические элементы, объединенные в брендбук. Такой подход формирует визуальный язык компании, делает её узнаваемой и вызывает доверие у аудитории. Единое оформление сайта, социальных сетей и рекламных материалов способствует положительному восприятию и укреплению имиджа.

2) Цифровая платформа служит основой присутствия организации в сети. Центральное место занимает корпоративный веб-сайт, выполняющий функцию информационного и коммуникационного центра. Важную роль играют страницы в социальных медиа, обеспечивающие прямое взаимодействие с пользователями, расширение охвата и рост вовлеченности. Дополнительный канал коммуникации создает мобильное приложение, упрощающее доступ к услугам и повышающее уровень сервиса.

3) Контент-стратегия является ключевым инструментом формирования имиджа в цифровом пространстве. Она объединяет создание и распространение информационных, развлекательных и продающих материалов, направленных на удержание внимания и повышение доверия. Продуманный контент помогает выстраивать устойчивую коммуникацию, демонстрировать экспертность и вызывать эмоциональный отклик аудитории.

4) Инструменты цифрового продвижения включают поисковую оптимизацию (SEO), контекстную и таргетированную рекламу, использование социальных сетей, e-mail-кампаний и инфлюенсер-маркетинга. Комплексное применение методов обеспечивает расширение охвата, персонализацию взаимодействия и укрепление лояльности клиентов.

5) Стратегические основы охватывают позиционирование, определение целевой аудитории, сегментацию, формирование уникального торгового предложения и выбор tone of voice. Они задают смысловую и эмоциональную направленность коммуникаций, помогают компании выделяться среди конкурентов и формировать устойчивые ассоциации в сознании потребителей.

6) Взаимодействие с аудиторией занимает центральное место в цифровом брендинге, поскольку именно диалог способствует формированию доверия и лояльности. Компании всё чаще применяют омниканальные подходы, персонализируют коммуникации и активно управляют репутацией в интернете. Работа с отзывами и обратной связью позволяет оперативно реагировать на запросы клиентов, повышая качество обслуживания и укрепляя эмоциональную связь.

7) Метрики и аналитика дают возможность оценивать эффективность цифровых инициатив и принимать решения на основе данных. Основными показателями выступают трафик сайта, уровень конверсий, вовлеченность пользователей, возврат инвестиций (ROI) и удовлетворённость клиентов. Регулярный анализ помогает корректировать стратегию продвижения и укреплять позиции бренда на рынке.

В современном брендинге решающую роль играет аутентичность, которая становится связующим звеном между цифровыми инструментами продвижения и восприятием бренда потребителями. Аутентичность можно определить, как новую потребительскую чувствительность — критерий выбора, при котором решение о покупке принимается на основе того, насколько «настоящим» воспринимается товар, услуга или бренд [4]. Бренд считается аутентичным, если он остаётся верен своим основным ценностям и последовательно выполняет данные обещания, тем самым формируя доверие со стороны потребителя [5].

Модель Unilever Brand Key была разработана компанией Unilever в начале 1990-х годов для системного управления глобальными брендами. Концепция используется для анализа как внутренней аудитории, так и конкурентной среды, помогая определить позицию бренда на рынке и уточнить его ценности. Схема объединяет два направления — изучение восприятия бренда целевой аудиторией и оценку факторов, влияющих на его отличительные преимущества [6].

Целевая аудитория представляет группу людей, для которых бренд становится предпочтительным выбором. Её определяют с учётом поведения, ценностей и социально-

демографических особенностей. Важно понимать не только потенциальных покупателей, но и ситуации, в которых продукт наиболее востребован.

Конкурентная среда описывает предложения, среди которых потребитель делает выбор. Анализируются основные конкуренты, их преимущества и недостатки, а также пути, позволяющие бренду выгодно отличаться на рынке.

Потребительский инсайт раскрывает скрытые мотивы, влияющие на решение о покупке. Помогает понять, какие потребности движут людьми, чего они ожидают от продукта и почему выбирают именно данный бренд.

Уникальное торговое предложение (УТП) формулирует основную причину выбора бренда. Представляет краткое утверждение, отражающее конкурентное преимущество и подчеркивающее ценность для аудитории.

Рациональные и эмоциональные выгоды отражают пользу, которую получает клиент. Рациональные связаны с функциональностью и качеством, эмоциональные с положительными ощущениями и опытом взаимодействия.

Модель предназначена для выявления ключевых характеристик, которые определяют уникальность марки и формируют ее эмоциональную связь с потребителем, что представлено на Рисунке 1.



Рис. 1. Модель Unilever Brand Key
Источник: разработано автором на основе [7]

Ценности, убеждения и индивидуальность бренда показывают, во что верит компания и как себя позиционирует. Формируют характер бренда и создают эмоциональную связь с аудиторией.

Reason to Believe (RTB) содержит аргументы, подтверждающие, что бренд действительно выполняет свои обещания. Доказательства укрепляют доверие и повышают уверенность потребителя в выборе.

Essence (бренд-идея) отражает смысл и суть марки. Короткая формулировка объединяет все элементы бренда и передаёт его основную философию.

Для объяснения механизмов формирования доверия и подлинности Филип Котлер совместно с А. Сетиаваном, С. Лю, Х. Хуаном и Х. Картайджайей разработали модель 3I,

основанную на трёх взаимосвязанных элементах: *integrity* (искренность), *identity* (индивидуальность) и *image* (имидж), на рисунке 2 представлена взаимосвязь этих компонентов. Модель является развитием классического треугольника «бренд – позиционирование – дифференциация», который в контексте «горизонтального мира потребителей» приобретает новое значение. Бренд утрачивает силу, если ограничивается лишь декларацией своего позиционирования: даже обладая яркой индивидуальностью, он может восприниматься отрицательно при отсутствии искренности. В таком случае позиционирование превращается не в обещание, а в предупреждение о неаутентичности. Модель Котлера 3I представлена на Рисунке 2.



Рис. 2. Модель Котлера 3I
Источник: [8]

Дифференциация в модели 3I рассматривается как ДНК бренда, отражающая его способность выполнять данные аудитории обещания. Только при гармоничном сочетании индивидуальности, искренности и имиджа формируется «полный треугольник доверия», обеспечивающий бренду устойчивое и позитивное восприятие:

1. **Индивидуальность бренда (identity)** формирует его уникальность и помогает занять место в сознании потребителей. Уникальное позиционирование позволяет компании быть заметной на насыщенном рынке и удовлетворять рациональные потребности аудитории.
2. **Искренность бренда (integrity)** отражает выполнение обещаний, данных через позиционирование и дифференциацию. Она связана с доверием, ответственностью и соответствием действий компании её ценностям. Искренность способствует установлению эмоциональной связи с потребителем.
3. **Имидж бренда (image)** отражает восприятие бренда через эмоциональный отклик аудитории. Он показывает, насколько компания способна удовлетворять не только функциональные, но и эмоциональные потребности потребителей, формируя позитивное и устойчивое отношение к бренду.

Для практического понимания модели 3I целесообразно обратиться к двум конкретным брендам: The Ordinary, канадской марке косметических средств по уходу за кожей, и EcoCenter, молдавскому производителю биоудобрений и решений для защиты растений. The Ordinary, представляет собой пример прозрачного и честного бренда, который стремится изменить представления потребителей о косметике. Его философия выражена в принципе «clinical formulations with integrity», подчеркивающим научный подход, открытость формул и отказ от избыточного маркетинга. Минималистичный дизайн упаковки, доступные цены и

понятная коммуникация усиливают восприятие бренда как аутентичного и заслуживающего доверия.

Молдавский бренд EcoCenter работает на локальном и международных рынках, занимаясь производством биоудобрений, биопрепаратов и экологически безопасных решений для защиты растений. Компания акцентирует внимание на устойчивом развитии сельского хозяйства, научных исследованиях и ответственности перед окружающей средой. Бренд демонстрирует аутентичность через приверженность экологическим ценностям, использование природных компонентов и ориентацию на реальную пользу для фермеров. Сравнительное описание этих двух брендов по ключевым критериям модели 3I, отражающим их степень аутентичности и доверия со стороны аудитории представлено в Таблице 1.

Таблица 1. Сравнение аутентичности брендов на основе модели Котлера 3I

Элемент треугольника	The Ordinary	EcoCenter
Индивидуальность бренда	Минималистичный фармацевтический стиль, строгий дизайн и рациональная философия “честных формул”. Фокус на простоте и научности.	Натуральный визуальный стиль, природная цветовая палитра, акцент на экологичности и локальном происхождении продукции.
Искренность бренда	Полная прозрачность состава, указание концентраций активных веществ, честное позиционирование без маркетинговых преувеличений.	Открытость в коммуникации, демонстрация экологической сертификации, акцент на устойчивом сельском хозяйстве и пользе для природы.
Имидж бренда	Воспринимается как честный и надежный бренд, вызывающий доверие через научную достоверность и эффективность.	Формирует образ экологичного и социально ответственного бренда, ассоциируется с заботой о земле и будущем.

Источник: разработано автором на основе [9], [10]

Анализ брендов The Ordinary и EcoCenter подтверждает, что аутентичность является ключевым фактором формирования позитивного восприятия цифрового бренда. Несмотря на различие отраслей и целевых аудиторий, оба бренда демонстрируют единый принцип соответствия заявленных ценностей реальным действиям компании. The Ordinary укрепляет доверие через прозрачность, честность и научную обоснованность коммуникаций, тогда как EcoCenter достигает аутентичности благодаря экологической миссии, социальной ответственности и ориентации на реальные потребности клиентов. В обоих случаях искренность, индивидуальность и имидж формируют основу устойчивого доверия и подтверждают, что подлинность является фундаментом эффективного цифрового брендинга в современном конкурентном пространстве.

Полученные результаты позволяют сформулировать рекомендации по интеграции принципов аутентичности в стратегию цифрового брендинга для укрепления восприятия бренда и повышения доверия аудитории:

1. Формирование ценностной основы бренда должно стать приоритетным направлением цифрового брендинга. Компании необходимо определить ключевые принципы своей деятельности и последовательно транслировать их во всех цифровых каналах. Ценности должны быть отражены в визуальном стиле, контенте и коммуникациях, а заявленные обещания находить подтверждение в действиях. Последовательность между словами и поступками формирует у аудитории ощущение подлинности и укрепляет доверие к бренду.

2. Важно развивать искреннюю и прозрачную коммуникацию с потребителями, основанную на честности и уважении к аудитории. Следует отказаться от избыточных маркетинговых формулировок, преувеличений и недостижимых обещаний, делая акцент на открытом диалоге и демонстрации человеческого лица бренда. Использование реальных историй, искренних ответов и эмоционально теплого взаимодействия способствует росту вовлеченности и укреплению лояльности пользователей.

3. Эффективное использование цифровых инструментов играет важную роль в подтверждении подлинности бренда. Социальные сети, аналитика и пользовательский контент позволяют демонстрировать реальную активность компании, открытость её процессов и приверженность ценностям. Публикация отзывов, прозрачное освещение производственных и корпоративных практик, а также взаимодействие с пользователями в реальном времени усиливают доверие аудитории и способствуют формированию устойчивого положительного имиджа бренда.

Список литературы:

1. Что такое цифровой брендинг. Доступно: https://www.smartinsights.com/online-brand-strategy/brand-development/digital-branding-definition/
2. Rowles D. Digital Branding: A Complete Step-by-Step Guide to Strategy, Tactics, Tools and Measurement. London: Kogan Page Incorporated, 2022. – 232 p.
3. Компоненты цифрового брендинга. Доступно: https://www.alkosto.ru/blog/czifrovoj-brending/?utm_referrer=https%3A%2F%2F
4. Gilmore J. H., Pine B. J. Authenticity: What Consumers Really Want. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2007. — 272 p.
5. Beverland M. B. Building Brand Authenticity: 7 Habits of Iconic Brands. New York: Palgrave Macmillan, 2009. — 228 p.
6. Бренд-стратегии (Brand Key). Доступно: https://zg-brand.ru/statiy/branding/brend-strategii-koleso-brenda-brand-key-4d-brending/
7. Разработка идентичности бренда. Доступно: https://studme.org/143897/marketing/razrabotka_identichnosti_brenda
8. Котлер Ф. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе. – Москва: Эксмо, 2011. – 240 с.
9. Сайт компании EcoCenter. Доступно: https://ecocenter.md/
10. Сайт компании The Ordinary. Доступно: https://theordinary.com/en-us

УДК 339.138: 658.8: 159.9

АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКИ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ МОЛДАВСКОГО ЭКСПОРТА

ЩЕРБАН Никита
Молдавский государственный университет
Кишинев, Республика Молдова,
64654646ik@gmail.com
Научный руководитель:
НАЗАР Надежда
доктор, конференциар-университар
Молдавский государственный университет
Кишинев, Республика Молдова,
nadejda.nazar@usm.md

В современных условиях глобальной конкуренции доступность и стоимость логистических услуг являются факторами, напрямую влияющими на конкурентоспособность экспортной продукции. Республика Молдова, обладая значительным сельскохозяйственным

потенциалом и развивающимся производственным сектором, испытывает потребность в эффективной логистической системе, способствующей снижению издержек и увеличению скорости поставок на внешние рынки. Целью исследования является комплексный анализ вклада транспортной логистики в конкурентоспособность молдавского экспорта и разработка практических рекомендаций по повышению эффективности логистических процессов на уровне предприятия и национальной системы, на примере Satori-Trans.

В экономической науке логистика рассматривается как системная дисциплина, объединяющая процессы планирования, организации, управления потоками товаров и информации. Современные подходы выделяют три уровня анализа логистики: операционный (внутрифирменные процессы), межфирменный (цепочки поставок между контрагентами) и макроуровень (инфраструктура, государственная политика, международные коридоры). Теории конкурентоспособности (Porter, современная экономическая география) подчеркивают, что логистическая эффективность снижает транзакционные и транспортные издержки, что расширяет ценовую гибкость экспортера и ускоряет доступ к новым рынкам. Цифровая трансформация логистики — отдельная ветвь исследований, показывающая связь между внедрением ICT-решений и сокращением операционных потерь, повышением прозрачности и управляемости процессов.

Для достижения целей исследования использованы комплексные методы: системный анализ (структурирование логистической цепочки), сравнительный анализ (сопоставление показателей до и после внедрения IT-решений в Satori-Trans), кейс-стади (глубокое изучение внутренних процессов компании), экономико-математическое моделирование (оценка эффекта от оптимизации маршрутов и снижения расхода топлива), а также экспертные интервью с менеджерами Satori-Trans и партнёрами компании. Для количественных расчетов использованы данные предприятия (расход топлива, среднее время доставки, доля своевременных поставок), а также отраслевые усредненные коэффициенты.

Логистика формирует два ключевых конкурентных измерения: цену и надежность поставки. Снижение транспортно-логистических расходов непосредственно влияет на себестоимость единицы продукции, а улучшение сроков и точности поставок оптимизирует оборачиваемость капитала и уменьшает потребность в оборотных средствах. Это особенно важно для молдавских экспортеров с тонкой маржой (вино, консервы, текстиль), где логистика может составлять значительную долю конечной цены. Кроме того, соблюдение сроков и условий доставки влияет на возможность долгосрочного сотрудничества с зарубежными дистрибьюторами, что в свою очередь влияет на устойчивость экспортных объемов.

Таблица 1. Категории логистических издержек и их влияние на экспорт

Категория издержек	**Компоненты**	**Влияние на экспорт (напр.)**
Прямые транспортные	Топливо, аренда транспорта, амортизация	Увеличение себестоимости на 5–15%
Операционные	Погрузка/разгрузка, складирование	Влияет на скорость оборота
Таможенные	Пошлины, сборы, брокерские услуги	Увеличение времени и стоимости
Информационные	IT-сопровождение, трекинг	Снижает риски, повышает прозрачность
Кадровые	Зарплаты, обучение водителей и логистов	Влияет на качество и безопасность

Источник:Разработано автором

Satori-Trans осуществляет международные автомобильные перевозки с фокусом на ЕС. В основе операционной модели компании — сочетание собственного автопарка и субконтрактации у надёжных операторов в ряде направлений. В 2022–2024 гг. компания

прошла этап цифровой трансформации: внедрила GPS-мониторинг, систему WMS для складов, CRM для работы с клиентами и платформу планирования маршрутов. Эти изменения позволили компании перейти от реактивного управления к проактивному, снизив внеплановые простои и рационализировать загрузку транспорта.

Организационная структура (сокращённо): отдел коммерции, отдел операций (маршрутизация и планирование), складской отдел, IT-служба, отдел кадров и сервис-поддержки. Такое распределение функций обеспечивает быстроту принятия решений и делегирование ответственности.

Типы грузов и специфика перевозок: агропродовольственная продукция (включая скоропорт), вина в бочках и бутылках, мебель, стройматериалы. Для скоропорта Satori-Trans использует специализированные рефрижераторные контейнеры и организует ускоренные коридоры с минимальным временем простоя на границах.

Таблица 2. Показатели эффективности Satori-Trans с аналитической интерпретацией

Показатель	2021	2022	2024	Комментарий
Среднее время доставки (ч)	80	72	61	Последовательное снижение за счет оптимизации маршрутов
Расход топлива (л/100 км)	33	31	27	Внедрение экономичного вождения и трекинга
Доля своевременных поставок (%)	84	89	98	Значительное улучшение SLA
Уровень утрат/повреждений (%)	1.8	1.2	0.6	Повышение контроля и качества упаковки
Себестоимость перевозки (усредн., €/т)	120	112	99	Экономия через консолидирование и оптимизацию

Источник: Разработано автором

Аналитическая интерпретация показывает, что интеграция IT-решений и повышение качества операционного управления в Satori-Trans обеспечила устойчивое улучшение ключевых KPI.

Методика расчета экономического эффекта от оптимизации

Для демонстрации экономического эффекта рассмотрим упрощенную модель. Пусть ежегодный объём перевозок Satori-Trans = 10 000 тонн; средняя дистанция = 800 км; средний расход топлива до оптимизации = 31 л/100 км, после — 27 л/100 км; цена топлива = 1.1 €/л.

1. Экономия топлива на 100 км = (31 − 27) = 4 л.
2. Экономия топлива на поездку (800 км) = 4 × 8 = 32 л.
3. Экономия на одной тонно-перевозке (если в среднем поездка перевозит 10 тонн) = 32 л / 10 = 3.2 л на тонну.
4. Экономия в € на тонну = 3.2 × 1.1 = 3.52 €; при 10 000 тонн — 35 200 € в год.

Дополнительно сокращение среднего времени доставки сокращает складские обороты: при сокращении срока в пути на 19% (с 80 до 61 часа) оборотный капитал освобождается, что экономически эквивалентно снижению затрат на хранение и финансирование запасов. Консервативная оценка: экономия на финансировании/хранении — 0.5% от стоимости перевозимого груза в год.

Такие расчеты демонстрируют, что относительно небольшие операционные улучшения дают ощутимый финансовый эффект.

SWOT-анализ Satori-Trans (развернуто)

Сильные стороны: современный автопарк Euro 6; высокая степень цифровизации; диверсификация направлений; компетентность персонала; развитая клиентская база и услуги по консолидации.

Слабые стороны: ограниченные складские мощности на нескольких ключевых направлениях; зависимость от внешних топливных цен; уязвимость к заторам на пограничных переходах; необходимость дальнейшего развития мультимодальных связей.

Возможности: расширение на центрально-европейские рынки; развитие мультимодальных коридоров; государственные гранты и европейские программы; внедрение зелёных технологий и биотоплива; консолидация мелких производителей под единым логистическим сервисом.

Угрозы: нестабильность транзитных направлений; ужесточение экологических норм; конкуренция со стороны крупных международных логистических операторов; возможные изменения тарифов и таможенных режимов.

План мероприятий для повышения эффективности логистики (годовой дорожный план)

1. Квартал 1: аудит парка и маршрутов; внедрение KPI; обучение водителей экономичному вождению; запуск программы контроля топлива.
2. Квартал 2: интеграция WMS с ERP клиентов; внедрение e-CMR и электронной передачи документов; оптимизация графиков загрузки.
3. Квартал 3: развитие складских зон консолидации; тестирование биотоплива на части флота; пилотный мульти-хаб с ж/д соединением.
4. Квартал 4: масштабирование успешных практик; оценка эффекта; подготовка инвестиционного проекта для расширения парка и хабов.

Рекомендации на уровне государства и отрасли

1. Развитие инфраструктуры: приоритетное финансирование ремонта ключевых автомагистралей и подъездов к логистическим узлам; создание индустриально-логистических парков.
2. Цифровизация границ: внедрение e-Customs и ASYCUDA для ускорения таможенных операций; синхронизация информационных систем с соседними странами. Стимулы для зеленой логистики: налоговые преференции и субсидии на закупку «зелёной» техники, поддержка биотоплива и электро мобильности для логистики. Образование и сертификация: создание программ подготовки логистов по стандартам ЕС; курсы повышения квалификации для водителей по безопасному и экономичному вождению.
3. Поддержка SME: механизмы ко-финансирования для малых производителей на консолидацию грузов и выход на экспортные цепочки.
4. Международная кооперация: участие в проектах TRACECA, Connecting Europe Facility, программах ЕС по развитию транспортных коридоров.

Ограничения исследования и направления для дальнейших исследований

Исследование опиралось на данные одной компании и усредненные отраслевые коэффициенты; в дальнейшем рекомендуется выполнять межфирменный сравнительный анализ (benchmarking) по нескольким экспортным логистическим операторам Молдовы. Также целесообразно развить модель прогнозирования влияния климатических факторов и политических рисков на сроки перевозок и экономику логистики.

Транспортная логистика выступает базисом, на котором строится конкурентоспособность молдавского экспорта. Примеры и расчёты, основанные на деятельности Satori-Trans, демонстрируют, что инвестиции в цифровизацию, оптимизацию маршрутов, обучение персонала и «зелёные» технологии приводят к заметному снижению себестоимости перевозок и к увеличению доли своевременных поставок. Для достижения устойчивого роста экспорта Молдовы необходимы совместные усилия государства и частного сектора, направленные на модернизацию инфраструктуры, упрощение процедур и поддержку внедрения инноваций. Внедрение предложенных мер способно обеспечить устойчивое повышение экспортной конкурентоспособности и укрепление экономической безопасности страны.

Список литературы:

1. World Bank. *Logistics Performance Index 2024*.
2. UNCTAD. *Transport and Trade Facilitation Newsletter*, 2023.
3. Европейская комиссия. *Отчёт по транспортной политике ЕС 2024*.
4. Официальный сайт компании *Satori-Trans*: https://satori-trans.md.
5. Popescu V. *Modernizarea logisticii și competitivitatea exporturilor moldovenești.* Revista Economica, nr. 2, 2024.
6. Министерство инфраструктуры и регионального развития Республики Молдова. *Стратегия транспортного сектора 2023–2030*.
7. TRACECA Programme. *Sustainable Transport and Connectivity in Eastern Europe*, Brussels, 2023.
8. European Commission. *Green Logistics and Supply Chain Development*, 2024.
9. OECD. *Trade and Logistics Report for Eastern Europe*, 2023.
10. Moldovan National Bureau of Statistics. *External Trade Indicators 2024*.
11. Ivanov D., Sokolov A. *Digital Transformation in European Logistics*, Logistics Journal, 2022.
12. Smith J. *Cost-Benefit Analysis of Re-routing in Road Transport*, Transport Economics, 2021.