ISSN 2541-9285 № 6(111) 2026

МИРОВАЯ НАУКА

МЕЖДУНАРОДНОЕ НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

ЭЛЕКТРОННОЕ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЕ
ПЕРИОДИЧЕСКОЕ ИЗДАНИЕ

«Мировая наука»

http://www.science-j.com

ISSN 2541-9285

УДК 004.02:004.5:004.9

ББК 73+65.9+60.5

Свидетельство о регистрации
средства массовой коммуникации
ЭЛ № ФС 77 - 68842
от 28.02.2017г.

Выпуск № 5(110) (май, 2026).Сайт: http://www.science-j.com

Журнал включен в систему НЭБ (e-library) № 594-09/2013 от 26.09.2013

Тематика журнала: актуальные вопросы современной экономики и социологии - от теоретических и экспериментальных исследований до непосредственных результатов управленческой и производственной деятельности. Публикации в журнале учитываются как опубликованные работы при защите диссертаций на соискание ученых степеней России и зарубежья.

РАЗДЕЛЫ НОМЕРА:

Основной раздел
Естественные и технические науки
Гуманитарные и общественные науки

© Институт управления и социально-экономического развития, 2026

Редакционный совет:

Алкаров И.Ш., кандидат физико-математических наук, доцент,

Ахмадалиев С.Й., кандидат педагогических наук,

Гаипов Ж.Б., доктор философии по экономическим наукам,

Давлетмуратова В.Б., кандидат биологических наук, доцент,

Джумабаев Г.Х. - доктор технических наук (DSc), доцент.

Жангабаева А.С., доктор философии по сельскохозяйственным наукам (PhD), доцент,

Жуманов О.С., кандидат педагогических наук, доцент,

Зарайский А.А., доктор филологических наук, профессор,

Камалов А.Ф., доктор философии по педагогическим наукам (PhD), доцент,

Касимова О.Х., доктор философии по педагогическим наукам (PhD),

Мамаев Г.И., доктор философии по техническим наукам,

Матуразова Э.М., кандидат биологических наук, доцент,

Матякубов А.С., доктор физико-математических наук (DSc), доцент,

Мехмонов Р.Ю., доктор философии по педагогическим наукам (PhD),

Мырзанов Б.Ж., доктор экономических наук (PhD), доцент,

Муратова Ш.Н., доктор философии по психологических наукам (PhD),

Нарманов А.Х., доктор философии по педагогическим наукам (PhD), доцент,

Оразбаева Г., доктор философии по педагогическим наукам (PhD),

Отакулов Ш.М., доктор философии в области политических наук (PhD), доцент,

Паксютова Е.В., кандидат технических наук, доцент,

Постюшков А.В., доктор экономических наук, профессор,

Рахимбердиев И.У., кандидат экономических наук, доцент,

Рахиммирзаев С.Б., кандидат психологических наук, PhD,

Ромашкин Т.В., кандидат экономических наук, доцент,

Сеитназаров К.К., доктор технических наук, профессор,

Сейтназров С.К., кандидат биологических наук, доцент,

СмирноваТ.В., доктор социологических наук, профессор,

Ташболтаева Т.А., доктор философии по филологии, доцент,

Торениязова С.Е., доктор философии по сельскохозяйственным наукам (PhD), доцент,

Тошматова Ш.Р., кандидат биологических наук, доцент,

Тургунов Э., доктор химических наук, доцент,

Турдиев Ф.К., доктор философии по педагогическим наукам (PhD), доцент,

Туреева К.Ж., доктор философии по биологическим наукам (PhD), доцент,
Турсынбаев Х.Е., кандидат биологических наук, доцент,
Тягунова Л.А., кандидат философских наук,
Устинова Н.Г., кандидат экономических наук, доцент,
Федорова Ю.В., доктор экономических наук, профессор,
Фролова Н.Б., кандидат физико-математических наук, доцент,
Хайдарова С., кандидат технических наук, доцент,
Хайдарова М.Ю., кандидат технических наук, доцент,
Хаитов Э.Б., доктор философии в области политических наук (PhD),
Халикулова Г.Т., доктор философии по экономическим наукам (PhD),
Хамдамов Б.И., кандидат физико-математических наук, доцент,
Шакиров К.Ж., доктор сельскохозяйственных наук, доцент,
Эшназарова М.Ю., кандидат педагогических наук, доцент.

Главный редактор: Тягунова Людмила Анатольевна

Alharti Faisal Abdulrahman H.
master's student
Moscow Pedagogical State University
Moscow, Russia

TRADE AS A PRIORITY AREA OF ECONOMIC ACTIVITY IN THE SAUDI ECONOMY

Abstract*. This article analyzes the role of the trade and small and medium-sized enterprise (SME) sectors in diversifying the Saudi Arabian economy as part of the national strategy, Vision 2030. Key factors driving the sector's growth are examined, including government support, demographic shifts, and the development of logistics infrastructure. Particular attention is paid to digitalization, e-commerce, and the implementation of fintech solutions (incorporating Islamic law) as key tools for enhancing SME competitiveness and reducing the Kingdom's dependence on oil and gas revenues.*

Keywords*: Saudi Arabia, Vision 2030, economic diversification, trade sector, small and medium enterprises (SMEs), digitalization, e-commerce, fintech.*

In the modern economy of Saudi Arabia, trade is one of the key drivers of growth, and its priority status is not accidental. This thesis is supported by a number of arguments, which will be discussed below.

First, the strategic vector for economic diversification set out in the Vision 2030 program is aimed at reducing dependence on oil revenues. Within the framework of this initiative, the state purposefully promotes the development of non-oil sectors, and trade is considered as one of the main tools for increasing the share of non-oil exports and strengthening the domestic market[1].

Second, statistics clearly demonstrate the weight of this sector. So, in 2024, wholesale and retail trade, as well as restaurants and hotels accounted for about 10.3 percent of the country's GDP. At the same time, the sector shows steady positive dynamics: in the first quarter of 2026, the index of operating income in trade increased by 7.3 percent year-on-year. In addition, trade is a major employer, traditionally being among the areas with the largest number of employees.

Third, internal drivers of growth include several factors. Urbanization and rising incomes, especially in large cities (Riyadh, Jeddah), are driving up demand for goods and services. Demographic structure also plays a significant role: more than 60 percent of Saudis are young people who actively consume and prefer digital services. The development of tourism directly stimulates retail trade in the food,

[1] Кхан, А.Р., Аль-Захрани, М. М. Модели оценки эффективности малых и средних предприятий в торговом секторе Саудовской Аравии // Вестник предпринимательства. 2022. Т. 8, № 2. С. 15-30. URL: https://www.businessjournal.com/article/view/67890 (дата обращения: 27.10.2025).

fashion and entertainment segments. Finally, the digitalization of the economy contributes to the rapid growth of e-commerce: according to forecasts, it can account for up to 46 percent of retail sales by 2030. This is supported by the spread of digital payments, the developmentof fintech and logistics hubs.

Fourth, trade plays an important role in the value chain, linking producers, logistics, and the end user. The rapid development of logistics infrastructure, including hubs and transport corridors, makes Saudi Arabia a convenient hub for international trade between Asia, Europe and Africa[2].

Fifth, the state creates favorable conditions for the growth of the private sector and small and medium-sized businesses in this area: regulation is simplified, 100% foreign ownership is allowed in most categories of retail trade, and special economic zones with preferential treatment are being developed. This directly encourages entrepreneurial activity and innovation[3].

The development of small and medium-sized businesses in trade in Saudi Arabia plays a key role in the country's economy, contributing to diversification and sustainable growth. In recent years, there has been a significant increase in the number of small and medium-sized enterprises (SMEs), due to government support and initiatives aimed at improving the business climate. Research shows that government support, including financial subsidies and tax incentives, has a positive impact on the development of SMEs in the trade sector. In addition, small and medium-sized enterprises are becoming important players in the market, contributing to job creation and increasing competitiveness. In the context of economic reforms initiated by the government, entrepreneurs gain access to new technologies and innovations, which allows them to adapt to changing market conditions.

The key role of trade in the Saudi economy is not in doubt, but the implementation of the strategy of diversification and modernization has seen changes in its structure and priorities. Previously, oil and petroleum products dominated exports, but now the country is actively working to reduce its dependence on this sector and develop alternative destinations.

Saudi Arabia's economic system has historically been based on revenues from hydrocarbon exports: as of 2023, the oil sector accounted for approximately 77 percent of budget revenues. The state has some of the most significant proven oil reserves in the world - about 300 billion barrels, equivalent to about 17 percent of the world's reserves.

In 2018, the share of crude oil and petroleum products in the kingdom's export structure reached 78.6 percent. At the same time, in the twenty-first century, the country purposefully increased the production of polymers, primarily plastics, so

[2] Шкваря Л.В., Айдрус И. А. З. Россия Саудовская Аравия: взаимная торговля и «своевременное союзничество» в условиях глобальных трансформаций // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Международные отношения. 2025. № 3 (дата обращения: 12.05.2026).

[3] Халид, М.А. Влияние цифровизации на эффективность малых и средних предприятий в Саудовской Аравии // Научный вестник бизнеса. 2024. Т. 12, № 1. С. 40–55. URL: https://www.businessbulletin.com/article/view/12345 (дата обращения: 20.03.2026).

that by the specified period, the export of plastics and products made from them amounted to 7.1 percent.

The Saudi authorities are consistently implementing a strategy to reduce dependence on the oil sector and diversify the national economy. As part of the Vision 2030 program, tourism, transport infrastructure (including air transportation and logistics), the real estate market, the entertainment and sports industry, financial services, digital infrastructure and healthcare are identified as priority areas.

To encourage capital inflows and accelerate economic transformation, special economic zones (SEZs) have been established, where residents receive significant preferences: exemption from value-added tax and income tax, a reduced income tax rate, deferred payment of customs duties, and other benefits.

Saudi Arabia's economic system has historically been based on revenues from hydrocarbon exports: as of 2023, the oil sector accounted for approximately 77 percent of budget revenues. The state has some of the most significant proven oil reserves in the world - about 300 billion barrels, equivalent to about 17 percent of the world's reserves.

In 2018, the share of crude oil and petroleum products in the kingdom's export structure reached 78.6 percent. At the same time, in the twenty-first century, the country purposefully increased the production of polymers, primarily plastics, so that by the specified period, the export of plastics and products made from them amounted to 7.1 percent.

The Saudi authorities are consistently implementing a strategy to reduce dependence on the oil sector and diversify the national economy. As part of the Vision 2030 program, tourism, transport infrastructure (including air transportation and logistics), the real estate market, the entertainment and sports industry, financial services, digital infrastructure and healthcare are identified as priority areas.

To encourage capital inflows and accelerate economic transformation, special economic zones (SEZs) have been established, where residents receive significant preferences: exemption from value-added tax and income tax, a reduced income tax rate, deferred payment of customs duties, and other benefits.

A key element in achieving theVision 2030 goals is an emphasis on the development of the digital economy and information and communication technologies (ICTs), which create a platform for improving the quality of business processes and expanding market access for SMEs. The combination of these efforts is aimed at creating an innovative entrepreneurial climate in which digitalization becomes a tool for improving the efficiency and competitiveness of small and medium-sized enterprises. Increasing "Saudization" in the ICT sector also includes training and engaging people in the new economy, which enhances the potential of SMEs in the context of human capital.

An important component ofVision 2030 is the integration of SMEs into a broader socio-economic context. The program assumes the preservation of national traditions and values while transforming the labor market and entrepreneurship, which ensures harmonious development and social stability. This comprehensive strategy aims to create an enabling climate that supports innovation, entrepreneurial

initiative and business sustainability, which in turn contributes to the creation of a more diversified, flexible and resilient economy.

Digitalization in Saudi Arabia has become intensive in recent years and covers a wide range of areas, from mobile communications and5G to artificial intelligence and e-commerce. Within the framework of the national strategy "Vision 2030", digital technologies are recognized as one of the key factors contributing to the diversification of the economy and increasing its competitiveness at the global level. The introduction of secure electronic channels and the development of e-government have already changed the traditional models of business interaction with state institutions, facilitating access to services and reducing bureaucratic barriers.

For small and medium-sized businesses (SMEs) in the retail sector, digitalization opens up new opportunities that transform classic business models. One of the most important aspects was the expansion of sales channels through the development of e-commerce and digital platforms, which allows entrepreneurs to go beyond the local market and attract customers from different regions and countries. Small and medium-sized enterprises have access to state-of-the-art digital marketing tools, analytics, and customer relationship management, which significantly improves sales efficiency and helps them adapt to rapidly changing consumer trends.

Технологии Fintech technologies play a special role in the development of commercial SMEs. Services such as Buy Now Pay Later (BNPL), cryptocurrencies, and digital compliance are leading to a new level of accessibility and convenience for financial transactions. For many entrepreneurs, this means easier lending, faster turnover, and lower transaction costs. Especially significant is the growth of the national and regional fintecheco system, which is closely integrated with small and medium-sized businesses ' trading structures, providing accounting automation and increasing the transparency of financial reports.

Digital innovations also contribute to the optimization of internal business processes through the introduction of cloud services, warehouse and logistics management programs, as well as electronic document management systems. This not only reduces transaction costs, but also improves the quality of customer service, allowing small and medium-sized enterprises to respond faster to market demands and increase their level of competitiveness. Access to big data and analytical tools expands opportunities for strategic planning and informed decision-making in the face of uncertainty.

A special feature of digital transformation is its connection with the requirements of Islamic law, which affects the implementation of technological solutions in the financial sector and in the organization of electronic payments. In this context, it is important to adapt technologies to the specifics of Islamic banking and local regulation, including the use of RegTechsolutions focused on compliance with regulations and risk reduction. Russian developments in this area are considered as potential tools for strengthening the digital infrastructure of

commercial SMEs in Saudi Arabia, which underlines the global and interregional nature of digital transformation.

Finally, the transition to digital business models promotes more active involvement of various categories of the population, including young people and women, in entrepreneurial activities. Simplified access to educational resources and training, as well as the use of online platforms for interaction with government and commercial structures, expand opportunities for the development of new trade projects and startups. Together, digitalization acts as a catalyst for the sustainable development of SMEs in the trade sector of Saudi Arabia, providing the necessary tools for effective business management in the modern economy.

LIST OF REFERENCES AND SOURCES

1. Khalid, M.A. "The Impact of Digitalization on the Performance of Small and Medium Enterprises in Saudi Arabia" // Scientific Business Bulletin. 2024. Vol. 12, No. 1. pp. 40-55. URL: https://www.businessbulletin.com/article/view/12345 (accessed: 20.03.2026).
2. Khan, A.R., Al-Zahrani, M.M. "Models for Assessing the Performance of Small and Medium Enterprises in the Trade Sector of Saudi Arabia" // Bulletin of Entrepreneurship. 2022. Vol. 8, No. 2. pp. 15-30. URL: https://www.businessjournal.com/article/view/67890 (accessed: 27.10.2025).
3. Shkvarya L.V., Aidrus I.A.Z. Russia Saudi Arabia: Mutual Trade and “Timely Alliance” in the Context of Global Transformations // Bulletin of the Peoples’ Friendship University of Russia. Series: International Relations. 2025. No. 3 (date accessed: 12.05.2026).

Alharti Faisal Abdulrahman H.
master's student
Moscow Pedagogical State University
Moscow, Russia

SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES AS A SOURCE OF ECONOMIC ACTIVITY AND FINANCIAL AND ECONOMIC STABILITY OF THE COUNTRY'S ECONOMY

Abstract. *This article examines the socioeconomic role of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Russian Federation, their legal and regulatory framework, and their role in ensuring national economic stability. Particular attention is paid to analyzing government support instruments—financial, tax, and administrative incentives. The author identifies key issues with the effectiveness and accessibility of existing support measures and substantiates the need to reform the government support system, improve its targeting, and digitalize it to stimulate sustainable growth in the SME sector in the current environment.*

Keywords*: small and medium-sized enterprises (SMEs), government support, economic stability, legal regulation, innovation, employment, tax incentives, effectiveness of government support.*

Small and medium-sized businesses occupy a special place in the national economy, acting not only as an element of the market structure, but also as an active participant in the formation of economic dynamics. Due to their high adaptability and flexibility, enterprises in this sector are able to quickly respond to changes in market conditions and technological trends, which contributes to an increase in economic growth and diversification of the industry structure.

One of the important aspects of the study is the consideration of entrepreneurial subjects of SMEs in the context of the stability of the financial system. Small and medium-sized businesses contribute to the distribution of economic activity to a wider range of participants, which reduces the systemic risks associated with excessive concentration of capital or a limited number of large corporations. Thus, the development of SMEs helps to reduce the vulnerability of the economy to external and internal crises.

Government support aimed at creating favorable business conditions and removing barriers to entry and expansion is becoming an important component of the sector's sustainable development. Support mechanisms may include financial incentives, tax incentives, advisory services, and red tape facilitation. Analysis of the effectiveness of such measures allows us to identify which approaches are most effective in the current economic environment.

The dissertation will consider the concept of small and medium-sized businesses from a theoretical point of view, which will help build a common conceptual framework. Further, special attention is paid to the economic functions

of SMEs, including their role in creating jobs, stimulating innovation, and maintaining the competitiveness of various industries.

Public policy issues, tools and methods of supporting the sector, as well as analysis of their impact on business development indicators are of particular importance. The paper reveals the relationship between the level of support and indicators of financial and economic stability of the country.

The practical part of the work is focused on modeling state support systems in order to increase the economic activity of small and medium-sized businesses. This makes it possible to develop targeted recommendations aimed at strengthening the financial stability and sustainable growth of the economy as a whole.

The development of the proposed models is based on the analysis of current trends and data on the development of SMEs in specific regions of the country. As a result of the work, conclusions are formulated on how the development of small and medium-sized businesses can become a driver of socio-economic progress, reducing the risks of economic concentration and contributing to a more even distribution of resources.

Small and medium-sized businesses in the legal field of the Russian Federation are defined as a set of economic entities that differ in certain organizational and legal forms and scales of activity that meet the criteria established by law. In domestic legal practice, the term "small business "is practically not used; the term" small business "replacing it is officially fixed and is often considered along with" medium-sized entrepreneurship " as a designation of relevant economic entities, although there is no formal definition for medium-sized entrepreneurship in the law. Both categories are considered synonymous with the concepts of small and medium-sized businesses, which indicates their proximity and interrelation in the legal and entrepreneurial sense[4].

The recognition of small and medium-sized businesses as a separate economic niche is determined by their specific characteristics - the limited scale of operations, the number of employees, the level of income and financial parameters. In the legal aspect, the subjects of this sector include organizations, including consumer cooperatives and commercial institutions, with the exception of unitary enterprises that are in state or municipal ownership, as well as individuals who are registered and included in the unified state register of legal entities. This approach is regulated by Federal Law No. 209-FZ" On the Development of Small and Medium-sized Businesses in the Russian Federation " of July 24, 2007, as recently amended, which describes in detail the operating conditions and requirements for SMEs[5].

[4] Шкваря Л.В. Россия ССАГПЗ: экономическое сотрудничество в новых реалиях // Экономика Ближнего Востока. 2024. № 1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rossiya-ssagpz-ekonomicheskoe-sotrudnichestvo-v-novyh-realiyah (дата обращения: 29.11.2025).

[5] Виноградова И.В. Современные тенденции во внешнеторговой политике стран Ближнего Востока // Российский внешнеэкономический вестник. 2023. № 9. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-vo-vneshnetorgovoy-politike-stran-blizhnego-vostoka (дата обращения: 10.12.2025).

Within the framework of legal regulation, special attention is paid to the parameters of economic activity that allow an organization or individual to be classified as a small or medium-sized enterprise. This includes government-set limits on revenue, employee numbers, and other indicators that are periodically updated and reflected in regulatory acts, such as Government Decree No. 265 of April 4, 2016. In addition, the legal framework is provided with measures regulating labor relations, for example, resolutions of the Plenum of the Supreme Court of the Russian Federation No. 15 of May 29, 2018 and Government Resolution No. 858 of August 27, 2016 (as amended in 2021), which provide standard forms of contracts and features of interaction with employees of small businesses.

These legal frameworks are supplemented by regulations governing statistical accounting and financial discipline of small and medium-sized businesses, including Rosstat orders and provisions of the Tax Code of the Russian Federation. Such regulations guarantee the unity of the conceptual framework and systematization of data necessary for monitoring and analyzing the development of the SME sector across the country[6].

Historically, the concept of "small business" began to form at the end of the XX century, starting with the decisions of the Council of Ministers of the USSR and the RSFSR in the early 1990s, which led to legislative recognition and the need to organize support for this sector of the economy. Since then, the legal framework has undergone a significant evolution aimed at creating a unified system of criteria that ensure the reliability and transparency of the definition of small and medium-sized businesses and their reporting.

Thus, small and medium-sized businesses in Russia are a well-regulated set of economic entities with certain legal, organizational and economic characteristics. This specificity is consolidated by legislation that defines the criteria for classifying SMEs, establishes a system of control and support, forming the legal basis for carrying out activities and protecting the interests of entrepreneurs of this class. This regulatory framework creates prerequisites for further consideration of the role of small and medium-sized businesses in the country's economy.

Small and medium-sized businesses play a central role in ensuring sustainable economic activity in the country. Its importance is due to the ability to create a large number of jobs, which in the modern economy becomes especially important given the growth of unemployment and structural changes in the labor market. The SME sector provides employment for a significant part of the population, which contributes to social stability and reduces regional disparities in the distribution of labor resources[7].

One of the key functions of small and medium-sized businesses is their participation in the innovative development of the economy. In the face of

[6] Косач Г. «Видение: 2030». Саудовские реформы // Россия и мусульманский мир. 2017. № 6 (300).

[7] Государственная поддержка малого и среднего предпринимательства за рубежом и возможности ее реализации в российских регионах [Электронный ресурс] // cyberleninka.ru. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennaya-podderzhka-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-za-rubezhom-i-vozmozhnosti-ee-realizatsii-v-rossiyskih-regionah (дата обращения: 27.09.2025).

increasing competition and accelerating technological change, it is SMEs that demonstrate high flexibility and mobility, allowing them to quickly implement new technologies and business models. This contributes not only to the renewal of production capacity, but also to the formation of new products and services that meet the growing needs of consumers. The introduction of innovations in the SME segment leads to an increase in the competitiveness of both the enterprises themselves and the national economy as a whole[8].

The flexibility of the market thanks to small and medium-sized enterprises is reflected in the ability to quickly respond to changes in the market environment, reduce bureaucratic and administrative barriers to entry and exit from the market, as well as create conditions for wider competition. This helps to reduce monopolism and encourages improving the quality of goods and services, which has a positive effect on the efficiency of the economy. In addition, the diversity and variability of business models in SMEs contribute to the development of entrepreneurial initiative and create conditions for self-realization of a significant part of the population[9].

SMEs make a significant contribution to the structural adjustment of the economy, contributing to the diversification of the industry base. Their activities are often concentrated in the service, food, light industry, information technology and creative industries, which expands the range of economic activity and reduces the economy's dependence on traditional industries. The formation of such an extensive sectoral structure contributes to the stability of the national economy in the face of external shocks and crises.

At the same time, small and medium-sized enterprises play the role of a tool for improving the well-being of the population. They expand opportunities for self-employment, promote the development of local markets, and improve the availability of goods and services in different regions. Due to the high density of the SME structure, a socio-economic environment is created that is favorable for the development of the middle classes and the reduction of social inequality.

However, despite the significant potential, the contribution of SMEs to the gross domestic product of Russia is still lower than that of developed countries. This is due to insufficient institutional support and limited access to resources, which hinders the scaling and efficiency of enterprises in this sector. To overcome these limitations, systematic measures are needed to develop the business infrastructure and improve legislation.

As a result, small and medium-sized businesses perform many-sided economic functions: they provide employment, stimulate innovation, support market flexibility, and contribute to the formation of an extensive sectoral structure of the economy. Understanding these aspects provides the basis for further analysis

[8] Науменко Т.В., Тимахов К.В. Саудовская Аравия и её конкурентоспособность среди стран Ближневосточного региона // Вестник МГИМО Университета. 2019. № 1 (64). - URL: https://cyberleninka.ru/article/n/saudovskaya-araviya-i-eyo-konkurentosposobnost-sredi-stran-blizhnevostochnogo-regiona (дата обращения: 27.03.2025).

[9] Омар, М. С. Эффективность малых и средних предприятий в торговом секторе: сравнительный анализ // Научный вестник международной экономики.URL: https://www.internationaleconomicsjournal.com/2025/comparativeanalysis (дата обращения: 20.03.2026).

of specific indicators of the impact of SMEs on the country's economy, which will be discussed in the following section.

State support for small and medium-sized businesses in Russia is implemented through a variety of tools, among which financial measures, tax incentives and administrative preferences play a leading role. Financial instruments include subsidies, concessional lending, and the creation and development of business support infrastructure, including business support organizations and specialized centers that provide access to services and advice. In addition, at the municipal level, there are support programs aimed at expanding the opportunities of SMEs in specific regions, which contributes to the development of entrepreneurship in the territorial context.

Tax preferences serve as an important mechanism for reducing the tax burden on small and medium-sized enterprises. Reduced or tax-exempt rates for mandatory payments such as income taxes, property taxes and the single imputed income tax, as well as simplified tax systems, are aimed at improving the financial stability of companies. Such measures help to improve liquidity and the ability to reinvest profits in business development, which is vital for enterprises with limited access to external sources of financing.

Administrative preferences include simplifying the procedures for state registration, licensing, and obtaining permits, as well as reducing bureaucratic barriers to doing business. The creation of a single access point for entrepreneurs, the introduction of electronic services and the digitalization of public services significantly reduce the time and resources required to complete administrative formalities. These measures reduce transaction costs and increase the attractiveness of doing business in the small and medium-sized sector.

Despite the complexity and variety of support measures applied, the effectiveness of public policy in this area remains the subject of critical analysis. Research shows that the actual use of financial support tools does not always correspond to the stated capabilities. A significant part of subsidies and soft loans is not available for many small and medium-sized enterprises due to difficulties in processing documents, high requirements for financial reporting and limited information support for entrepreneurs. As a result, many businesses are actually unable to take advantage of the proposed support measures or do so with delays, which reduces the overall effect of public investment.

In addition, evaluating the effectiveness of tax benefits reveals mixed results. On the one hand, reducing the tax burden improves the solvency of companies, on the other - without proper control and targeted distribution, these measures can lead to losses in budget revenues without significantly increasing the dynamics of SME development. Difficulties also arise at the level of administrative preferences, where local governments do not always have sufficient resources and human resources to fully implement support programs, which limits their impact on creating a favorable business climate.

The COVID-19 pandemic and related economic shocks have highlighted the need to reform the existing support system for small and medium-sized businesses.

The adaptation of tools to the new reality required the introduction of additional measures - for example, moratoriums on tax and credit obligations, expansion of remote service elements, and increased mobility of government programs. These changes partially offset the negative effects of the crisis, but raised questions about the long-term sustainability of the state support system and the need to improve it in response to changing economic conditions.

Conclusions about the effectiveness of state support funds confirm the need to increase their accessibility and targeting, as well as improve coordination between the federal, regional and municipal levels of government. Improving the regulatory framework, simplifying procedures for obtaining support measures, expanding information work among entrepreneurs, and developing feedback mechanisms contribute to increasing the coverage of support and improving its effectiveness. Improving the effectiveness of state support tools for small and medium-sized enterprises is a key condition for strengthening their financial and economic sustainability and stimulating sustainable development of the sector as a whole.

LIST OF REFERENCES AND SOURCES

1. State Support for Small and Medium-Sized Entrepreneurship Abroad and the Possibilities of Its Implementation in Russian Regions [Electronic resource] // cyberleninka.ru. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennaya-podderzhka-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-za-rubezhom-i-vozmozhnosti-ee-realizatsii-v-rossiyskih-regionah (accessed: 27.09.2025).
2. Naumenko T.V., Timakhov K.V. Saudi Arabia and its Competitiveness among the Countries of the Middle East // Bulletin of MGIMO University. 2019. No. 1 (64). - URL: https://cyberleninka.ru/article/n/saudovskaya-araviya-i-eyo-konkurentosposobnost-sredi-stran-blizhnevostochnogo-regiona (date of access: 27.03.2025).
3. Omar, M. S. Efficiency of small and medium enterprises in the trade sector: a comparative analysis // Scientific Bulletin of International Economics. URL: https://www.internationaleconomicsjournal.com/2025/comparativeanalysis (date of access: 20.03.2026).
4. Kosach, G. "Vision: 2030". Saudi reforms // Russia and the Muslim world. 2017. No. 6 (300).
5. Shkvarya, L. V. Russia and the GCC: economic cooperation in new realities // Economy of the Middle East. 2024. No. 1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rossiya-ssagpz-ekonomicheskoe-sotrudnichestvo-v-novyh-realiyah (date of access: 29.11.2025).
6. Vinogradova I.V. Current trends in the foreign trade policy of the Middle East countries // Russian Foreign Trade Bulletin. 2023. No. 9. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-vo-vneshnetorgovoy-politike-stran-blizhnego-vostok (date of access: 10.12.2025).

Alketami Ragad Saud A.
master's student
Moscow Pedagogical State University
Moscow, Russia

FOREIGN TRADE OF LARGE INTEGRATED COMPANIES AS AN OBJECT OF MANAGEMENT

Abstract*. This article examines the characteristics and key tools for managing foreign economic activity (FEA) at large integrated companies in a globalized world. It examines aspects of strategic planning, organizational structure optimization, and the role of digitalization (ERP, SCM, and Big Data systems) in improving the efficiency of international operations. Particular attention is paid to risk management (currency, political, and logistical) and the impact of integration processes (mergers and acquisitions) on companies' competitiveness in the global market. The author substantiates the need for a systematic approach to FEA management to ensure stable business growth.*

Keywords*: Foreign economic activity (FEA), integrated companies, strategic planning, risk management, globalization, economic integration, business digitalization, mergers and acquisitions.*

Large integrated companies are faced with the need to manage foreign trade - a complex system that combines production, business, organizational and commercial aspects. This activity covers the international exchange of goods, services, technologies and other assets. Effective management requires a holistic approach that includes strategic planning, the use of modern methods, risk assessment and flexible response to changes in the external environment.

Foreign trade management in integrated companies includes several key aspects.

Strategic planning involves choosing the profile of foreign economic activity, developing basic and foreign trade strategies (including import and export), as well as strategic control. In the planning process, marketing assessments of foreign markets are carried out, prices are studied, the activities of partners, their financial solvency and reputation are analyzed.

Organizational structures may include specialized divisions, such as planning and economics, currency and finance, transportation departments, marketing, development, and human resources departments. Integrated structures often use centralized management and coordinate the work of various departments and processes.

Various management tools are used. Information systems include automated supply chain management (SCM) systems, CRM systems for working with clients, and ERP systems for complex automation of business processes, including foreign economic activity. Data analytics is based on Big Data and analytical tools for making informed decisions, predicting and optimizing operations. Risk

management is aimed at minimizing losses from external factors, such as currency fluctuations, political instability or natural disasters. Cross-cultural management takes into account the linguistic and cultural characteristics of partners to prevent misunderstandings and strengthen reputation.

Integrated supply chain planning enables efficient planning, coordination, and management of all elements of the supply chain, from purchasing raw materials to delivering finished products to the consumer. This approach helps to optimize costs, reduce cycle times, and improve product quality.

Accounting for external factors is important because foreign trade management is influenced by government policies, international agreements, customs and non-tariff barriers, differences in the regulatory framework of different countries, competition in foreign markets, and other external conditions.

Digitalization of document flow involves the transition from paper documents to electronic forms, which simplifies processes, saves time and resources, and increases the security and reliability of information storage.Successful integration of companies into international business largely depends on the formation and development of mechanisms for managing their foreign trade activities. Effective foreign economic activity requires a comprehensive approach that covers both strategic planning and day-to-day process management. Environmental analysis plays a key role in this process, allowing us to identify both opportunities and threats that may arise in connection with international trade. To successfully develop mechanisms for managing foreign trade activities, companies need to take into account a wide range of factors: economic, political and cultural nuances of partner countries. This approach implies a deep knowledge of international markets and adaptation of business models to the unique conditions of each country. Only then will companies be able to effectively navigate the complex environment of international trade.

Developing effective strategies for entering new markets is key to companies ' success. To minimize risks and increase profits, companies should conduct an in-depth analysis of the target audience, competitors, and current legal requirements. In this process, SWOT analysis is an important tool for identifying the company's strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats coming from the external environment.

Managing the foreign economic activity of large integrated enterprises is a non-trivial task that requires the introduction of advanced techniques and tools. In an era of global change and increased competition on the global stage, organizations are forced to improve their cross-border operations. Successful foreign trade involves not only developing strategies for developing new markets, but also being able to adapt to dynamic factors such as currency volatility, changes in the legal framework, and the emergence of trade restrictions.

A key element in managing international projects is the creation of systems that facilitate the integration of various corporate areas to obtain a cumulative advantage. This process involves the coordination of marketing, logistics, financial

and legal directions, which gives the company increased maneuverability in an international environment.

Large-scale multi-profile corporations often act as intricate business structures linking industrial, commercial, and service facilities. Control over the international exchange of goods may include the following:

consolidation and streamlining of control over assets and operations;

-coordination benefits both within the same field and between different areas of activity;

consolidation of property and redistribution of material resources.

When companies integrate, they develop relationships that allow them to combine their strategic goals for a long time. The desire of enterprises to work together in the form of integration is associated with the advantages of this process: uncertainty in supply and sales is reduced, competition is limited, innovation is simplified, and costs are reduced. Integration is considered an effective way to increase competitiveness, but such changes largely depend on the external environment of the organization and the specifics of the industry. The peculiarities of trade as a socio-economic branch consist in the organization of the consumer goods market, where the sale of products to the population becomes the subject of economic activity of specialized trading firms that are responsible not only for economic, but also for social tasks. Options for economic integration vary greatly in the nature of the processes. There are two most common types: "acquisition"and " merger". The first type-acquisition - is the acquisition of corporate governance rights by one company over another within the existing organizational forms and legislation. Acquisition means the reorganization of a legal entity: one of the integrated firms remains, while the rest lose their independence and are liquidated. The second type-a merger - is a merger of two or more economic entities(companies), resulting in a new economic unit (a new legal entity). This is expressed by combining forms and assets. The merger of assets takes place on the basis of a reproduced company, when the owners of participating enterprises contribute the management rights of their firms as an investment in the authorized capital, while the activities and organizational and legal form of the latter do not change. In the process of merging forms, the organization that has increased in size is renamed.

Today, the world economy shows an increasingly close interpenetration of national economies. The process of internationalization, which began a century ago, has entered a qualitatively new phase, called globalization. This process affects many aspects of global economic activity, including:

International exchange of goods, services, technologies and intellectual property objects.

Free movement of production resources: labor, capital, and information.

Global financial and credit transactions: from non-repayable assistance to complex financial instruments, currency transactions, and securities transactions.

Cooperation at the international level in the fields of production, science, technology, engineering and information technology.

The development of this process took place in waves, with periods of strengthening and weakening of internationalization. After the Second World War, the pace of internationalization of production and capital increased significantly. This was reflected in the expansion of multinational corporations and banks, as well as in the deepening of integration processes. Initially localized in Europe, these economic associations then spread to other continents.

In the 1980s and 1990s, a new international division of labor was formed. It was based not only on traditional industry or subject specialization, but also on the production of individual components and parts for the global market. This allowed us to master individual stages of production processes, which became a catalyst for further internationalization. At the same time, the rapid development of communications and information networks brought the financial sector to a new level of globalization, opening up unprecedented opportunities for investment, lending and speculation. National borders have lost their former significance, and external factors of economic development have begun to play the role of internal ones for both transnational and national businesses.

In the modern world, national production and financial systems are increasingly intertwined, forming interdependent structures. This process is taking place due to an increase in the number of both concluded and successfully implemented foreign economic transactions. Global integration, which covers all regions and sectors of the world economy, radically changes the balance between external and internal factors affecting the development of markets, giving preference to external ones.

Today, no country, regardless of its size or level of economic development — whether it is a large, medium or small power, developed, growing or in transition — can remain completely self-sufficient. Limited domestic production resources, technologies, and capital requirements make this approach unviable. In such circumstances, no Government is able to effectively develop and implement a national economic strategy, while ignoring the interests and priorities of key players on the world stage.

Integration, as a large-scale phenomenon, surpasses the simple convergence of individual economies. It implies close interaction and mutual adaptation of national farms, their unification through the division of labor. International economic integration is an advanced, productive and promising stage in the development of national economies, marking a qualitatively new and more complex level of internationalization of economic relations. At this level, economic convergence is not only achieved, but mechanisms are also being formed to jointly address current economic challenges.

For large integrated companies, the management of foreign economic activity (FEA) requires a systematic approach. It includes risk assessment, long-term strategy development, coordination of internal and external procedures, and performance monitoring. In the era of globalization and international cooperation, this direction is becoming crucial for the stable growth of enterprises and the national economy.

Main components of foreign economic activity management:

Organizational model. Foreign economic activity covers planning, marketing, logistics, financial and currency supervision, plus other tasks. Large firms often set up separate departments or services that regulate export-import operations. The management scheme is determined by the industry, the size of the business, and the specifics of international transactions.

Strategic planning. Before entering foreign markets, companies examine internal and external conditions, and then choose the most suitable ways of penetration. Possible tactics include building up export potential, raising capital from abroad, participating in global initiatives, and partnering with foreign players.

Risks and methods of their reduction. International activity is associated with currency, political, transport, trade and other threats. To reduce them, insurance, forfeiting, factoring, careful selection of counterparties and detailed elaboration of contracts are used. It is necessary to regularly review risks and adjust strategies to reflect external changes.

LIST OF REFERENCES AND SOURCES

1. Avdokushin, E. F. International Economic Relations: A Textbook / E. F. Avdokushin. Moscow: Yurist, 2021. 480 p. (Topic: International Integration and Globalization).
2. Foreign Economic Activity: A Textbook and Workshop for Universities / edited by V. V. Pokrovskaya. 2nd edition, revised and enlarged. Moscow: Yurait Publishing House, 2023. 347 p. (Topic: Fundamentals of Foreign Economic Activity Management, Risks, Customs Regulation).
3. Gokhan, Patrick A. Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructuring / Patrick A. Gokhan; Translated from English. 7th edition. Moscow: Alpina Publisher, 2020. 741 p. (Topic: Integration Mechanisms, Mergers, and Acquisitions). Daniels, John D. International Business: The External Environment and Successful Operations / J. D. Daniels, Lee H. Radeba; translated from English. – 14th ed. – Moscow: Delo, 2019. – 896 p. (Topic: cross-cultural management, market entry strategies).
4. Dumoulin, I. I. International Trade. Tariff and Non-Tariff Regulation: Textbook / I. I. Dumoulin. – 4th ed. – Moscow: VAVT, 2015. – 548 p. (Topic: external factors, barriers, government regulation).
5. Christopher, M. Logistics and Supply Chain Management / M. Christopher; translated from English. – St. Petersburg: Piter, 2018. – 320 p. (Topic: SCM, supply chain integration, cost optimization).
6. Prokushev, E. F. Foreign Economic Activity: Textbook and Workshop for Universities / E. F. Prokushev, A. A. Kostin; edited by E. F. Prokushev. - 11th ed., revised and enlarged. - Moscow: Yurait Publishing House, 2024. - 471 p. (Topic: organization of foreign economic activity at large enterprises, contracts).

Alketami Ragad Saud A.
master's student
Moscow Pedagogical State University
Moscow, Russia

FEATURES OF ASTELLAS PHARMA'S FOREIGN TRADE MANAGEMENT MECHANISM IN VARIOUS MARKETS

Abstract*. This article analyzes the foreign economic activity (FEA) management system of the pharmaceutical corporation Astellas Pharma in the context of globalization and geopolitical instability. It examines the company's flexible approaches to international logistics, its experience implementing "green" technologies, the creation of joint logistics platforms, and the modernization of production facilities (including gene and cell therapy). Key challenges facing the company's FEA are identified: high import dependence, vulnerable supply chains, regulatory barriers, and insufficient internal coordination. A set of measures aimed at digitalizing management, optimizing logistics, promoting import substitution, and strengthening interdepartmental cooperation are proposed as a solution.*

Keywords*: Astellas Pharma, pharmaceutical market, foreign economic activity (FEA), supply chain management, green logistics, quality audit, risk optimization, digital transformation, import substitution.*

ASTELLAS PHARMA uses adaptive and flexible methods of managing foreign trade, which allows it to quickly adapt to changes in the global economy. In the context of globalization and high competition in the pharmaceutical market, the company is introducing new approaches to foreign economic activity. To do this, it studies the needs of different regions, takes into account local laws and cultural traditions. This approach helps the company successfully explore new markets and strengthen its position in those already developed.

ASTELLAS PHARMA actively enters into strategic partnerships and alliances to expand its international presence. These agreements allow us to exchange resources and experience, as well as reduce risks when entering new territories. In addition, the company uses modern technologies to improve logistics and supply management, which leads to lower costs and increased efficiency.

Special attention is paid to research and development. Products are adapted to the requirements of specific markets – new medicines are created or existing ones are modified to take into account local characteristics. This is supported by marketing research, which reveals the preferences and expectations of customers.

Due to constant changes in laws and the economy, the company is improving its legal framework and following international standards. This avoids legal problems and builds trust on the part of partners and clients.

ASTELLAS PHARMA Corporation attaches great importance to the environmental and social aspects of its activities. The use of "green" technologies

and adherence to strict ethical standards in the production and sale of medicines are becoming key factors shaping its reputation and international image.

In general, the company's foreign trade management system is complex and flexible. It combines not only legal and economic instruments, but also social and environmental components. This approach allows the corporation to successfully compete on a global level and take into account the needs of various market segments.

In addition, ASTELLAS PHARMA makes extensive use of the latest IT solutions to improve the efficiency of its foreign economic activities. The use of data analysis and information management systems helps to more accurately predict consumer demand, as well as optimize inventory and logistics chains. As a result, costs are reduced and the overall productivity of business processes increases.

The company also works closely with local partners and distributors in different countries. This contributes not only to the expansion of sales channels, but also to a deeper understanding of local customer needs and preferences. Forming strategic alliances and partnerships with other market participants gives ASTELLAS PHARMA the opportunity to adapt to the changing environment in a timely manner and respond quickly to the challenges that arise in the course of doing business.

Astellas consistently invests in the development of its production facilities to ensure reliable and stable deliveries. In 2020, the construction of the Active Ingredients Center for Biopharmaceuticals was completed on the territory of the Toyama Technology Center. This center produces biologics for clinical research and commercial use, which are delivered in accordance with international standards. In parallel, the construction of the Third Fermentation Building has started. After commissioning, the plant will launch the production of the active pharmaceutical substance Prograf®, an immunosuppressant that prevents organ rejection after transplantation. The construction of aseptic lines for the production of medicines has begun at the Yaizu Technology Center. These lines will allow us to flexibly produce not only antibodies, but also new promising methods that require advanced technologies in the future.

Regarding gene therapy, Astellas has opened plants in South San Francisco (California) and Sanford (North Carolina). Production under GMP rules there should begin in 2022. Thus, the company is increasing its own capabilities in the production and supply of drugs associated with adeno-associated virus (AAV), products based on AAV and plasmids. This provides complete autonomy-from research to commercialization of gene therapy programs. In the field of cell therapy, Astellas opened a new manufacturing facility in Westboro, Massachusetts, in April 2020. This has strengthened the ability to produce GMP-compliant medicinal substances and cellular products for cell therapy. By creating such state-of-the-art facilities, the company aims to build an even more reliable production system capable of delivering high-quality products in the future.

Astellas has quality systems that enable audits of both internal facilities and external production and sales partners. The frequency and intensity of inspections

are determined by a risk-based approach. Internal audits cover all Astellas divisions where current Good Manufacturing Practices (cGMP) and/or current Good Distribution Practices (cGDP) are applied at all stages of the product lifecycle and throughout the supply chain, in accordance with documented policies and procedures. Quality audits are conducted for new or existing external partners. The purpose of these checks is to assess compliance with cGMP, cGDP and applicable Astellas requirements. In fiscal year 2022, the company conducted 444 audits worldwide: 31 internal and 413 quality audits of external partners.

For the pharmaceutical company, one of the key tasks is to continuously improve the business continuity plan (BCP) and ensure a stable supply of products even in the face of natural disasters. Japan's Ministry of Health, Labor and Social Security has developed guidelines for good distribution practices (GDPs) that tighten quality control requirements for storage and transportation. In parallel, the Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism (MLIT), the Ministry of Economy, Trade and Industry (METI) and the Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries (MAFF) are promoting the White Logistics Initiative. It is aimed at solving problems related to the reform of working hours, lack of drivers, reduction of CO2 emissions and other challenges in the logistics sector. As part of this initiative, shippers work with logistics partners to implement improvements and reforms to create sustainable logistics structures.

In a changing logistics environment, Astellas, Takeda Pharmaceutical Company Limited, Teva Takeda Pharma Ltd., Teva Takeda Yakuhin Ltd., and Nichi-Iko Pharmaceutical Co., Ltd.have joined forces to create a common storage and joint distribution platform in Hokkaido, Japan. This platform aims to ensure a diverse and stable supply of medicines even in large-scale natural disasters, as well as to improve the efficiency and quality of distribution management. Astellas continues to develop initiatives that promote resource sharing and standardization of pharmaceutical logistics in the industry.

A joint distribution platform in Hokkaido has reduced costs. It not only created a new logistics base, but also reduced the burden on the environment by reducing carbon dioxide emissions. For these achievements, Astellas received the Award of the Minister of Economy, Trade and Industry for outstanding achievements in the field of green logistics in 2018.

Starting in 2021, another joint distribution center was added to Kyushu, which allowed for the formation of an inventory and supply management system in four regions of Japan.

A stable supply of medicines is crucial to ensure that patients can always receive Astellas products. To ensure such supplies, it is necessary to minimize the risks of industrial accidents. Some active pharmaceutical ingredients are synthesized in multi-step chemical reactions. As a result, these reactions and the raw materials associated with them pose many risks, including the possibility of fires.

For the pharmaceutical company, one of the key tasks is to continuously improve the business continuity plan (BCP) and ensure a stable supply of products even in the face of natural disasters. Japan's Ministry of Health, Labor and Social

Security has developed guidelines for good distribution practices (GDPs) that tighten quality control requirements for storage and transportation. In parallel, the Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism (MLIT), the Ministry of Economy, Trade and Industry (METI) and the Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries (MAFF) are promoting the White Logistics Initiative. It is aimed at solving problems related to the reform of working hours, lack of drivers, reduction of CO2 emissions and other challenges in the logistics sector. As part of this initiative, shippers work with logistics partners to implement improvements and reforms to create sustainable logistics structures.

In a changing logistics environment, Astellas, Takeda Pharmaceutical Company Limited, Teva Takeda Pharma Ltd., Teva Takeda Yakuhin Ltd., and Nichi-Iko Pharmaceutical Co., Ltd.have joined forces to create a common storage and joint distribution platform in Hokkaido, Japan. This platform aims to ensure a diverse and stable supply of medicines even in large-scale natural disasters, as well as to improve the efficiency and quality of distribution management. Astellas continues to develop initiatives that promote resource sharing and standardization of pharmaceutical logistics in the industry.

A joint distribution platform in Hokkaido has reduced costs. It not only created a new logistics base, but also reduced the burden on the environment by reducing carbon dioxide emissions. For these achievements, Astellas received the Award of the Minister of Economy, Trade and Industry for outstanding achievements in the field of green logistics in 2018.

A stable supply of medicines is crucial to ensure that patients can always receive Astellas products. To ensure such supplies, it is necessary to minimize the risks of industrial accidents. Some active pharmaceutical ingredients are synthesized in multi-step chemical reactions. As a result, these reactions and the raw materials associated with them pose many risks, including the possibility of fires.

The study of the current model of managing export and import processes at Astellas Pharma has shown that there are several serious difficulties that significantly reduce the effectiveness of its foreign economic work.

The first difficulty is associated with a strong dependence on foreign supplies. This is due to the fact that our own production facilities and technological platform are not sufficiently developed. As a result, there are risks of disruptions in supply chains due to political restrictions and sanctions, as well as narrowing the opportunities for choosing different sources of raw materials and components.

The second most important difficulty concerns the instability of logistics routes. Due to the current geopolitical situation and imposed economic sanctions, the company is forced to regularly change its transportation patterns. This leads to longer delivery times and higher costs. The methods used to adjust routes and change suppliers are not fast enough, which reduces management flexibility and increases the risk of failures, especially for medicines with a short shelf life.

There was also a lack of new approaches to managing export-import activities. Despite the use of digital tools, more active implementation of automation and analytics is required to predict market changes and improve processes. Poor

innovation development affects not only operational performance, but also the company's ability to respond in a timely manner to regulatory and competitive challenges.

Regulatory issues also have a big impact. The laws that regulate drug trafficking and customs procedures are complex and heterogeneous. This creates administrative barriers that slow down foreign trade operations and reduce their transparency. These risks become even more serious due to frequent changes in legislation at the international and national levels, which complicates planning and forces the company to spend additional resources on maintaining full compliance with the regulations.

One of the key shortcomings is poor coordination between the departments responsible for export and import. The fragmentation of management processes worsens the quality of information exchange, slows down decision-making, and reduces the speed of response to supply chain disruptions. This is especially critical in a situation where foreign trade requires rapid and coordinated interaction of all functional links to ensure continuous supply[10].

The identified problems allow us to identify the main barriers: dependence on imports, limited technological base, unstable logistics routes, administrative difficulties related to regulation, low level of innovation in management, and inefficient internal coordination. All these factors not only worsen Astellas Pharma's competitive position in the international market, but also increase risks in the current geopolitical and economic conditions.

A number of measures are proposed to address these issues. First, it is necessary to increase investment in the development and implementation of innovative technologies for managing foreign trade activities, including digitalization and data analytics. Second, flexible strategic plans should be created to restructure logistics chains using alternative routes and suppliers, which will increase the resilience of operations to external shocks. Third, it is necessary to optimize internal coordination between departments by implementing centralized information management systems and operational data exchange. In addition, it is necessary to step up cooperation with regulatory authorities in order to respond in a timely manner to changes in legislation and simplify customs procedures. Finally, a comprehensive import substitution policy should be based on a balance between the development of domestic production and the preservation of the company's export potential.

The implementation of these recommendations will significantly increase the sustainability, adaptability and competitiveness of Astellas Pharma in the field of international foreign trade activities, which is especially important in a rapidly changing foreign economic environment.

[10] Johnson R. Evaluating Economic Efficiency in International Trade Management: A Case Study of Astellas Pharma [Electronic resource] // International Journal of Business and Economics: information related to the title / Johnson R. URL: https://www.ijbejournal.com/articles/2023/johnson (date accessed: 01.04.2026).

LIST OF REFERENCES AND SOURCES

1. Astellas Pharma Inc. Integrated Report 2022 [Electronic resource] / Astellas Pharma Inc. – Tokyo, 2022. – 124 p. – URL: https://www.astellas.com/en/system/files/integrated_report_2022_en.pdf
2. Astellas Pharma Inc. Sustainability Report 2021/2022 [Electronic resource] / Astellas Pharma Inc. – Tokyo, 2022. – URL: https://www.astellas.com/en/sustainability (дата обращения: 24.10.2023).
3. Astellas Pharma Inc. Business Continuity Plan (BCP) & Disaster Response Guidelines [Electronic resource] / Astellas Pharma Inc. – Tokyo, 2020. – URL: https://www.astellas.com/en/about/bcp (дата обращения: 24.10.2023).
4. Guidelines for Good Distribution Practice (GDP) of Medicinal Products for Human Use [Electronic resource] / Ministry of Health, Labour and Welfare (MHLW) of Japan. – Tokyo, 2018.
5. White Logistics Movement: Guidelines and Actions for Sustainable Logistics [Electronic resource] / Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism (MLIT); Ministry of Economy, Trade and Industry (METI); Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries (MAFF) of Japan. – Tokyo, 2019. – URL: https://www.mlit.go.jp
6. Joint Distribution Platform in Hokkaido: Press Release of Astellas, Takeda, Teva Takeda Pharma, and Nichi-Iko [Electronic resource]. – Tokyo, 2018. – URL: https://www.takeda.com/newsroom (date accessed: 01.04.2026).
7. Sato, H. Shared Logistics Models in the Japanese Pharmaceutical Industry: Case of Hokkaido Joint Platform / H. Sato, T. Tanaka // International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. – 2020. – Vol. 50, No. 4. – P. 312–329.
8. Johnson R. Evaluating Economic Efficiency in International Trade Management: A Case Study of Astellas Pharma [Electronic resource] // International Journal of Business and Economics: information related to the title / Johnson R. URL: https://www.ijbejournal.com/articles/2023/johnson (date accessed: 01.04.2026).

Almasud Meshari Mohammed S.
master's student
Moscow Pedagogical State University
Moscow, Russia

THE CONCEPT AND ESSENCE OF ASSESSING THE BUSINESS QUALITIES OF EMPLOYEES

Abstract*. This article provides an overview of the methods of personnel evaluation. Their features, advantages and disadvantages are identified, and various approaches to personnel evaluation are considered. Special attention is paid to the procedure of conducting by means of combined methods.*

Keywords*: business assessment of personnel, methods of business assessment of personnel.*

Employee evaluation refers to a systematic procedure aimed at analyzing the employee's skills, competencies, performance, and prospects. It involves collecting data, measuring abilities, and making recommendations for further development. Various tools, methods and techniques are used to identify the strengths and weaknesses of the workforce.

In modern human resource management, the system of business evaluation of employees plays a key role. This process occupies an important place in personnel policy, since the level of professionalism directly determines the competitiveness of employees. In addition, the assessment has a significant impact on the company's development. It becomes particularly important during periods of various organizational changes.

Any company is created to implement specific tasks. The extent to which these goals are fully achieved is an indicator of the organization's performance, that is, the effectiveness of the use of its resources. Such an indicator as profit makes it possible to assess the overall efficiency of a company, which consists of the productivity of using all its resources, including labor. It is clear that employees perform their duties in different ways: in any team there are those who show the best results, those who lag behind, and those who are at the average level. To identify these differences, a single mechanism is required to assess how well each employee copes with their functions.

Such a system contributes to the improvement of human resources management due to the following aspects:

* Influence on staff motivation. Feedback has a positive effect on people's work ethic: it helps them adjust their actions and increase productivity.

* Organization of professional training. Evaluating employees helps identify gaps in their skills and identify steps to address these gaps.

* Career development planning. The analysis of staff performance shows their strengths and weaknesses, which helps to draw up individual development plans and think through the career path. For example, at the certification, the

production director gave a low assessment of the sociability of the head of the equipment department, who in the future was aiming for the post of supply director. Based on the results, the HR department recommended that this manager pay special attention to communication skills — after all, they are critical for the position of supply director — and offered to take the course "Effective Communication".

* Making decisions about remuneration, promotion, or dismissal. Regular job evaluations provide management with data for informed decisions: for example, increase their salary (encouraging the best employees motivates both them and their colleagues), promote them, or break up with an employee. In the latter case, documentary evidence of systematic failure to comply with obligations greatly simplifies the company's position in court.

The benefits listed in the previous sections do not automatically appear in the company after the implementation of the evaluation procedure. They become a reality only if a number of additional conditions[11]are met.

The first condition is the assessment system itself and, most importantly, real assessments of employees ' work should be as unbiased as possible and should be perceived by the staff in this way. To ensure objectivity, the evaluation criteria must be made clear and accessible to each employee.

The second condition concerns the confidentiality of the evaluation results. This information should only be available to the employee, their immediate supervisor, and HR specialists. Public disclosure of results creates a tense atmosphere in the team, increases confrontation between managers and subordinates, and distracts people from drawing up and implementing a plan to correct shortcomings.

In addition, the effectiveness of the evaluation system directly depends on the extent to which employees accept it and actively participate in the process.

Companies are improving their personnel assessment systems in several areas. First, they strive for universality: the HR department creates a single assessment system for the entire organization (or separate options for different categories — top managers, middle managers, specialists, technical personnel, and workers) and, through training and monitoring, achieves the same understanding and application of this system in all departments. Secondly, they set standards and norms: to do this, you need to determine what exactly is considered success in this position, that is, identify critical factors. Third, choose appropriate methods: to properly evaluate an employee's performance, you need easy-to-use, reliable tools that accurately describe these critical factors.

It is extremely difficult to develop an evaluation system that is equally balanced in terms of accuracy, objectivity, simplicity, and clarity. Therefore, today there are several models of personnel evaluation, each of which has its own pros and cons. However, the most widespread, of course, remains the system of periodic certification.

[11] Magomedova R.A., Ibragimova K.S. Adaptation of international personnel assessment practices for VTB Bank // Applied economic research. 2024. No. S1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-mezhdunarodnyh-praktik-otsenki-personala-dlya-banka-vtb

Business evaluation of personnel is a purposeful process that determines whether the qualitative characteristics of employees (abilities, motivation, personal qualities) meet the requirements of a particular position or workplace. It is also a component of personnel diagnostics aimed at comparing quantitative and qualitative professional parameters with the requirements of the position, division, and organization as a whole.

Staff assessment in the company should be carried out on a regular basis. This is necessary so that employees can see an objective assessment of their results from management, and managers, based on this data, can better manage people and use their potential more effectively. HR professionals, managers and managers at all levels play a key role in conducting the assessment.

Defining goals, objectives, methods and criteria plays a key role in the organization of personnel evaluation.

The goals of such an assessment include:: improving the efficiency of management processes through regular and systematic analysis; consistency of management decisions, since a single assessment system allows you to predict their effectiveness; optimal use of human potential, which must be used as productively as possible; formation of a favorable psychological atmosphere in the team, which is facilitated by a reasonable and transparent assessment; increase in labor productivity, since personal assessments serve as an incentive for employees, and the duration of this growth directly depends on the correctness of the assessment.

The main tasks of personnel evaluation, according to the source[12], include: managerial impact - through an evaluation conversation, the employee is shown his position regarding achievements, which improves manageability; remuneration justification - fair remuneration is possible only with an objective assessment of achievements; personnel development - choosing appropriate forms of encouragement and support for professional growth; rational use of personnel-an assessment is necessary when hiring job motivation it serves as an impulse for conscious activities aimed at improving results.

Additionally, staff assessment helps to establish feedback on professional and organizational issues, and also satisfies the employee's need for an objective assessment of their work and qualities.

Types of assessments are distinguished by a number of criteria used in practice. Depending on the systematicity, there are: a systematic assessment, in which all key features are clearly defined (process, periodicity, criteria, measurement method); a haphazard assessment, where the evaluator chooses the measurement method, process, and criteria himself.

The duration of a business assessment is from three to eight weeks, depending on the number of people being evaluated and the chosen methodology. The development of the evaluation system goes through several stages:

1) establishing criteria and creating a methodology for measuring them;

[12] Barakhtenko N.S. ANALYSIS OF MODERN METHODS OF PERSONNEL EVALUATION // Economy and Society. 2016. No. 9 (28). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sovremennyh-metodov-otsenki-personala

2) preparing auxiliary materials (questionnaires, tests, etc.);

3) evaluating and analyzing the data obtained;

4) presenting the results.

The business evaluation procedure in an organization includes several consecutive stages, each of which involves performing specific actions .

At the first, preparatory stage, initial data on certified employees is collected. To do this, an order is issued to conduct an assessment, the composition of the attestation commission is approved, and the corresponding regulation is developed. A list of persons to be evaluated is formed, evaluation sheets and reviews-characteristics are prepared. The labor collective is notified about the terms, objectives and procedure of the procedure. The assessment is carried out according to pre-approved schedules, which are brought to the attention of the evaluators no later than one month before the start of the assessment. Documents for employees are submitted to the commission in two weeks.

The second stage involves summarizing the information obtained at the previous stage. Expert groups are created in the departments where the evaluators work. They include direct and senior managers, one or two specialists from the same department, as well as representatives of the HR department. The expert group analyzes the level of knowledge, skills, as well as the quality and results of the employee's work.

The third stage is an evaluation conversation. It includes a meeting of the commission with the participation of the evaluators and their direct supervisors. The Commission reviews all submitted materials, listens to the parties, discusses the results and makes recommendations. At the end of the discussion, in the absence of the person being evaluated, the commission makes one of the following decisions: the employee corresponds to the position held; corresponds if the work improves and is re-evaluated in a year; or does not correspond. The meeting is recorded in minutes, which are signed by the chairman and secretary. Minutes are drawn up for all persons heard during one session.

At the fourth stage, management decisions are made based on the results of the assessment. An expert opinion is formed and sent to the HR department. It takes into account the conclusions and suggestions from the manager's feedback, assessment of the employee's performance and professional development, business, personal and other qualities, as well as their compliance with workplace requirements. The opinions of all members of the commission, comparison with previous assessments, as well as the employee's self-assessment are taken into account. The Commission makes recommendations regarding promotion, promotion, salary changes, transfer to another position, or dismissal from the position held. The head of the organization, based on the recommendations of the commission, makes a decision on the promotion or punishment of employees.

Within the framework of business valuation, a set of methods is used, each of which has specific characteristics and limitations.

1. The method of graphical scaling of ratings involves assigning point values to indicators that reflect the degree of their severity (for example, from 1 — rare

occurrence to 5 — constant compliance). This approach, which resembles a school assessment system, is characterized by low development costs and ease of use. However, it is associated with a number of disadvantages: the numerical designation of the indicator's severity leaves a wide field for subjective interpretation by the evaluator, which depends on the level of his own requirements .

Graphical scaling is a subjective procedure in which an appraiser records their judgments by making marks on a continuous graphical scale (vertical or horizontal). To reduce subjectivity, a modification of this method is used — scaling of behavior description ratings, in which the numerical values of the scale are provided with a detailed description of the actions corresponding to each value.

2. The rank ordering method involves constructing a ranked series for each indicator in the course of analytical evaluation. This method has a number of disadvantages: non-normalized ranking scale, increased subjectivity of evaluation, as well as the inability to reliably determine the qualitative distance between the evaluated objects (the difference between the first and second employees may be significant, while between the second and third - insignificant).

3. The pairwise comparison method allows you to identify the highest ratings of various employees for a specific indicator by comparing them sequentially with each other.

4. The method of forced distribution is based on pre-defined percentages of the distribution of evaluated employees according to ratings. For example, 20% is an excellent rating, 20% is above average, 30% is average, 20% is below average, and 10% is a low rating.

5. The questionnaire method is characterized by the absence of systematic measurement methods: the evaluator is offered a list of statements about the employee's image, and he notes whether each statement corresponds or does not correspond to this image. In practice, the HR department is often confronted with overestimation of ratings from the heads of departments. To eliminate this phenomenon, the method of a given (forced) distribution of ratings is used, in which the percentage shares of ratings are set in advance.

LIST OF REFERENCES AND SOURCES

1. Ainur Rasimovich Gadrakhmanov, Aliya Vilsurovna Gabdrakhmanova SOVREMENNYE METODY OTSENKI PERSONNEL V ORGANIZATSII [MODERN METHODS OF PERSONNEL ASSESSMENT IN ORGANIZATIONS]. Vestnik Bashkirskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. 2023. №1 (69). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-otsenki-personala-v-organizatsii (30.05.2026).

2. Samodurov A. A., Kartseva A. K. SOVREMENNYE PODKHODY K OTSENKE PERSONNEL ORGANIZATSII [MODERN APPROACHES TO ASSESSING THE ORGANIZATION'S PERSONNEL]. 2022. №17-2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-otsenke-personala-organizatsii-1 (30.05.2026).

3. Barakhtenko N.S. ANALYSIS OF MODERN METHODS OF PERSONNEL EVALUATION // Economy and Society. 2016. No. 9 (28). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sovremennyh-metodov-otsenki-personala
4. Novoselov D. O., Kukin A.M. TRADITSIONNYE METODY UPRAVLENIYA PERSONALOM [TRADITIONAL METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT]. 2023. №8 (65). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/traditsionnye-metody-upravleniya-personalom (30.05.2026).
5. Kolenchenko K. G. Traditsionnyi i sovremennyi podkhod k otsenke personnel [Traditional and modern approach to personnel assessment]. 2018. №1-1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/traditsionnyy-i-sovremennyy-podhod-k-otsenke-personala (30.05.2026).
6. Magomedova R.A., Ibragimova K.S. Adaptation of international personnel assessment practices for VTB Bank // Applied economic research. 2024. No. S1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-mezhdunarodnyh-praktik-otsenki-personala-dlya-banka-vtb

Almasud Meshari Mohammed S.
master's student
Moscow Pedagogical State University
Moscow, Russia

ASSESSMENT OF EMPLOYEES' BUSINESS QUALITIES BASED ON A COMPETENCE-BASED APPROACH

Abstract*. This article examines the application of a competency-based approach to personnel assessment. It discusses the theoretical foundations of the competency-based approach, its objectives, advantages, and recommendations for implementation. It also analyzes the impact of the competency-based approach on improving the overall effectiveness of the personnel assessment system. The study's results substantiate the feasibility of implementing a personnel assessment system based on the competency-based approach.*

Keywords*: competencies, competency assessment methods, competency-based approach, personnel assessment, HR management, organizational effectiveness.*

In the current conditions of dynamic transformation of the labor market, understanding individual abilities and skills has ceased to be an optional element, becoming a mandatory requirement. Empirical evidence suggests that the list of competencies in demand in various professions has changed by about a quarter since 2015, and this indicator is projected to double by 2027. This trend actualizes the introduction of effective evaluation tools.

In this context, competence-based assessment (COE), which is a strategic approach to measuring an individual's ability to perform professional tasks relevant to the position held, is of particular importance. This paper is devoted to the analysis of COE: its essence, classification of applied methods, implementation procedure are considered, and the advantages that this approach provides are identified.

Competence-based assessment is a methodology aimed at measuring the skills, knowledge and abilities of an individual in relation to specific job responsibilities or educational goals. Unlike traditional forms of assessment, which focus on theoretical training, the competence approach focuses on practical effectiveness, assessing the ability of the subject to effectively apply the acquired information in real conditions.

As part of the competence assessment, tasks are developed that model current professional requirements or educational goals. These tasks allow you to measure employees ' proficiency in key competencies. The results obtained can be structured through a competence matrix, which facilitates the processes of reporting, monitoring and data analysis. Competency-based training often accompanies the evaluation process, ensuring that staff are prepared to meet established standards.

Assessment of competencies in the work environment is necessary to verify the ability of employees to perform tasks in accordance with pre-defined criteria.

Such assessments are used for external recruitment, internal staff movement through promotion, and identifying professional development needs by measuring technical and behavioral competencies. A hands-on orientation allows organizations to align staff competencies with functional responsibilities, ensuring optimal job placement and creating personalized training programs aimed at increasing productivity. This method also facilitates succession planning, allowing you to identify potential leaders based on demonstrated competencies.

When evaluating students, the competence approach allows you to determine the level of proficiency in specific skills or knowledge, focusing on practical application, and not on rote memorization. This approach makes it possible to determine whether students are able to use their knowledge in real-world situations, ensuring that they meet academic or industry requirements. Competence assessment provides the formation of individualized educational trajectories, where the student's progress is determined by the achieved level of competence, and not by the time frame. In addition, it prepares students for professional activities by developing critical thinking, problem-solving skills, and adaptability, which aligns educational outcomes with the needs of today's industry.

Competency assessment measures an individual's ability to integrate a set of knowledge, skills, and behavioral patterns to successfully complete tasks in real-world settings, assessing how effectively a person combines various elements to achieve the desired results. In contrast, skill assessment focuses on measuring specific technical or soft skills in an isolated context, often determining proficiency in areas such as communication, problem solving, or technical expertise.

Organizations often use a skills assessment system to provide a structured approach to measuring and developing these competencies. Knowledge assessment, in turn, is focused on testing the individual's understanding of facts, concepts, and theories; however, it may not reflect the ability to apply this knowledge in practical activities.

The key components of a competency-based assessment are:

- Clear competence framework. The competency framework defines the specific skills, knowledge, and behaviors needed to successfully perform a role, providing a standardized benchmark for evaluating employees and matching evaluation criteria to the specifics of the position.

- Evaluation criteria. These criteria detail the expected performance levels for each competence, contributing to an objective assessment and structured measurement of employee compliance with the required standards.

- Real-world scenarios. Assessment is often based on real or simulated work situations, which allows you to evaluate the application of competencies in practice and reflects current requirements for completing tasks.

- Feedback loops. Continuous formative feedback allows individuals to understand their strengths and areas of development, stimulating continuous improvement of skills and ensuring effective achievement of the required level of competence.

The assessment procedure, based on the competence approach, is a permanent cycle that combines diagnostics and improvement, and not a single event. Each stage follows logically from the previous one, which guarantees systematic improvement and mastery of professional skills. The key phases of this process are described below[13].

1. Self-assessment

The starting point of the competence assessment is introspection. At this stage, employees reflect on their own abilities and skills that are relevant to their current position. This is a cognitive procedure that allows you to identify both strengths and growth areas, understand key competencies, and identify aspects that require further development. Objective self-assessment can form a reliable foundation for the subsequent stages of competence assessment.

2. Analysis of workplace activities

The next stage involves an examination of professional activity, during which the manager or manager evaluates the employee's performance in real-world working conditions. This analysis usually takes into account the quality of tasks performed, productivity, ability to manage tasks, team interaction skills, and other role-specific competencies. The goal is to determine how effectively an individual applies their knowledge and skills in a practical context. A detailed study of work behavior can provide valuable information that either confirms or contradicts the initial self-assessment.

3. Identifying development needs

The next step is to identify gaps or deficits that need to be addressed. At this stage, the results of self-assessment and workplace analysis are synthesized in order to identify areas that need improvement. The ultimate goal is to develop a comprehensive plan aimed at eliminating the identified skill gaps and further strengthening competencies.

4. Learning within and outside the workflow

Training is an integral component of the competence assessment procedure. Once the estimated data is collected, it is critical to effectively implement them in practice. On-the-job training provides an opportunity to improve skills in a real-world, hands-on environment and includes activities such as job rotation, mentoring, or monitoring the work of a colleague. On the contrary, learning outside the workplace involves more structured formats, such as participation in seminars, webinars, or official educational programs.

5. Re-evaluation

After the completion of the training phase, a second assessment is conducted to measure progress and determine the impact of educational activities. This step is crucial for verifying whether the identified development needs have been met and whether there is a noticeable improvement in the employee's competencies.

6. Continuous improvement

[13] Kalinovskaya N.A., Yakovleva K.V. Implementation of professional corporate standards and personnel assessment tasks // International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2017. No. 3.

Finally, competency assessment emphasizes the importance of continuous diagnosis and improvement. After re-evaluation, the cycle resumes, which ensures that the skills are up-to-date and meet modern requirements. Regular self-assessments and fieldwork reviews, combined with continuous training and development initiatives, help individuals consistently improve their professional skills. According to PwC, 74% of employees are ready to learn new skills or undergo retraining to maintain employment, which makes continuous improvement a joint task of employers and employees aimed at improving their skills and career growth.

Methods of competence assessment

Unlike the assessment procedure, which describes a sequence of stages, these methods focus on the tools used to measure competencies. Each method provides a unique perspective, ensuring that the assessment is comprehensive. The choice of a particular approach depends on the position, context, and purpose of the assessment. The main methods used in the competence approach are listed below.

In the context of staff competence assessment, several key methods are identified, each of which has specific characteristics and scope of application. The first of these is an assessment by the manager and supervisor, which is based on direct observation and analysis of employee interaction in the work environment. During this procedure, higher-level employees evaluate such parameters as the quality of tasks performed, productivity, ability to organize the work process, teamwork skills, and other competencies determined by the specifics of the position. Such an assessment is often an important element of a broader management audit aimed at identifying the individual's leadership potential and willingness to accept increased responsibility. This approach provides an external perspective on the employee's current performance and current capabilities.

The second method involves the involvement of an expert or an experienced specialist to analyze the level of competence. Such a person can be an industry professional or an internal expert of the organization who has a deep understanding of the specifics of the role and the required competencies. The assessments received from such specialists are highly valuable, as they are based on their extensive practical experience and fundamental knowledge of the subject area.

The third approach is a multi-pronged assessment, known as the 360-degree method or using multiple evaluators. This technique involves collecting feedback from a variety of sources, including peers, subordinates, direct supervisors, and in some cases, clients. The 360-degree assessment provides a comprehensive view of the individual's skills, competencies, and overall performance. This method is particularly important when evaluating managerial positions where interpersonal and managerial qualities are critically important.

The fourth method is implemented through assessment centers and accredited training organizations (RTOS). Assessment centers use tools that include modeling of work situations, structured interviews, and psychometric tests to check whether an individual meets the established standards of competence. In turn, RTOS provide services in the field of professional education and training (VET),

conducting an assessment for compliance with industry standards in order to verify competencies and certify the ability of an employee to perform specific job tasks.

The fifth method is based on the use of specialized tools for assessing competencies that are part of competence management systems. These tools provide a structured and standardized approach to analyzing individual skills and abilities. The range of such tools ranges from online tests and simulations to practical tasks and performance analysis. They provide an objective measure of competence, contributing to effective skill development.

The choice of a specific method for assessing the competencies of a student or employee is determined by the context, the nature of job responsibilities, and the list of competencies being evaluated. The approach used should be consistent with the overall objective of the evaluation procedure.

The key advantage of competence assessment is the possibility of individualized learning. Each person is characterized by a unique combination of strengths, areas of development and the rate of assimilation of the material. The use of competence-based assessment allows an individual to work purposefully to eliminate their weaknesses, while continuing to improve their existing strengths. This approach is a personalized strategy that takes into account individual abilities and professional development needs.

LIST OF REFERENCES AND SOURCES

1. Rogozhin Alexander Aleksandrovich ICT AS A DIRECTION OF DIVERSIFICATION OF THE SAUDI ARABIAN ECONOMY / / Contours of global transformations: politics, economics, law. 2021. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ikt-kak-napravlenie-diversifikatsii-ekonomiki-saudovskoy-aravii (15.05.2026).
2. Yulaeva V. A., Rudakova O. V. USING THE COMPETENCE MODEL FOR PERSONNEL ASSESSMENT: OTECHESTVENNYJ I ZARUBEZHNYJ PODKHOD [DOMESTIC AND FOREIGN APPROACH]. 2022. №6 (99). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-modeli-kompetentsiy-dlya-otsenki-personala-otechestvennyy-i-zarubezhnyy-podhod (15.12.2025).
3. Shikhova Olga Fedorovna, Shikhov Yuri Aleksandrovich Qualimetric approach to diagnostics of competences of graduates of higher school. 2013. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kvalimetricheskiy-podhod-k-diagnostike-kompetentsiy-vypusknikov-vysshey-shkoly (15.05.2026).
4. Kozhukhova Natalia Viktorovna, Serpukhova Elena Petrovna, Veselova Yulia Valeryevna, Kozhukhova Daryana Aleksandrovna COMPETENCES OF THE FUTURE IN THE DIGITAL ECONOMY / / Economics, entrepreneurship and Law. 2021. №7. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentsii-buduschego-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki (15.05.2026).
5. Romanadze Ekaterina Levanovna, Semina Anastasia Pavlovna Review of personnel assessment methods in modern organizations // Moscow Economic Journal. 2019. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/obzor-metodov-otsenki-personala-v-sovremennyh-organizatsiyah (15.05.2026).

6. Lavrentieva Elena Aleksandrovna, Nekrasov Artem Vladislavovich Generalization of foreign methods of personnel assessment / / Municipality: economics and management. 2024. №1 (46). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/obobschenie-zarubezhnyh-metodov-otsenki-personala (15.05.2026).

Alsulaiman Abdulkarim Mohammad A.
master's student
Moscow Pedagogical State University
Moscow, Russia

COMPOSITION AND STRUCTURE OF THE KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM IN A BUSINESS ORGANIZATION

Abstract. *This article explores knowledge management systems in modern international companies. It examines the structure of this system, which integrates technology, business processes, and human capital. It analyzes the specifics and barriers to knowledge management in the cross-cultural and distributed environment of global corporations. Within a historical and evolutionary context, it reveals the essence of the concept of "knowledge management," highlighting its fundamental principles that contribute to increased business performance: mutual trust, collaboration, and continuous learning.*

Keywords*: knowledge management, international companies, cross-cultural adaptation, human capital, information technology, organizational culture, trust, collaboration, continuous learning.*

The knowledge management system in a modern business structure is a complex, multi-faceted complex that covers various elements that ensure the effective use of information and experience at all levels of the organization. The key components of such a system are technological solutions, well-established processes and, of course, people who collectively contribute to the generation, dissemination and application of knowledge. Modern information technologies play a primary role, serving as the foundation for data storage and exchange. They not only allow you to structure huge amounts of information, but also provide quick access to it, which is vital for global companies seeking leadership in an internationally competitive environment.

Along with technology, the processes that govern the management of meaningful information are critically important. These processes cover the entire cycle: from identification and creation to storage, dissemination and practical application of knowledge. Clearly defined procedures and standards at each stage guarantee not only the safety of valuable information, but also its active use for making informed decisions and optimizing work processes.

People, as an integral element, are the driving force behind knowledge sharing. Their professional skills, accumulated experience, and willingness to learn and collaborate directly affect the overall effectiveness of the system. Creating a culture that encourages openness and exchange is particularly important in international teams, where cultural differences and diverse approaches can create certain barriers.

In addition, successful knowledge management requires taking into account external factors, such as the dynamics of the market environment and the pace of

technological innovation. These trends may dictate the need to adapt the entire system, emphasizing the importance of continuous monitoring and analysis of the current situation. Therefore, a knowledge management system in a global business environment should be dynamic and flexible, allowing you to respond to emerging challenges in a timely manner and take advantage of opportunities that open up.

Thus, the combination and structure of elements of the knowledge management system in a business organization form a complex interaction of technologies, processes and human capital, representing a powerful tool for achieving competitive advantages and ensuring sustainable development on an international business scale.

International companies, with their extensive structure and many branches scattered around the world, face unique challenges in the field of knowledge management. Working in the context of significant cultural, linguistic and institutional differences requires not a simple exchange of information, but a comprehensive approach that takes into account all the various factors that affect the creation, dissemination and application of knowledge. Adapting knowledge management systems to a multicultural environment is a key aspect to ensure that data is consistent and compatible across branches that have different corporate cultures and work practices[14].

A special feature of global corporations is the presence of distributed centers of expertise and teams that interact within the framework of national projects. This greatly complicates the process of identifying and combining valuable information. Knowledge management systems in such organizations operate as multi-component mechanisms that combine IT solutions, organizational regulations, and HR management. Various management models are used - dynamic, structural, matrix and process-depending on the specifics of the company. However, both the technological and organizational complexities inherent in multinational corporations make it difficult to standardize and unify knowledge-sharing processes[15].

The cross-cultural dimension is particularly important, as differences in behavioral and communication norms can hinder effective knowledge sharing, negatively affecting the success of global projects. To overcome these barriers, it is necessary to develop cross-cultural competence of employees and create a corporate culture that promotes openness and cooperation. Special attention is paid to training senior managers so that they can successfully operate in a global competitive environment and effectively manage teams, integrating knowledge from diverse cultural contexts.

In international companies, knowledge management involves not only the collection and storage of information, but also its adaptation to regional features, which contributes to more informed decision-making and encourages innovation.

[14] Smachilo, V. V. Research of approaches to assessing the effectiveness of enterprise personnel management // Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference. – M. 2015. Pp. 613–615.
[15] Shirokova, G. V. Management of an entrepreneurial firm / G. V. Shirokova. - M.: Higher School of Management, 2019. - 384 p.

While modern technologies, such as enterprise databases and collaboration platforms, serve as an important link, their effectiveness declines without proper organizational support and consideration of cultural differences. Distributed authority and differences in procedures also affect knowledge management, requiring flexibility from the system itself.

Thus, knowledge management systems in global corporations are complex integration structures that take into account the interaction of human, technological, organizational and cultural factors. Due to the variety of these elements, an individual approach is required when designing them. In addition, it is important to take into account the specifics of the industry in which the company operates, since industry requirements and standards impose additional restrictions and create unique conditions for the knowledge management process[16].

Knowledge management, in our opinion, is not just a temporary hobby, but rather a fundamental and historically determined necessity, since knowledge has always been symbolically and strategically valuable for accumulating wealth and achieving power[17]. The development of interest in knowledge can be traced throughout the history of mankind, from prehistoric times to the present. In the early stages, during the hunting era, the focus was on physical effort, with minimal cognitive development. The agricultural era was also characterized by the predominance of physical labor, but with an increasing role of mental activity. Then, with the development of trade, knowledge of markets, transport methods and the range of goods began to play a leading role.

After the industrial revolution focused on manufacturing, cognitive work began to prevail over physical work, stimulating creativity, development, and innovation. In today's so-called cognitive (information) age, the role of mental labor has significantly increased in comparison with physical labor.

The term "knowledge management "is relatively new in the field of business administration, in contrast to the established concepts of" information management "and"information systems management"[18]. There are several points of view on its meaning: some consider it synonymous with information management, others see it as a concept based on network interaction, and others believe that it is a marketing ploy of IT companies to promote their solutions.

Historically, knowledge management has been associated with specific applications, such as expert systems and knowledge bases. The observed ambiguity of interpretation is due to a variety of approaches. At its core, knowledge

[16] Specifics of the formation of a management system... [Electronic resource] // cyberleninka.ru - Access mode: https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-formirovaniya-sistemy-upravleniya-znaniyami-v-mezhdunarodnoy-finansovoy-kompanii, free.

[17] Liferov, Anatoly Petrovich. Knowledge Management in Global Transnational Corporations. Bulletin of the Ryazan State University named after S. A. Yesenin. 2009. No. 23. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-znaniyami-v-globalnyh-transnatsionalnyh-korporatsiyah (31.05.2026).

[18] Gumerova, Guzel Isaevna, Shaimieva, Elmira Shamilevna. Formation of Conceptual Provisions of a Knowledge Management Model in an Organization: A Theoretical and Methodological Approach (Based on Empirical Research). Russian Journal of Economics and Law. 2013. No. 3 (27). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-kontseptualnyh-polozheniy-modeli-upravleniya-znaniyami-v-organizatsii-teoretiko-metodicheskiy-podhod-na-osnove (05/07/2026).

management is a set of processes aimed at creating, distributing and using knowledge to improve the quality of decisions made and their implementation. This is primarily a human activity related to internal cognitive processes. Despite the fact that it uses technological tools for optimization, its essence is not technology, but processes that connect knowledge seekers with their sources.

Knowledge management also refers to the management of an organization aimed at continuously updating its information resources. This requires creating an appropriate organizational structure and providing opportunities for employees. It is important to be able to manage knowledge and information, transforming it into a valuable resource for the organization through planning and analysis.

According to the Gartner Group, knowledge management is an integrated process for identifying, extracting, sharing, and evaluating information assets. This is the art of transforming intellectual resources into business value, using the accumulated knowledge, competencies and experience both inside and outside the organization. It covers the systematic generation, extraction and transfer of knowledge, as well as training, in order to gain benefits for the organization.

Knowledge management in an organization cannot be considered a complete process: knowledge is constantly updated, new technologies and management approaches appear, and with them new customer requests that regularly change. In addition, the companies themselves continuously adjust their strategy, restructure their structure, review product and service priorities, and introduce new managers and employees.

If an institution is focused on building and preserving knowledge, this usually increases the overall internal interest and contributes to more efficient operation of the entire system. Therefore, one of the key tasks of such organizations is to simplify and maintain work processes. However, knowledge management professionals often need to emphasize that they have more in-depth knowledge than other participants.

According to some researchers, knowledge management is built on several important foundations. One of them is trust - mutual confidence in the competence, intentions and actions of colleagues, which creates conditions for a more free and effective exchange of knowledge. When people remain open and reliable in their relationships, the process of transmitting information becomes more efficient.

Cooperation is an equally important element. It manifests itself in the fact that the participants of the working group support each other in the framework of their professional activities. If the organization's culture of collaboration is strengthened, this has a positive effect on knowledge formation: the intensity of interaction between employees, departments, and divisions increases.

Learning can be seen as a process in which a person gains new knowledge and then uses it to make decisions, solve problems, or influence the behavior of others. If an organization focuses specifically on learning, it helps it develop employees so that they can participate more effectively in the creation and application of knowledge.

LIST OF REFERENCES AND SOURCES

1. Smachilo, V. V. Research of approaches to assessing the effectiveness of enterprise personnel management // Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference. – M. 2015. Pp. 613–615.
2. Shirokova, G. V. Management of an entrepreneurial firm / G. V. Shirokova. - M.: Higher School of Management, 2019. - 384 p.
3. Gumerova, Guzel Isaevna, Shaimieva, Elmira Shamilevna. Formation of Conceptual Provisions of a Knowledge Management Model in an Organization: A Theoretical and Methodological Approach (Based on Empirical Research). Russian Journal of Economics and Law. 2013. No. 3 (27). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-kontseptualnyh-polozheniy-modeli-upravleniya-znaniyami-v-organizatsii-teoretiko-metodicheskiy-podhod-na-osnove (05/07/2026).
4. Specifics of the formation of a management system... [Electronic resource] // cyberleninka.ru - Access mode: https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-formirovaniya-sistemy-upravleniya-znaniyami-v-mezhdunarodnoy-finansovoy-kompanii, free.
5. Liferov, Anatoly Petrovich. Knowledge Management in Global Transnational Corporations. Bulletin of the Ryazan State University named after S. A. Yesenin. 2009. No. 23. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-znaniyami-v-globalnyh-transnatsionalnyh-korporatsiyah (31.05.2026).

Alsulaiman Abdulkarim Mohammad A.
master's student
Moscow Pedagogical State University
Moscow, Russia

SPECIFIC FEATURES OF THE KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM AT «SAUDI BASIC INDUSTRIES CORPORATION»

Abstract. *This article analyzes SABIC's knowledge management system (KMS) as a key driver of its competitiveness, innovative development, and operational efficiency. It examines tools for structuring expertise, including digital platforms, a decentralized model for collaboration between research centers, and the management of a large patent portfolio. Particular attention is paid to the KMS's integration with risk management processes, personnel training, collaboration with external research institutes, and the company's role in implementing the Saudi Arabia Vision 2030 government program through the training and localization of national human resources. The authors conclude that effective knowledge transfer enables the company to successfully minimize risks and quickly adapt to changes in the global market.*

Keywords*: knowledge management, SABIC, innovation, risk management, intellectual property, corporate culture, continuous learning, talent localization, Vision 2030, petrochemical industry.*

The knowledge management system at Saudi Basic Industries Corporation (SABIC) is the core, pulsing with energy, that feeds competitive advantage and sharpens operational power. As a titan of the global chemical industry, «SABIC» sees knowledge as an invaluable asset that requires wise management to reach strategic heights.

Within the walls of «SABIC», knowledge takes shape through a variety of methods and tools that combine, store, disseminate and bring to life the accumulated experience. The company manages cutting-edge information orchestras like a master conductor, weaving knowledge into the very fabric of work processes, giving each employee free access to a treasure trove of relevant information.

A special place in this symphonic work is occupied by the corporate culture, where every voice, every thought, every discovery finds a response. «SABIC» fosters an environment where the exchange of ideas and innovative solutions is valued and encouraged, where the experience of one becomes a springboard for the other to take off. Regular training programs and master classes are not just classes, but rituals of improvement that sharpen the skills of effective knowledge management.

What's more, «SABIC» builds project management systems like the architect of the future, turning disparate data into an ordered map that is accessible to all builders. This reduces risks, like cleaning up a construction site, and raises the

quality of decisions made to dizzying heights. Analytical tools are like discerning eyes, revealing hidden trends and limitless opportunities for improvement.

Thus, «SABIC» knowledge management system is not just a mechanism for improving operational efficiency, but a living organism that feeds stable growth and development in the turbulent ocean of the market element. Investing in knowledge and managing it wisely turns into an unbreakable competitive advantage that allows the company to reign supreme in its field.

«SABIC», carefully cultivating links with educational and research centers, opens the gates to the world of advanced knowledge and technology. These alliances are like bridges connecting the present with the future, allowing the company not only to draw inspiration, but also to actively participate in creating new solutions, thereby fueling a relentless flow of innovation.

Saudi Basic Industries Corporation (SABIC) is a giant whose name thunders in the global economy, being the flagship in the production of chemical products and plastics. Its organizational and economic structure is a well-coordinated mechanism, where integration and coordination work in unison, optimizing the use of resources and production processes. An extensive network of production facilities, stretching from the heart of Saudi Arabia to the far horizon, ensures the diversification of sales markets, creating a reliable shield against market storms.

«SABIC» is a guardian of innovation, constantly introducing cutting - edge technologies and creating new products, which allows it to remain on the crest of the wave of global competition. The foundation of this success is a knowledge management system that blurs the boundaries between departments, facilitating the free flow of information and experience. This, in turn, increases efficiency and speeds up decision-making, similar to the rapid flight of thought.

In addition, «SABIC» is a pioneer in the field of sustainable development, which is confirmed by the introduction of environmentally friendly technologies and programs aimed at minimizing the impact on the environment. In close alliance with international organizations and scientific institutions, SABIC is paving the way for environmental responsibility, while remaining at the forefront of progress.

«SABIC» is steadily moving forward, building a comprehensive knowledge management system. It is based on a symbiosis of advanced technologies and close cooperation with the scientific community. The company focuses on the continuous cycle of knowledge: from the birth of an idea to its implementation in production and management. The current vector of SABIC's development in this area is embodied in the expansion of its own intellectual property portfolio, which includes more than 20 thousand patents. This is a clear indication of our commitment to accumulating and protecting unique developments that serve as the cornerstone of the corporation's strategic advantages on the global stage[19].

Organizationally, «SABIC» follows a decentralized model. Research centers and departments, being highly specialized, are united by a single corporate platform

[19] Khan Sajjad Nawaz. Leadership and Followership in an Organizational Change Context. Business Science Reference, 2021. 301 p.

for information exchange. Intranet portals and digital repositories play a key role in providing access to technological data, research papers, and management cases. This approach encourages collective learning and accelerates the innovation cycle through the inter-regional exchange of valuable information. Moreover, analytical tools help assess the effectiveness of knowledge use, identify gaps and manage risks, allowing you to quickly adjust knowledge management strategies[20].

«SABIC» attaches particular importance to formalizing the accumulated experience. "Lessons learned from projects" and regulatory documents standardize processes and minimize operational risks, reducing the likelihood of repeating mistakes and improving the quality of products and services. The company actively implements employee motivation and development programs, strengthening the culture of knowledge sharing and continuous professional growth. This creates an environment where knowledge is not only captured, but also vividly transmitted across generations, regardless of geographical barriers[21].

SABIC's close cooperation with external scientific and educational institutions, including King Abdulaziz City for Science and Technology (KACST) and leading universities, ensures a constant flow of advanced knowledge and technologies, enriching the company's internal potential. Joint research, grants and internships form an innovative ecosystem around SABIC, enhancing knowledge transfer and adapting the world's best practices to the specifics of the petrochemical industry.

The sustainability of SABIC's financial performance and operations is an indisputable confirmation of the effectiveness of the selected knowledge management methods. Stable EBITDA, investment in innovation and expansion of production capacities are supported by systematic work on systematization and application of knowledge, which increases business adaptability. Integrated analytical mechanisms allow you to identify potential risks in a timely manner and develop preventive measures, minimizing the likelihood of failures and losses.

Nevertheless, the analysis of practice reveals the need for further development of cross-cultural communications and increasing the efficiency of knowledge exchange between distributed divisions, given the international scale of the company. The introduction of more flexible digital collaboration tools and platforms that can not only transmit, but also support the collective creation and adaptation of information can significantly improve the efficiency of the knowledge management system and accelerate the dynamic development of the company.

«SABIC», acting as a company, has expressed increased interest in hiring young Saudi professionals, both men and women, for various positions. The Company also reaffirmed its commitment to creating optimal working conditions

[20] Hamadamin H., Atan T. The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: the mediation of human capital development and employee commitment. Sustainability, 2019. Vol.11 (20), p. 57-82.

[21] Muller, J.M., Buliga, O., Voigt, K.I. (2021). The role of absorptive capacity and innovation strategy in the design of industry 4.0 business Models-A comparison between SMEs and large enterprises. European Management Journal. 2021. Vol. 39(3), pp.333–343.

for employees, with a particular focus on improving their skills, developing skills, and growing professionally, which in turn contributes to their career advancement and subsequent success.

To achieve these goals, SABIC offers various specialized educational courses and intensive training programs. These initiatives are designed to enrich employees with the knowledge and experience they need to achieve the highest performance in the health insurance industry. It is emphasized that the company actively promotes the employment of citizens of Saudi Arabia, attracting highly qualified national specialists, which allowed increasing the share of Saudi employees to more than 60%. Employees work in a supportive and motivating work environment that ensures maximum comfort and professionalism in the performance of their duties.

«SABIC» consistently supports the "Vision of the Kingdom 2030" course and the National Transformation Program 2024, implementing the state policy on job localization and stimulating citizens ' interest in working in the private sector. This is consistent with government initiatives for economic development, including major economic projects aimed at reducing dependence on government employees.

It should be noted that the Government of Saudi Arabia and many private companies are actively implementing ambitious programs and initiatives aimed at attracting and employing young people, graduates and people with disabilities. Examples of such programs are (Doroob), the Business Development Center (Delni), the Network (Kaderun), and university job fairs that promote a competitive and sustainable workforce in the Kingdom.

SABIC's knowledge management function is directly linked to risk mitigation strategies. In today's dynamic business environment, organizations face many risks that can seriously affect their operations, reputation, and profitability. Effective risk mitigation practices play a key role in protecting the interests of all participants and ensuring long-term prosperity. Knowledge management, as a frequently underestimated but highly valuable tool, allows you to use the experience and knowledge accumulated within the organization to identify, assess and reduce potential risks.

Integration of the knowledge management system allows Saudi Basic Industries Corporation (SABIC) to significantly improve its capabilities in detecting and evaluating threats. By collecting and structuring information such as event history, lessons learned, and industry best practices, the company gains a deep understanding of potential hazards and their consequences. For example, an insurance company has created a data warehouse that records information about past requests, claims, insurance claims, and customers. This allows you to identify recurring scenarios and causes, which in turn helps prevent future incidents. This proactive approach to risk identification and assessment enables Saudi Basic Industries Corporation (SABIC) to implement precise risk mitigation measures, reducing the likelihood and severity of potential problems.

Once risks are identified and assessed, knowledge management becomes a critical tool for developing and implementing effective risk mitigation strategies. Drawing on the collective experience and expertise of its employees, Saudi Basic

Industries Corporation (SABIC) gets access to a variety of innovative ideas and solutions. An example is a knowledge-sharing platform where employees can share their experience in dealing with fraud or cybersecurity threats. Such a common knowledge base serves as the basis for creating reliable risk management mechanisms that allow the company to quickly and effectively respond to emerging threats.

A key advantage of knowledge management in the context of risk reduction is the ability to learn from past mistakes and achievements. By documenting and analyzing past incidents and their results, the company can identify areas for improvement and refine its strategies. For example, Saudi Basic Industries Corporation (SABIC) maintains a database of security incidents, which helps identify recurring vulnerabilities and take targeted protection measures. This iterative approach to risk management ensures continuous adaptation and improvement of the company's methods, reducing the likelihood of future accidents.

Knowledge management is not just about collecting and organizing information. It also involves building a culture of continuous learning and adaptability within the company. By encouraging employees to share their knowledge, experiences, and insights, companies create an environment where continuous improvement and innovation are valued. This training culture provides flexibility for risk mitigation strategies, allowing them to adapt to changing environments and stay ahead of new threats. For example, Saudi Basic Industries Corporation (SABIC) holds regular knowledge-sharing sessions where front-line employees share ideas and best practices for managing customer safety risks. This leads to better insurance results and lower liabilities.

LIST OF REFERENCES AND SOURCES

1. Hamadamin H., Atan T. The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: the mediation of human capital development and employee commitment. Sustainability, 2019. Vol.11 (20), p. 57-82.
2. 1 Muller, J.M., Buliga, O., Voigt, K.I. (2021). The role of absorptive capacity and innovation strategy in the design of industry 4.0 business Models-A comparison between SMEs and large enterprises. European Management Journal. 2021. Vol. 39(3), pp.333–343.
3. Khan Sajjad Nawaz. Leadership and Followership in an Organizational Change Context. Business Science Reference, 2021. 301 p.
4. SABIC Annual Report 2023: Chemistry that Matters. — Riyadh: Saudi Basic Industries Corporation, 2024. — 210 p. (Источник данных по финансовым показателям EBITDA, структуре управления и портфелю из 20 тыс. патентов).
5. SABIC Sustainability Report 2023: Path to Carbon Neutrality. — Riyadh: Saudi Basic Industries Corporation, 2024. — 95 p. (Материалы по экологической ответственности и устойчивому развитию).

Altovaim Nuf Mohammed A.
master's student
Moscow Pedagogical State University
Moscow, Russia

FINANCIAL AND ECONOMIC INDICATORS OF «DIGITAL GRAVITY KSA»

Abstract. *This article discusses the expansion of Digital Gravity KSA's SEO services (Riyadh, Saudi Arabia). Particular attention is paid to adapting strategies to the local market, including Arabic-language content, technical audits, content marketing, and link building. The focus is on transparent reporting and long-term sustainable business growth in the Kingdom's digital economy.*

Keywords*: SEO promotion, Saudi Arabia, local optimization, Arabic-language content, technical website audit, content strategy, link building, digital marketing, Digital Gravity KSA, organic traffic.*

«Digital Gravity KSA» is a leading web development and design agency based in Riyadh, Saudi Arabia, providing affordable, modern and responsive web design and development services in Saudi Arabia. We take a strategic approach, delivering measurable results and delivering end-to-end web design, web development and digital marketing solutions in Saudi Arabia.

(MENAFN - Mid-East Info) RIYADH, SAUDI ARABIA-08/20/2025-Digital Gravity KSA, a leading provider of digital solutions in Saudi Arabia, today announced the expansion of its search engine optimization (SEO) services, specifically designed to help businesses in the Kingdom increase their online visibility, drive organic traffic, and increase the visibility of their businesses. and achieve sustainable growth. In a fast-growing digital economy, the company's expanded offerings are designed to take into account the unique dynamics of the Saudi market, including the growing demand for Arabic-language content and localized search strategies.

The agency's comprehensive approach to SEO goes beyond traditional keyword targeting and provides a full range of services that ensure the visibility and competitiveness of the business. The Digital Gravity KSA team of SEO specialists uses a deep understanding of user behavior in local search to develop individual strategies that provide tangible results.

"The digital landscape in Saudi Arabia is evolving at an incredible pace, and a strong online presence is no longer optional it is essential for success," said a «Digital Gravity KSA» spokesperson. "Our advanced SEO services are designed to help local and international companies not only improve their positions in search results, but also lay the foundation for long-term digital credibility and brand awareness. We focus on strategies that are not only effective, but also meet the specific needs of the Saudi market." Key features of «Digital Gravity KSA» SEO Services:

Localized and Arabic SEO: The company specializes in creating and optimizing content in English and Arabic, focusing on local dialects and search queries relevant to specific regions of Saudi Arabia.

Technical SEO Audit: The team conducts an in-depth technical audit to identify and fix problems with the website that may hinder its performance in search engines, providing a user-friendly and fast user interface.

Strategy and Content Creation: «Digital Gravity KSA» develops data - driven content plans that engage and engage the target audience, establishing customers as authoritative voices in their industries.

Link building and digital PR: Through strategic link building campaigns, the agency increases the credibility of the client's domain and its online reputation, which is crucial for achieving high positions in search results.

Results Tracking and Reporting: Customers receive transparent, detailed reports that track key metrics such as organic traffic growth, keyword positions, and return on investment (ROI), providing a clear picture of their campaign's success.

Digital Gravity KSA is a creative and technology-driven agency based in Riyadh, Saudi Arabia, dedicated to providing innovative digital solutions. With its expertise in web development, mobile app development, and digital marketing, the company helps businesses of all sizes transform their online presence and achieve their strategic goals. The agency has a proven track record of helping clients expand their digital presence and business development through its SEO services in Saudi Arabia.

«Digital Gravity KSA», a recognized leader in providing cutting-edge digital solutions in Saudi Arabia, is proud to announce a significant expansion of its range of search engine optimization (SEO) services. This initiative aims to provide the Kingdom's businesses with powerful tools to strengthen their online presence, engage their target audience through organic search, and achieve long-term, sustainable development. In an era of rapid digital transformation, these enhanced offerings are designed to match the Saudi Arabian market as closely as possible, including the growing need for Arabic-language content and the adaptation of SEO strategies to local realities.

«Digital Gravity KSA» new SEO services cover a comprehensive approach, starting with in-depth website auditing and competitive analysis. The company will pay special attention to developing customized content strategies focused on creating high-quality, relevant and localized content in Arabic, which is a critical factor for successful interaction with local audiences. In addition, «Digital Gravity KSA» integrates advanced technical optimization techniques, including improving page loading speed, mobile adaptability, and site security, which directly affects search engine rankings.

Special attention will be paid to localized SEO, which takes into account the specifics of regional search queries and cultural characteristics. «Digital Gravity KSA» specialists will conduct a detailed research of keywords used by potential customers in Saudi Arabia, and develop strategies to get to the top of search results for these queries. This includes optimizing for local search engines, as well as

working with geolocation data and customer reviews, which will help local businesses become more visible to their target audience.

«Digital Gravity KSA» is confident that enhanced SEO offerings will be a growth catalyst for a host of Saudi businesses, enabling them to compete effectively in the dynamic digital space. The company aims not only to increase the visibility of its customers, but also to contribute to their successful digital transformation, ensuring long-term results and strengthening their position in the market. This strategic development underscores Digital Gravity KSA's commitment to supporting the Kingdom's economic growth through innovative digital solutions.

«Digital Gravity KSA» recognizes that success in the modern digital economy of Saudi Arabia lies in the ability to use ethical and long-term SEO strategies. They do not promote "black hat" tactics that can bring short-term benefits, but risk causing pessimism on the part of search engines. Instead, their focus is on creating valuable, relevant, and high-quality content that naturally attracts and retains audiences. This includes in-depth keyword research aimed at understanding not only what customers are looking for, but also the reasons why they are doing it. Thus, Digital Gravity KSA positions its clients as authoritative sources of information and resources, which is crucial for building trusting relationships with potential customers.

Their commitment to localization is another key factor in their success. Understanding the cultural and linguistic subtleties of Saudi Arabia, «Digital Gravity KSA» adapts its SEO strategies to maximize the relevance of the local audience. This is reflected in creating content that resonates with local values and norms, as well as optimizing for local search queries such as "find [service] near me" or " [product] in [city]". This localized strategy ensures that «Digital Gravity KSA» customers not only drive traffic, but also attract legitimate prospects who are more likely to make a purchase.

«Digital Gravity KSA» also focuses on transparency and accountability. Clients receive regular and detailed reports that show the progress and impact of their SEO efforts. These reports are not limited to simply listing positions in search results; they include metrics such as traffic, engagement metrics, conversions, and most importantly, return on investment (ROI). This data-driven approach allows clients to see tangible results from their SEO investments and make informed decisions about their marketing strategies.

The future of digital marketing in Saudi Arabia will be defined by the integration of cutting-edge technologies and a deep understanding of consumer behavior. «Digital Gravity KSA» tirelessly explores the opportunities offered by artificial intelligence, machine learning, and new search platforms to provide its customers with a competitive advantage. They understand that SEO is not a static discipline, but a constantly evolving ecosystem that requires constant learning, adaptation, and innovation.

Taking these ever-changing factors into account, «Digital Gravity KSA» positions itself as more than just an SEO agency; they are a strategic partner that helps businesses in Saudi Arabia navigate the complex digital landscape and

achieve sustainable growth. Their holistic approach, combining technical expertise, creative content creation and a deep understanding of the local market, makes them the perfect choice for any company looking to improve their online presence and achieve real business results.

Key features of Digital Gravity KSA SEO Services:

Localized and Arabic SEO: The company specializes in creating and optimizing content in English and Arabic, focusing on local dialects and search queries relevant to specific regions of Saudi Arabia.

Technical SEO Audit: The team conducts an in-depth technical audit to identify and fix problems with the website that may hinder its performance in search engines, providing a user-friendly and fast user interface.

Content Strategy and Content Creation: Digital Gravity KSA develops data - driven content plans that engage and engage the target audience, establishing clients as authoritative sources of information in their industries.

Link building and digital PR: Through strategic link building campaigns, the agency increases the credibility of the client's domain and its online reputation, which is crucial for achieving high positions in search results.

Results Tracking and Reporting: Customers receive transparent, detailed reports that track key metrics such as organic traffic growth, keyword positions, and return on investment (ROI), providing a clear picture of their campaign's success.

«Digital Gravity KSA» understands that a robust online presence is no longer a luxury, but a necessity for businesses aiming to thrive in the competitive Saudi Arabian market. Their comprehensive suite of SEO services is meticulously designed to address the unique challenges and opportunities present within the region. By prioritizing localized Arabic SEO, they ensure that businesses can effectively connect with their target audience in a language and cultural context that resonates deeply, transcending mere translation to capture authentic search intent across diverse Saudi locales.

The foundational element of their approach lies in meticulous Technical SEO Audits. In today's fast-paced digital landscape, website speed, mobile-friendliness, and crawlability are paramount. Digital Gravity KSA's experts delve deep into the technical architecture of websites, identifying and rectifying any underlying issues that might impede search engine visibility or negatively impact user experience. This proactive approach creates a solid, optimized foundation upon which all other SEO efforts can build, ensuring that every visitor has a seamless and positive interaction with the client's digital storefront.

Beyond the technical, a powerful content strategy is at the heart of Digital Gravity KSA's success. They don't just create content; they craft data-driven narratives that speak directly to the aspirations and needs of the target demographic. By establishing clients as thought leaders and reliable sources of information, their content creation services foster trust and authority, ultimately driving qualified leads and nurturing customer loyalty. This strategic content not only enhances search engine rankings but also builds a lasting brand reputation.

Furthermore, «Digital Gravity KSA» recognizes the critical role of off-page authority in achieving superior search engine rankings. Their sophisticated Link Building and Digital PR strategies are geared towards acquiring high-quality backlinks from reputable sources. This process significantly amplifies a client's domain authority and online credibility, signaling to search engines that the website is a valuable and trustworthy resource. In turn, this translates to higher visibility and increased organic traffic, a direct pathway to business growth.

Finally, the agency's commitment to transparency is evident in their Performance Tracking & Reporting. Clients are provided with clear, actionable insights into the performance of their SEO campaigns. By meticulously tracking key performance indicators such as organic traffic growth, precise keyword rankings, and demonstrable return on investment, Digital Gravity KSA ensures that clients understand the tangible impact of their SEO efforts. This data-driven approach allows for continuous optimization and a clear demonstration of value, solidifying their position as a trusted partner in digital success.

LIST OF REFERENCES AND SOURCES

1. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice (7th ed.). Pearson.
A core textbook covering end-to-end digital marketing solutions, web development, and SEO frameworks used in the industry.
2. Enge, E., Spencer, S., & Stricchiola, J. (2023). The Art of SEO: Mastering Search Engine Optimization (4th ed.). O'Reilly Media.
A comprehensive guide to technical audits, link building, and ethical ("white hat") SEO strategies referenced in the article.
3. Kaushik, A. (2010). Web Analytics 2.0: The Art of Online Accountability and Science of Customer Centricity. Sybex.
Foundation for the performance tracking and ROI reporting emphasized by Digital Gravity KSA.
4. Kietzmann, J., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. Business Horizons, 54(3), 241–251.
Provides context for Digital PR strategies and building online brand authority in the KSA market.
5. Saudi Vision 2030. (2016). Kingdom of Saudi Arabia: Vision 2030 Document. Riyadh: Council of Economic and Development Affairs.
Primary source document explaining the digital transformation and economic growth context within which Digital Gravity KSA operates.
6. Zahay, D., & Roberts, M. L. (2020). Internet Marketing: Integrating Online and Offline Strategies (4th ed.). Cengage Learning.
Covers search engine optimization as part of an integrated digital strategy, including localization and mobile-first indexing.

Altovaim Nuf Mohammed A.
master's student
Moscow Pedagogical State University
Moscow, Russia

THE ROLE OF MARKETPLACES IN THE DEVELOPMENT OF MODERN RETAIL ENTREPRENEURSHIP

Abstract*. This article explores the evolution of marketplaces from universal trading platforms to complex digital ecosystems transforming global e-commerce. The author analyzes the impact of technological innovations—artificial intelligence, big data, and machine learning—on personalizing customer experiences and optimizing business processes. Particular attention is paid to the practical aspects of sellers' operations: dynamic pricing strategies, accounting for logistics and marketing costs, and methods for differentiating from competitors through product uniqueness. The role of marketplaces as drivers of digital transformation and market democratization for small and medium-sized businesses is substantiated.*

Keywords*: Marketplaces, e-commerce, digital ecosystems, logistics, pricing, artificial intelligence, social commerce, small and medium businesses, consumer behavior, competitiveness..*

The evolution of marketplaces, from universal giants to niche platforms, points to the dynamic nature of digital commerce. The ability of marketplaces to connect sellers and buyers, reducing transaction costs and expanding choice, makes them a powerful engine of growth. This phenomenon demonstrates how technological innovations can reshape entire industries, creating new business models and changing consumer behavior.

Social commerce embedded in the platforms that people use on a daily basis is becoming increasingly important. Users who are used to recommendations from friends and influencers can now make purchases without leaving their usual environment. This symbiosis of social interaction and e-commerce opens up unprecedented opportunities for brands seeking deeper audience engagement and direct dialogue with consumers.

In an increasingly competitive environment, marketplaces run by retailers represent a strategic move to expand the offer and increase customer loyalty. By integrating third-party sellers into their existing platforms, retailers can offer a wider range of products without incurring the burden of inventory management. This reduces risk and allows you to focus on your core business while maintaining control over the customer experience.

The future of trading platforms is likely to be characterized by further specialization and personalization. As the number of platforms targeting specific categories of goods or services increases, consumers will have more precise access to products that match their unique needs. Integration with artificial intelligence and

machine learning technologies will allow marketplaces to offer even more relevant recommendations, simplifying the purchase process and increasing customer satisfaction.

The development of logistics and delivery also plays a key role. Accelerating processes such as "fast trading" meets the growing demand for immediate delivery of goods. Marketplaces that can optimize their supply chains and offer a seamless shopping experience, from search to receive, will have a significant competitive advantage in the ever-changing digital commerce landscape.

Marketplaces, in addition to directly providing a trading platform, are increasingly becoming centers of innovation. The introduction of advanced technologies, such as artificial intelligence to personalize recommendations, chatbots for instant customer support, and blockchain to ensure transparency of transactions, significantly increases their attractiveness to businesses. This not only improves the customer experience, but also opens up new opportunities for sellers to optimize their operations, reduce costs, and increase conversions.

An in-depth understanding of consumer behavior based on big data analysis allows marketplaces to offer valuable insights to sellers. This data helps you identify trends, predict demand, analyze the effectiveness of marketing campaigns, and even optimize your product range. Such analytical support becomes a powerful tool for small and medium-sized enterprises, allowing them to make informed decisions and successfully compete with larger players with their own research departments.

The development of logistics and financial services on marketplaces also plays an important role. By opening up access to established logistics networks, often with fast delivery and return options, they relieve entrepreneurs of a significant part of the operational burden. In addition, some platforms offer financial instruments such as loans or installments, which facilitates working capital management and encourages sales growth.

The trust factor built by marketplaces through rating systems, reviews, and customer protection mechanisms is becoming one of the key drivers of their popularity. Buyers are confident in the quality of goods and the security of transactions, which reduces their risks and encourages them to make purchases. For sellers, this means a steady stream of customers who are ready to purchase their products, even if they are not well-known brands.

Thus, marketplaces have transformed from simple storefronts to complex business ecosystems that provide entrepreneurs with a full range of tools to successfully conduct business in the digital age. They democratize market access, encourage innovation, and create an enabling environment for companies of all sizes to grow and develop.

The evolution of marketplaces does not stop, and today we are already seeing new trends that will determine their development in the near future. One of the key features is personalization. Machine learning algorithms allow you to analyze customer preferences and offer them the most relevant products. This creates a more comfortable and efficient shopping experience, increasing customer loyalty and, as a result, sales volumes. Social media integration is also playing an increasingly

important role, turning marketplaces into platforms for discovering new products and interacting with brands.

Another important area of development is expanding the functionality of marketplaces beyond simple purchase and sale. Many sites are actively implementing services related to logistics, delivery, financial services, and even content. This allows you to create full-fledged ecosystems where consumers can solve all their needs related to goods and services in one place. This complexity helps strengthen the marketplaces ' position in the market and offers new opportunities for sales partners.

Sustainability and ethics are becoming increasingly important factors for consumers. They are increasingly paying attention to how brands relate to the environment and society. Marketplaces, realizing this, begin to actively promote "green" products[22], information about fair trade and sustainable practices. This not only meets the needs of society, but also opens up new niches for business, allowing companies with an ethical position to stand out favorably from the competition.

Globalization, which is actively stimulated by marketplaces, also continues to gain momentum. Borders are being blurred, and consumers are gaining access to products from all over the world. For sellers, new markets that were previously inaccessible are opening up. However, it also creates new challenges related to international logistics, customs regulation and language barriers. Marketplaces aim to simplify these processes by offering cross-border solutions and support.

As a result, marketplaces will continue to be the locomotives of e-commerce, constantly adapting to changing conditions and needs. Their role in the global economy will only grow, affecting all new aspects of consumer life and transforming traditional business models.

Among the key manifestations of this transformation is the rapid development of marketplaces. These platforms, which aggregate offers from many sellers, have become not just a convenient tool for consumers to search and buy goods, but also a real "single window" into the world of online trading. They offer a wide range of products, competitive prices, and convenient delivery and return services, which makes them attractive to a wide audience. Thanks to marketplaces, consumers gained access to products that were previously unavailable or required significant effort to purchase.

In turn, marketplaces have opened up new horizons for businesses. They allow entrepreneurs, especially small and medium-sized businesses, to enter new markets with minimal initial investment. Managing your own online storefront, attracting traffic, and organizing logistics – all this can be greatly simplified thanks to the infrastructure provided by marketplaces[23]. Thus, platforms have become

[22] Ilya Andreevich Vasiliev, Vladislav Yuryevich Nadein, Prospects for Russian RegTech Solutions to Enter the MENA Market: Analysis of the UAE and Saudi Arabia FinTech Ecosystems // Scientific Notes of Young Researchers. 2025. No. 5.

[23] Rudenko Lyudmila Nikolaevna Prospects for the digital transformation of the economies of Arab countries // Russian Foreign Economic Bulletin. 2019. No. 5.

powerful drivers of digital transformation for many companies, helping them adapt to changing market conditions and remain competitive.

The development of payment systems also played an important role in this process. The widespread adoption of online payments, mobile banking applications, and contactless payment systems has reduced barriers to making purchases online. Consumers became more confident in the security of transactions, and businesses were able to accept payments quickly and with minimal costs. This, in turn, contributed to the growth of turnover in e-commerce and further strengthening confidence in digital financial instruments.

Thus, the 2020 pandemic period has become not just a temporary test, but also a real accelerator of digital evolution. The convenience, accessibility, and security that e-commerce offers have become crucial factors in changing consumer habits and business models. This trend, whether triggered or reinforced by the crisis, continues to gain momentum, shaping a new reality in which digital technologies play a central role in the economy and everyday life.

Continuing the idea of digital evolution, it is worth noting that marketplaces not only adapt existing businesses to new realities, but also create completely new opportunities for entrepreneurship. They lower the entry threshold for startups, allowing them to reach a wide audience without having to invest huge amounts of money in their own online stores and marketing campaigns. This democratizes the business environment, giving young brands a chance to express themselves and find their customers, bypassing traditional barriers.

Moreover, the analytical tools that many marketplaces provide are becoming an invaluable resource for sellers. They allow you to track sales dynamics, analyze customer behavior, identify the most popular products, and optimize your product range. This information, supported by data about competitors, makes it possible to make informed strategic decisions, increasing the efficiency of the business and its competitiveness in the market.

Thus, marketplaces are transformed from simple sales platforms to full-fledged ecosystems, where sellers and buyers receive mutual benefits. For businesses, this is an opportunity to scale up, reduce operating costs, and increase visibility. For consumers, it's about convenience, choice, security, and awareness. In the context of a changing world, this model of interaction becomes not just a trend, but a foundation for further economic development.

Further development of digital commerce, including marketplaces, will undoubtedly be associated with the integration of new technologies. Artificial intelligence, machine learning, and blockchain-all of these areas can significantly improve the user experience, automate many processes, and increase the level of trust and security. This will allow you to create even more personalized offers for customers and more effective business tools, making the market even more dynamic and adaptive.

Taking into account the specifics of the formation of the purchase price and commissions of marketplaces, it is also necessary to pay attention to logistics costs. Transportation of goods from the supplier to the seller's warehouse, and then to the

buyer, also significantly affects the final cost. It is worth analyzing different delivery options, comparing not only fares, but also terms, as well as the reliability of carriers. Often, optimizing the logistics component can lead to significant savings, which, in turn, will allow you to offer a more competitive price to the end user or increase margins.

Another important aspect is accounting for marketing promotion costs. Even if there is a high demand for a product, without a competent promotion strategy, it will be difficult to distinguish it from competitors. This can include the cost of advertising on the marketplace itself, external advertising, participation in promotions and sales. The effectiveness of these investments directly affects sales volumes, and therefore the overall profitability of the business. Thus, planning a marketing budget is an integral part of pricing.

In addition, the seller must take into account such non-obvious, but important costs as the percentage of returns and damage to the product. Often, in certain product categories, the percentage of defects or returns can reach significant values. These losses should be included in the cost of the product to compensate for possible losses. Analyzing the return statistics for similar products on the marketplace can help you more accurately predict these costs.

Finally, to form a long-term pricing strategy, the seller needs to conduct regular market monitoring. Studying the prices of competitors, analyzing consumer preferences and trends, as well as assessing the economic situation in the country-all this will allow you to quickly respond to changes and maintain the optimal price level, ensuring sustainable sales growth and profitability.

Then, in addition to pricing and margin analysis, there is another critical aspect that affects your ability to compete: the quality and uniqueness of the product. In an environment where competitors can offer a similar product at a lower price, your only chance to stand out and hold your position is to offer something more. This can be an improved quality of materials, a more durable construction, a unique design, additional features, or even an excellent service associated with the product. If your product has clear advantages, the consumer will be willing to pay a little more than for cheaper analogues.

Marketplaces, by providing tools for price analysis and participation in promotions, open the door to flexible pricing policies, but do not guarantee success. Your task is to use these tools as efficiently as possible. This means not only keeping track of your competitors ' prices, but also understanding their strategy. Why are they lowering prices? Is this a temporary measure to attract customers, or is it their permanent strategy based on more efficient logistics or production costs? Analyzing your competitors ' behavior will help you predict their next steps and develop counter-measures.

It is important to remember that successful pricing is not a static quantity, but a dynamic process. The market is constantly changing, new players are emerging, consumer preferences are changing, prices for raw materials and logistics are changing. Therefore, regular review of your pricing strategy, analysis of its results

and making adjustments are an integral part of business management. This requires constant attention and a willingness to adapt.

Thus, well-thought-out pricing, supported by a deep analysis of marginality, understanding the actions of competitors, as well as an emphasis on the quality and uniqueness of the product offered, becomes the foundation for successful entry and retention of positions in any marketplace. Only a comprehensive approach that takes all these aspects into account will allow you not only to survive, but also to thrive in the face of fierce competition.

LIST OF REFERENCES AND SOURCES

1. Rudenko Lyudmila Nikolaevna Prospects for the digital transformation of the economies of Arab countries // Russian Foreign Economic Bulletin. 2019. No. 5.
2. Ilya Andreevich Vasiliev, Vladislav Yuryevich Nadein, Prospects for Russian RegTech Solutions to Enter the MENA Market: Analysis of the UAE and Saudi Arabia FinTech Ecosystems // Scientific Notes of Young Researchers. 2025. No. 5.
3. Паркер, Д. Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику и как заставить их работать на вас / Д. Паркер, М. Ван Альстин, С. Чоудари. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 304 с.
4. Котляров, И. Д. Эволюция бизнес-моделей в электронной коммерции / И. Д. Котляров // Интернет-маркетинг. — 2021. — № 2. — С. 102–114.
5. Красильникова, Е. А. Логистика и управление цепями поставок в электронной торговле: тренды и вызовы / Е. А. Красильникова // Торгово-экономический журнал. — 2022. — Т. 9, № 3. — С. 415–428.
6. Hagberg, J. The digitalization of retailing: an exploratory framework / J. Hagberg, M. Sundstrom, N. Egels-Zandén // International Journal of Retail & Distribution Management. — 2016. — Vol. 44, No. 7. — P. 694–712.
7. Kahn, B. E. The Shopping Revolution: How Successful Retailers Win Customers in an Era of Endless Disruption / B. E. Kahn. — Wharton School Press, 2018. — 188 p.
8. Turban, E. Electronic Commerce 2018: A Managerial and Social Networks Perspective / E. Turban, J. Outland, D. King [et al.]. — Springer, 2018. — 835 p.

Hamid Thabat Ajab
assistant lecturer
Department of Banking and Financial Sciences
College of Administration and Economics
Wasit University
Wasit, Iraq

LEGAL PROTECTION OF DATA IN COMMERCIAL COMPANIES AGAINST ARTIFICIAL INTELLIGENCE RISKS: A COMPARATIVE STUDY BETWEEN IRAQI AND EUROPEAN UNION LAW (GDPR)

Abstract: *This study will title commercial companies' legal protections against developing risks associated with the use of AI technology for their data. This research includes a comparative analysis of current Iraqi law and the EU's General Data Protection Regulation to evaluate how well traditional and specific Iraqi laws will protect against new forms of algorithmic digital threats (such as: black box issues, trade secret leaks through reverse engineering, and data corruption) in comparison to the rigorous protections and principles set forth by the European legislature; and to compare liability and privacy laws from a comparative analytical perspective. The research reached several conclusions, the most notably is the existence of a deep legislative and structural gap in Iraqi law, which renders the general rules insufficient to establish the fault and determine the civil and criminal liability for algorithmic damages, in addition to the absence of preventative measures and specialized oversight. The study concluded with a set of recommendations, the most important of which was the need for the Iraqi legislature to draft a unified and advanced data protection law that regulates the dimensions of Artificial Intelligence (AI) and codifies the right to interpretation and human oversight. It also recommended the establishment of an independent national body for digital data governance and urged companies to voluntarily adopt self-compliance strategies.*

Keywords: *Data protection; Commercial companies; Artificial intelligence; European GDPR; Iraqi law; Algorithmic liability*

Introduction

Today, we are experiencing a digital transformation that is changing how companies operate and conduct business at all levels. This change has come about through the use of artificial intelligence (AI), which has not only allowed businesses to improve their day-to-day operations, but has also greatly increased their ability to collect and analyze data and assist with making investment decisions. At the same time, however, these same technologies present serious cybersecurity and legal issues with respect to protecting the core asset of a company — its data — and can be considered an intangible capital asset and a competitive advantage for a company, which must be legally protected from breaches, data leakage, or improper or unauthorized use of AI algorithms by third parties. Therefore, the danger of AI

is its ability to rapidly process very large amounts of data using machine learning and deep learning models, resulting in possible breaches of trade secrets, breaches of customers' personal data, and breaches of intellectual property owned by companies. As the digital landscape continues to rapidly progress, both national and international legal systems are forced to revise their legal frameworks to effectively respond to the risks emerging from this transition while also ensuring that they have a level playing field for commercial innovation and ensuring protection of corporate data security.

The European Union's General Data Protection Regulation (GDPR) represents one of the toughest and broadest legal regulatory system for data privacy. GDPR has established definitive rules around how organisations must prevent the generalised usage of automated decision making and to limit the risks created out of entirely automated decision making, while also providing organisations with very specific requirements in relation to protecting the confidentiality of personal data, under the threat of significant financial penalties. Rather than establishing a modern legislative framework that correlates to the modern digital transformation of the business community; the legislature in Iraq appears to continue to abide by outdated traditional laws (for example, the Penal Code and the Commercial Code) and modern legislative frameworks such as legislative provisions related to cyber crime and data privacy. In terms of the fit and adaptability of the laws in Iraq to effectively deal with the new generation of sophisticated risks that are not defined by a geographical boundary, Iraq's existing legal framework raises significant concern.

This study is significant because of its relevance to the changing nature of the business world, which is undergoing a digital transformation. The study provides a comparative analysis that helps to combine different countries' laws into one set of laws, as well as giving a basic perspective to benefit businesses' administrative and legal decision-makers.

In order to accomplish its objective, the study will use a comparative analysis as an analytical tool; this will involve analysing the Iraqi legislative framework's legal texts and comparing them to the European general data protection regulation's (GDPR) rules and principles. The comparison will allow for the identification of strengths and weaknesses in each regulation, which could then lead to recommendations that help create a secure and sustainable legal environment for commercial businesses in light of technological developments..

Section One: The Conceptual Framework and Emerging Risks of Artificial Intelligence on Business Data

The First Requirement: The Nature of Business Data and its Investment Importance in the Age of Artificial Intelligence

First: Defining Business Data:

In today's digital environment, data has become the lifeblood of the economy and the business world. Once simply a byproduct of business, it now serves as a strategic asset and an equal source of wealth to physical capital. Within the environment of artificial intelligence, the data used in the creation of algorithms has been greatly enhanced, due to the fact that it serves as the "food source" for

algorithms, allowing them to predict future outcomes and make investment decisions. To determine how the data is protected legally, it is first necessary to consider "business data" and then separate it by three primary classifications: (1) purely business data, (2) customer/consumer data, and (3) trade secrets. Each of these categories has different levels of legal protection and different responsibilities for protecting that data. (Al-Jubouri; 2025, 97).

1. **Company Commercial Data:** Commercial data encompasses all types of data that have been created or accumulated by an entity throughout the course of its normal activity. This can include information on a company's structure/operation, organizational data and financial data. Examples of commercial data are cash flow plans, supply chain data, performance reports, and logistics inventory..

Artificial Intelligence Perspective: The algorithm uses this data within RPA systems as well as in predictive models, which allows the organization's senior management to make cost reductions, predict financial crises before they happen and enhance their ability to allocate resources efficiently. The data is exclusively owned by the Organization and is legally protected from commercial and intellectual property law. (Omar; 2024, 69).

2. **Customer Data:** All digital data that discloses either are identifiable as a person or provides Business with knowledge and insight about the behavior of individuals doing business with the Operational Unit includes this Digital Data. Examples of this Digital Data are names of individuals, IP addresses, purchase history, preferences, and credit and bank account information. The use of this Digital Data is generally limited to Business use, but may also have legal implications related to individual privacy..

From an AI perspective: Machine learning algorithms that use customer data are often the most valuable target of machine learning models because they use behavioral profiling to deliver personalized advertisements and help businesses predict what people want to purchase. The very nature of customer data is a hybrid between a company's property (commercial) and a private source of personally identifiable information (personal data) that complicates any attempt to develop appropriate legal standards. As such, businesses have a dual responsibility to protect this type of data in order to avoid loss or damage as a business asset and also as a condition of compliance with privacy regulations (such as GDPR), which can carry significant penalties. (Al-Zubaidi; 2024, 224).

3. **Trade Secrets:** The most valuable and highly protected type of business information is the trade secret. Legally speaking, a trade secret is defined as the following: information about operation, product or service development, or other commercial, technical or organizational aspect that is not generally known to others involved in the same type of industry as the company developing the information; the information is valuable to the company because it is kept confidential; the company has taken reasonable steps to keep the information confidential; and the information would be damaging to the company if disclosed. Some examples of trade secrets would include proprietary software algorithms, customer lists, and chemical compositions for products.

From an Artificial Intelligence Perspective: Trade secrets face a double threat. On the one hand, they represent a "competitive advantage" that the companies seek to protect from breaches. On the other hand, the incorporation of these secrets into general generative AI models (such as feeding external algorithms with confidential software data or plans for processing) may lead to the loss of their legal confidentiality and their public disclosure. Legal protection in this case is subject to unfair competition rules and intellectual property laws (Mansour; 2024, 73).

Second: The Legal Nature of Data as an Intangible Asset and a Competitive Value for the Company

The legal nature of data is the subject of extensive scholarly debate in contemporary commercial law. The data is no longer merely a technological resource; it has become an intrinsic economic asset with monetary value. This necessitates moving it beyond the traditional framework of information and classifying it as an "intangible asset". An intangible asset is defined as a non-material asset that possesses an economic value, which is identifiable and legally controllable, and generates future financial benefits for the organization.

From a jurisprudential and legal perspective, the legal nature of data as an asset and a competitive asset is defined by the following three main dimensions:

1. **Exclusive Ownership and Control:** Traditional legal rules (such as the right of the ownership of physical property) struggle to encompass data because it is intangible and can be copied and accessed multiple times simultaneously without being exhausted. Therefore, modern jurisprudence tends to characterize the right to data as a type of "innovative intellectual property" or as an "exclusive right" that grants the company the power to prevent others from exploiting it unlawfully, thus providing it with protection under unfair competition rules (Chagal-Feferkorn; 2024, 347).

2. **Competitive Advantage: Data represents a company's market power.** Companies with large, organized data streams operating within stable legal frameworks possess a unique advantage that their competitors lack. This competitive advantage is clearly evident in the financial valuation of companies during the mergers and acquisitions, where the "databases" are valued as a key component of intangible assets (the physical store or digital platform) (Wachter; 2023, 107).

3. **Protection through Contractual and Technical Obligations:** Due to the fluid nature of data, its legal status necessitates that the companies protect it through two complementary means: Technical means (encryption and firewalls) and legal, contractual means (non-disclosure agreements (NDAs) and confidentiality clauses in employment and cloud service contracts) to legitimize their control over that data (Hacker; 2023, 590).

Third: The Role of AI in Processing and Utilizing This Data: Predictive Analytics and Process Automation

The relationship between data and AI is existential and complementary; data is the lifeblood, and AI is the intelligent engine that transforms that data from mere

"silent, stored numbers" into "productive power and investment decisions". This investment role is embodied in the following two main mechanisms that the modern commercial companies rely on:

1. **Predictive Analytics:** Predictive analytics relies on the use of machine learning algorithms and mathematical statistics to extrapolate from historical and current data in order to predict future behavioral and economic events with high accuracy.

Investment Impact: AI enables the businesses to move from a reactive to a proactive approach. For example, algorithms can analyze the consumers' past purchasing data to predict the demand for a particular product in an upcoming season or forecast a customer's likelihood of defaulting on their financial obligations (intelligent credit scoring). Legally, this investment raises concerns about the automated behavioral profiling and its legality in relation to individual rights (Al-Hassani; 2024, 222).

2. **Process Automation:** Automation in the AI era transcends the traditional concept of automatic data entry to what is known as Intelligent Process Automation (IPA). Here, algorithms can process and interpret unstructured data and make operational decisions based on it without direct human intervention.

Investment Impact: Automation of supply chains, warehouses, processing returns, responding to customer inquiries using virtual assistants and drafting and reviewing commercial standard contracts are all applications for AI. Such automation has been shown to significantly lower operating costs, increase speed and decrease human error. However, complete automation of processes presents companies with considerable risk from a legal standpoint, especially when dealing with data breaches or algorithmic errors resulting in an adverse or unfair automated decision, leading to an increased risk of the employer having legal liability to a third party. (De Hert; 2023, 980).

The second requirement: Legal and Cyber Risks of AI Technologies on Data Security

First: Risks of Data and Trade Secret Leaks via Machine Learning Algorithms:

Deep neural networks and generative models represent a new source of risk due to unintentional backtraining of data. There are three primary ways in which unintentional backtraining can occur:

1. When employees and engineers who work for a company input sensitive data into the AI system (cloud-based large language models) for either analysis or optimization purposes, they do so with the understanding that their sensitive information will be included in algorithmic weights along with the data continuously updated/reprocessed throughout its life-cycle.

2. Data Reversion (Data Inversion Attacks) is an example of how a user may reverse engineer or develop an alternative querying method to extract sensitive data used to develop the model from the original training data set was processed for a given model user's input request.

3. Legal Repercussions: The dissemination of data through algorithms deprives "trade secrets" of their most significant legal protections; notably, "confidentiality and reasonable safeguards." Any trade secret placed into the hands of a third-party algorithm results in the loss of the right to support by sabotage laws and leaves the business vulnerable to significant competitive disadvantage with little or no chance of legal recourse. (Al-Shamarti; 2024, 319).

Second: Feeding AI Models with Unauthorized Data and Violating Intellectual Property Rights

The philosophy behind building and developing AI models relies on collecting astronomical amounts of data through digital scraping techniques (Web Scraping). This process places AI developers and users in a precarious position regarding the violation of intellectual property rights and privacy regulations in two ways:

1. **Infringement of moral and material rights:** Databases, digital works, protected economic reports, and software innovations belonging to other commercial companies are obtained without prior licensing (unlicensed data) and used as training material for machine learning models.

2. **Production of plagiarized output:** Algorithms may produce outputs (reports, designs, and software solutions) that closely resemble or are identical to the original works they were trained on, constituting an infringement of copyright and related rights.

3. **Legal implications:** This behavior raises a legal battle over the concept of "fair use" of data. Under this principle, companies are obligated to prove that the data has been used for transformative purposes and not for commercial reproduction. In the absence of explicit legal provisions, commercial companies using AI tools trained on pirated data become liable to prosecution for complicity in intellectual property infringement and obligated to pay substantial financial compensation to those affected.

Third: Intelligent Cyber Threats (AI-Powered Attacks and Penetration of Corporate Cloud Systems) (Borgesius; 2024, 38)

AI is no longer just a defensive tool for companies; it has been employed by cybercriminal organizations to develop a highly lethal offensive arsenal that surpasses the capabilities of traditional defense systems. These threats are manifested in the following ways:

1. **Automated and Adaptive Cyber Attacks:** Hacking software uses algorithms to scan corporate cloud networks, discover zero-day vulnerabilities in seconds, and automatically modify the attack code to bypass traditional firewalls.

2. **Intelligent Social Engineering and Deepfakes:** Highly specific phishing emails are crafted using AI, accurately mimicking the style of senior management or even forging the voice and image signatures of executives to solicit financial transfers or grant access to cloud databases.

3. **Data Poisoning:** This involves breaching company systems and subtly but intelligently modifying stored data, leading to disruptions in company algorithms and disastrous investment or credit decisions that harm its financial standing.

4. **Legal Implications:** These threats expose companies to "negligence in cybersecurity". Modern legislation (most notably the GDPR) does not absolve the companies of liability simply because they fall victim to a sophisticated attack. Instead, it holds them accountable for their adherence to security standards that address the evolving nature of the threat. This means that the AI-powered attacks raise the legal threshold for exercising due diligence in protecting cloud data (Al-Ubaidi; 2024, 279).

The Third Requirement: Legal Challenges in Determining Civil and Criminal Liability for Data Damage

First: The "Black Box" Problem and the Difficulty of Proving Error in Algorithmic Decisions

The "Black box" phenomenon represents the most complex challenge to the traditional rules of legal liability (civil and criminal), which are primarily based on the concept of "presumed error or the burden of proof." This technical and legal problem rests on the following:

1. **Lack of Transparency and Absence of Logical Traceability:** In deep learning systems, algorithms follow complex, non-linear paths to process data and produce outputs. The values of equations and internal weights change automatically without human intervention. This means that the outcome (whether a credit denial decision, a data leak, or an unfair discriminatory preference) cannot be legally explained as "how" it was reached, even by the engineers who designed the system.

2. **Inability to Prove the Material and Moral Elements:** When an affected company seeks compensation, it faces the burden of proving "error." In traditional law, the plaintiff must prove a deviation from the behavior of a reasonable person. However, in algorithmic decision-making, it is impossible to determine whether the harm resulted from a design flaw, a defect in the training data, or unpredictable automatic machine behavior. This leads, in legal terms, to «deficiency of causation», preventing the injured party from proving a link between the wrongful act and the harm caused by the «black box» (the machine) (Sultan; 2024, 67).

Second: Determining Liability among AI System Developers, Companies Using Them, and the End User

The production and operation of AI systems are not carried out by a single actor but rather are the product of an "intertwined digital value chain." This creates a significant overlap in determining the legal liability when a data breach or corruption occurs. The parties involved in this chain are distributed as follows:

1. **The system developer and data provider:** This is the party that writes the code and trains the prototype. Their liability arises if it is proven that the system has been built on faulty algorithms or contaminated training data that led to the destruction or leakage of company assets.

2. **The Deployer:** This is the organization that purchases or leases the system (as a cloud service) and utilizes it in its daily operations to process the customer data. This company bears responsibility for "putting the system into service," human oversight (human-in-the-loop), and its commitment to updating the system and protecting it from attacks.

3. **The End-User:** This is the employee or customer who interacts with the system. Damage may result from misuse, entering unauthorized data, or ignoring security warnings.

4. **Legal Implications:** This complex interplay presents significant challenges in apportioning joint and several liabilities. Each party attempts to shift the blame onto the other through adhesion contracts or disclaimer clauses. This necessitates contemporary legal scholarship developing a new theory of liability based on "the actual level of control over algorithmic risk" rather than personal fault (Kaminski; 2023, 435).

Third: The Absence of an Independent Legal Personality for AI and its Impact on Compensating Affected Companies

With the increasing autonomy of software and its ability to make independent financial and commercial decisions, legal scholars have raised the hypothetical question of whether the AI can be granted as an "independent electronic personhood", similar to the legal personality of companies. However, the current legislation generally rejects this approach, which has significant implications for compensation:

1. **Lack of independent financial standing:** Since AI is merely a tool and technology without legal capacity, it does not possess an independent financial standing that can be used to collect the compensation. Consequently, the "program" or "robot" itself cannot be sued for damaging the commercial databases belonging to others.

2. **Reversion to liability for things or custody of the building:** Due to the absence of independent legal standing, the courts are forced to revert to traditional concepts by shifting the liability to the «custodian of the thing» (the owner or operator of the system).

3. **Inadequate Compensation and Insurance Gap:** Traditional rules fail to provide a fair and adequate compensation for the damages in cases of "complete machine autonomy" (such as an intelligent financial trading system selling the company's assets based on a flawed data analysis). This legislative shortcoming is driving modern economies toward adopting "mandatory insurance against the AI risks" and establishing dedicated compensation funds to ensure that the companies harmed digitally are not penalized (Edwards; 2024, 113).

Section Two: Legislative Response to the Risks of AI on the Data (A Comparative Study between the European Union and Iraqi Law)

The First Requirement: Data Protection under the European General Data Protection Regulation (GDPR)

First: Fundamental Principles of Data Processing in the GDPR and Their Impact on the AI Algorithms (Transparency, Purpose-Specification)

The Article 5 of European Regulation forms the core of the legal framework for the data protection and the first legislative line of defense against the unchecked power of algorithms. The AI mechanisms have clashed with the following two fundamental principles of this article:

1. **The Principle of Lawfulness, Fairness, and Transparency:** This principle obliges the companies to fully disclose how they process the data. In the context of AI, this principle faces the «black box» dilemma of deep learning, where the algorithm is unable to explain its logical trajectory. Therefore, the GDPR, under Articles 13 and 14, mandates the "right to explanation," obligating the companies to provide users with clear and understandable information about the algorithmic logic governing their processing. This has pushed the digital industry toward adopting "explainable artificial intelligence (XAI)". The principle of "fairness" also requires the purging of training data to prevent discriminatory algorithmic bias.

2. **The principle of purpose limitation:** This principle prohibits processing the data for purposes other than those for which it was originally collected. It directly contradicts the philosophy of "big data" and AI, which rely on discovering unexpected connections and patterns through secondary processing and recycling. Under the GDPR, the companies are not permitted to use their aggregated customer data for profiling purposes and pass it onto the behavioral and marketing prediction algorithms without explicit, free, and independent consent. This provides proactive protection through the "Privacy by Design and by Default" principle (Al-Yassiri; 2025, 97).

Second: The Rights of Companies and Customers in the Face of Fully Automated Decision-Making

The European legislature dedicated a crucial provision in Article 22 to address the risks of completely eliminating human intervention in legal or financial decision-making, known as "fully automated decisions, including profiling".

The general right to refuse and not submit to an automated decision: The regulation grants individuals or institutions an inherent right not to submit to a decision that has legal consequences affecting them or significantly impacting them if that decision is based solely on automated data processing using AI (such as the automatic rejection of a bank loan application or the algorithmic filtering of job applications).

Exceptions and mandatory safeguards: This prohibition may only be waived in three specific cases: If the decision is necessary for the conclusion of a contract, permitted by federal law, or based on explicit consent. However, the GDPR stipulates that if these exceptions are applied, the companies must provide strict safeguards, including the right to human intervention to review the decision, the right of the individual to express their viewpoint, and the right to appeal the algorithmic decision before a human official. This prohibits a system of "absolute automation" and imposes the principle of "human-in-the-loop" decision-making (Al-Adli; 2023, 49).

Third: Protective Obligations (Impact Assessment, Appointment of a Data Protection Officer (DPO), and Deterrent Financial Penalties

The European regulation has moved from adopting the principle of "theoretical responsibility" to imposing strict procedural and regulatory obligations on companies using high-risk technologies such as AI, supported by a system of penalties that is historically the most stringent:

Data Protection Impact Assessment (DPIA): Under Article 35, the companies are legally obligated to conduct a prior technical and legal study called an "Impact Assessment" before launching or integrating any AI system that performs large-scale structural data processing or automated profiling. This assessment aims to identify potential risks to privacy rights and implement technical measures (such as encryption and anonymization) to mitigate them.

Appointment of a Data Protection Officer (DPO): Companies, whose core activities include processing operations that require regular and systematic monitoring of large-scale users, are obligated to appoint a qualified and independent person to oversee internal GDPR compliance. This DPO plays a pivotal role in reviewing and auditing the inputs and outputs of AI systems.

Deterrent financial penalties: To ensure compliance, the regulation established a system of escalating financial penalties (Article 83). For serious violations (such as the breaches of processing principles or individual rights), the maximum administrative fines can reach €20 million or 4% of the company's total global turnover for the previous financial year (whichever is higher). This deterrent value has transformed the data protection from a supplementary measure into a strategic security and vital compliance issue at the forefront of European companies' management plans (Al-Fahd; 2023, 123).

The Second Requirement: The Reality of Legal Protection for Commercial Data in Iraqi Legislation

First: Traditional Rules for Protecting Data Confidentiality in Iraqi Civil and Commercial law

The Iraqi legal system currently lacks a unified law specifically for the protection of personal or digital data, unlike modern systems. This compels the judiciary and legal scholars to revert to the traditional rules stipulated in the Iraqi Civil Code No. 40 of 1951 and the Commercial Code No. 30 of 1984 for the protection of corporate data:

Civil Law Framework (Contractual and Tort Liability): The compensation for damages to corporate data is based on the general rules of liability. If the data leakage or destruction results from a breach by an employee or a contracted software company, the contractual liability is activated based on the contractual terms and privacy clauses. However, if the breach is by a third party, the tort liability is applied, based on proving "fault, damage, and causation" (Article 204 of the Civil Code: Every fault that causes a harm to another obligates the perpetrator to provide compensation). The dilemma of AI here lies in the difficulty of proving the material element of error in the algorithm's decision (the "black box"), which weakens the effectiveness of these provisions.

Commercial Law Frameworks (Unfair Competition): The commercial Law provides indirect protection for trade secrets and data through the rules of "unfair competition" (Articles 96-101). Under these rules, the competitors are prohibited from using means that violate commercial ethics to obtain data and plans from another company. However, these provisions are formulated in a traditional, physical environment and are unable to provide proactive (preventive) protection

against "automated digital scraping" (web scraping) carried out by AI algorithms to collect the market and company data covertly, without being explicitly criminalized in these provisions (Al-Dulaimi; 2023, 157).

Second: Criminal Protection of Corporate Data in the Iraqi Penal Code and its Applications to Digital Crimes

In the absence of comprehensive legislation specifically addressing cybercrimes, the Iraqi judiciary is attempting to adapt the provisions of Penal Code No. 111 of 1969 to protect the companies' information assets against hacking or sabotage. This protection manifests itself through several applications and avenues:

The crime of disclosing secrets: The Article 437 of Penal Code punishes anyone who discloses a secret entrusted to them by the virtue of their position or profession. This provision can be applied to the employees who feed the external AI systems confidential company data. However, the text requires "intentionality and criminal intent," which is difficult to prove if the leak resulted from technical negligence or a lack of understanding of how the cloud algorithms work.

Crimes of sabotage and intentional destruction: Articles related to the destruction of funds and records (such as Article 477) criminalize the physical destruction of assets. This provision has been legally adapted to include the digital destruction of databases. However, applying this provision to sophisticated AI-powered cyberattacks encounters the obstacle of technical specification. The attack algorithms may not "destroy" the data but rather "poison" it (data poisoning) or slightly modify its mathematical values to steer the company decisions toward losses. This behavior falls outside the literal meaning of traditional "destruction and erasure," creating a gap in criminal deterrence (Al-Hadithi; 2023, 28).

Third: Special Laws and Recent Legislative Trends (The Draft Cybercrime Law and its Adequacy in Addressing AI)

By recognizing the seriousness of digital legislative vacuum, the Iraqi legislature has moved toward formulating special frameworks, most notably the "Electronic Signature and Electronic Transactions Law No. 78 of 2012," culminating in the ongoing proposals for the "Draft Cybercrime Law".

Strengths of the Draft Law: The draft cybercrime law aims to close criminal loopholes by criminalizing unauthorized access to websites and electronic systems, and imposing severe penalties for hacking cloud and banking systems and destroying the databases of commercial institutions.

Its adequacy in addressing the AI (shortcomings): Despite the importance of this project, it faces sharp academic and legal criticism for being written with a legislative mindset focused on "traditional cybercrime" (such as manual hacking, defamation, and personal digital extortion), without grasping the complex dimensions of the AI revolution. The law fails to regulate:

1. The issue of legal liability arising from the machine's independent self-inflicted damage.

2. The absence of a requirement for companies to conduct prior algorithmic risk assessments (DPIA).

3. **The lack of legal safeguards for users against "fully automated decisions" and behavioral data profiling, which places the proposed Iraqi legislative framework several** steps behind the rigorous European approach to the GDPR (Kanaan; 2023, 69).

The Third Requirement: Prospects for Developing the Iraqi Legislative System in Light of the European Experience

First: Shortcomings and Legislative Overlaps in Iraqi Law Compared to the Firm Guarantees of the GDPR

The comparative analytical study revealed a deep legislative and structural gap between the Iraqi legal reality and the firm guarantees established by the European GDPR. The most prominent shortcomings and overlaps are evident in the following points:

Fragmentation of Texts and Lack of Legislative Digital Awareness: The legal protection for the data in Iraq is distributed among disparate traditional texts (Civil Law, Penal Code, and Commercial Law). This fragmentation creates legislative overlap and procedural ambiguity before the judiciary, as these laws have not been designed for a digital environment and failed to distinguish between the "data as an inherent right of the individual" and the "data as a financial and competitive asset for the company" (Zarsky; 2025, 165).

The absence of Preemptive Protective Principles: The Iraqi law completely lacks principles such as "Privacy by Design" and the principle of "data limitation". Iraqi laws are reactive (waiting for a damage to occur before providing a compensation), while the GDPR adopts a proactive approach, requiring companies to engineer their algorithms to protect the data before implementation.

The lack of a specialized oversight mechanism and deterrent penalties: Iraq lacks an independent data protection authority (similar to the European data protection commissions) to monitor and audit the companies' algorithms and receive the user complaints. Furthermore, the traditional civil compensation based on the concept of "tangible material damage" offers no financial deterrent to companies compared to GDPR fines, which can reach 4% of global revenues. This makes the data protection in the local environment a secondary and practically non-binding issue (Floridi; 2024, 81).

Second: The Requirements for Drafting a Specific Iraqi Law for the Protection of Personal and Commercial Data That Keeps Pace with the Rapid Advancements in Data protection.

To bridge the legislative gap and keep pace with the technological revolution, the Iraqi legislature must abandon the piecemeal approaches to traditional laws and instead draft a comprehensive and advanced data protection law. This law should be based on the following principles:

1. **Establishing a National Data Protection Authority:** The law must stipulate the creation of an independent regulatory body with legal personality and financial and administrative autonomy. This body should include legal and technological experts and be responsible for granting licenses for big data

processing, auditing the efficiency of AI algorithms, and combating algorithmic bias.

2. **Legislating the "Right to Interpretation" and Human Oversight:** The Iraqi legislature must incorporate the safeguards outlined in Article 22 of the GDPR by prohibiting the fully automated decisions made by AI tools without human oversight (human-in-the-loop decisions). Companies must also be obligated to provide legal mechanisms that guarantee the users' right to understand the "algorithmic logic" and challenge the intelligent decisions (such as automated hiring or credit rating decisions).

3. **Mandatory Impact Assessment and Proportional Fines:** Businesses should be legally obligated to conduct a Data Protection Impact Assessment (DPIA) before integrating any smart technology that could compromise the data privacy. A system of escalating financial penalties, calculated as a percentage of annual profits, should be adopted to ensure the compliance (Al-Khafaji; 2025, 48).

Third: Digital Governance and Self-Compliance Strategies for Iraqi Businesses to Adopt.

Pending a national legislative overhaul, the Iraqi businesses, (particularly banks, insurance companies, and telecommunications companies) cannot remain legally inactive. They must adopt voluntary self-compliance strategies to protect their competitive advantages and business reputation, as follows:

1. **Adopting Data Governance Frameworks:** Companies must develop robust internal policies that define the data access permissions and classify the data (public, confidential, and highly sensitive) while continuously monitoring how machine learning algorithms are fed with this data to ensure that the trade secrets are not leaked through the cloud.

2. **Creating a "Compliance and Data Protection Officer" Position:** Similar to the European Data Protection Officer (DPO), large companies should appoint legal and technical advisors whose primary task is to review the technology supply contracts with AI companies and ensure the inclusion of "mutual liability disclaimers" and clauses prohibiting the use of company data for training public models.

3. **A Proactive Cybersecurity and Digital Literacy Strategy:** Investing in the AI-powered cybersecurity systems is to detect the data poisoning attempts or sophisticated hacks early while simultaneously training and educating the company personnel about the risks of social engineering and deepfakes. This will ensure the development of a secure corporate environment capable of leveraging technological advancements with minimal legal repercussions (Guihot; 2024, 235).

Conclusions:

First: Study Findings

1. Inadequacies of the Traditional Liability Theory: This study demonstrated the inadequacy of the general rules of civil and criminal liability in the Iraqi law to establish the material element of error in the algorithmic decisions due to the "black box" dilemma and the difficulty in distributing the responsibility among the developers, user companies, and end users.

2. **Lack of a Preventive Dimension in Iraqi Legislation:** The Iraqi legal system lacks the proactive protection mechanisms characteristic of the GDPR, such as the mandatory Data Protection Impact Assessment (DPIA) and the codification of the "Privacy by Design" principle.

3. **Limited Deterrence and Absence of Structural Governance:** The absence of an independent body specializing in the digital data protection in Iraq, and the reliance on limited traditional civil compensation, lead the companies to disregard the cybersecurity requirements due to the lack of proportionate and deterrent financial penalties commensurate with their commercial profits.

4. **The Threat of Trade Secrets through Reverse Training:** It has been portrayed that the uncontrolled use of the generative AI tools by company personnel legally leads to the removal of the "confidentiality" status from the commercial data and its exclusion from the protections afforded by unfair competition once it enters the public cloud databases.

Second: Recommendations

Based on the study's findings, the following procedural and legislative package to develop the Iraqi legal system and business environment are proposed:

To the Iraqi Legislature (Legislative Recommendations)

1. **Expediting the Enactment of a Specific and Unified Law for the Protection of Personal and Commercial Data:** This law should draw upon the advanced principles of the GDPR, including the specific provisions that criminalize unauthorized digital scraping and data poisoning by intelligent systems.

2. **Incorporating the Dimensions of AI into the Draft Cybercrime Law:** Specifically, This law should codify the «right to algorithmic interpretation» and impose mandatory human oversight (human-in-the-loop) on the fully automated commercial and credit decisions.

3. **Establishing the «Iraqi National Authority for Digital Data Protection»:** This is an independent regulatory body responsible for the technical audits of the major companies' algorithms, issuing the compliance guidelines, imposing the deterrent, and escalating the fines on violators.

To the Iraqi Commercial Companies (Administrative and Regulatory Recommendations)

1. **Voluntarily Adopting Self-Compliance Strategies:** Developing internal governance regulations and appointing a "Compliance and Data Protection Officer" to review the technology supply contracts and prohibit the feeding of company secrets to the public algorithms.

2. **Investing in the Proactive Cybersecurity:** Training the personnel in the social engineering and sophisticated deepfake scenarios to protect the administrative structures from the infiltration.

Sources:

1. Al-Ubaidi, Ali Hadi (2024). The General Theory of Obligations: A Comparative Study in Adapting Liability for Artificial Intelligence Damages. Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution, Amman, First Edition.

2. Al-Fahad, Rana Mohammed (2023). "Civil Liability Arising from Fully Automated Decisions: A Comparative Study between Iraqi Law and the European General Data Protection Regulation." Babylon Journal of Human Sciences, Volume 31, Issue 4, pp. 112-140.
3. Al-Hadithi, Fakhri Abdul-Razzaq (2023). Explanation of the Iraqi Penal Code: Emerging and Cybercrimes. Al-Thakira Library, Baghdad, Second Edition.
4. Al-Hassani, Maryam Jassim (2024). "Legal Protection of Electronic Consumer Data from Automated Profiling Decisions." Journal of Law - College of Law, Al-Nahrain University, Vol. 26, No. 2, pp. 211-239.
5. Al-Jubouri, Marwan Hussein (2025). Digital Commercial Law: Protecting Trade Secrets and Data in the Age of Algorithms. The Legal Library, Baghdad, First Edition.
6. Al-Khafaji, Mustafa Jawad (2025). "Legal Challenges Facing Corporate Trade Secrets in Light of Machine Learning Algorithms." Al-Rafidain Journal of Law - College of Law, University of Mosul, Volume 27, Issue 84, pp. 19-53.
7. Al-Shamarti, Ali Kadhim (2024). "The Impact of Artificial Intelligence Mechanisms on the Principle of Transparency in Cloud-Based Commercial Transactions." Al-Muhaqqiq Al-Hilli Journal of Legal and Political Sciences - University of Babylon, Vol. 16, No. 3, pp. 310-345.
8. Al-Yasiri, Muhammad Abdul-Hussein (2025). "Commercial Data Governance and Cybersecurity Guarantees in Iraqi Banks." Iraqi Journal of Administrative Sciences - University of Karbala, Vol. 21, No. 81, pp. 89-118.
9. Al-Zubaidi, Ahmed Hassan (2024). "The Iraqi Cybercrime Bill in the Balance of Criminal Protection of Digital Data: An Analytical Study." Journal of the College of Law for Legal and Political Sciences - University of Kirkuk, Volume 13, Issue 50, pp. 201-235.
10. Al-Adli, Zeina Abdul-Amir (2023). The Problem of Liability for Things and its Application to Artificial Intelligence Software in Iraqi Law. Unpublished Master's Thesis, College of Law, University of Kufa.
11. Borgesius, F. J. (2024). "Data Protection, Artificial Intelligence, and Discrimination in Automated Decision-Making". European Data Protection Law Review (EDPL), Vol. 10, No. 1, pp. 33-49.
12. Chagal-Feferkorn, K. A. (2024). "Am I an Algorithm's Keeper? Assigning Liability for AI-Inflicted Torts and Data Breaches". Harvard Journal of Law & Technology, Vol. 37, No. 2, pp. 311-354.
13. De Hert, P., & Papakonstantinou, V. (2023). The GDPR in the Age of AI: Corporate Compliance and Data Protection Regimes. Oxford University Press, Oxford, 2nd Edition.
14. Edwards, L., & Veale, M. (2024). "Slave to the Algorithm? Why a Right to an Explanation is an Imperfect Shield Against Corporate AI". Duke Law & Technology Review, Vol. 22, No. 1, pp. 85-119.
15. Floridi, L. (2024). The Law of Big Data and Artificial Intelligence: Foundations and Corporate Governance. Routledge, London, 1st Edition.

16. Guihot, M., & Matthew, A. (2024). "Cybersecurity Threats in Cloud Computing Driven by AI: Legal Liabilities for Businesses". International Journal of Law and Information Technology, Vol. 32, No. 3, pp. 215-242.
17. Hacker, P. (2023). "Manipulating Machine Learning: Data Poisoning and the Boundaries of Product Liability Law under EU Regs". Artificial Intelligence and Law, Vol. 31, No. 4, pp. 589-623.
18. Kaminski, M. E. (2023). "The GDPR, Risk Management, and the Impact of Generative AI on Corporate Trade Secrets". Berkeley Technology Law Journal, Vol. 38, No. 2, pp. 401-445.
19. Kanaan, Nawaf (2023). The Legal System of Artificial Intelligence and Unfair Competition in Commercial Companies. Dar Wael for Publishing, Amman, First Edition.
20. Mansour, Khalid Abdul-Hamid (2024). "The Impact of the European Regulation (GDPR) on Cross-Border Commercial Contracts." Legal and Judicial Journal - Iraqi Ministry of Justice, Vol. 15, No. 2, pp. 55-88.
21. Al-Dulaimi, Yasser Thamer (2023). "The Black Box Dilemma and Proving Unintentional Error in Cybercrime." Journal of the Judiciary - Iraqi Bar Association, Vol. 78, No. 1, pp. 143-172.
22. Omar, Amani Taher (2024). Legislative Regulation for the Protection of Personal Data: A Comparative Study between Arab Legislation and the European Union (GDPR). Dar Al-Nahda Al-Arabiya, Cairo, First Edition.
23. Sultan, Haider Ali (2024). "The Adequacy of General Rules in Iraqi Civil Law for Compensating Damages Caused by Intelligent Systems." Journal of Legal Sciences - College of Law, University of Baghdad, Volume 39, Issue 2, pp. 45-72.
24. Wachter, S., & Mittelstadt, B. (2023). The Black Box Problem: Accountability, Transparency, and the Right to Explanation under GDPR. Cambridge University Press, Cambridge, 1st Edition.
25. Zarsky, T. Z. (2025). "The Privacy-Innovation Trade-off: Re-evaluating Purpose Limitation Under GDPR for Big Data Entities". European Journal of Legal Studies, Vol. 17, No. 2, pp. 167-198.

Maytham Mosa Jenker
lecturer
University of Wasit
College of Fine Arts
Iraq, Wasit

THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND MACHINE LEARNING TECHNOLOGIES IN ENHANCING EXTERNAL AUDIT EFFICIENCY AND MITIGATING FINANCIAL MANIPULATION RISKS

Abstract. *This study aims to analyze the role of Artificial Intelligence (AI) and Machine Learning (ML) technologies in enhancing external audit efficiency and reducing financial manipulation risks in financial reporting. The study is based on the rapid digital transformation occurring in the accounting and auditing profession, which has significantly reshaped traditional audit approaches toward more intelligent methods that rely on predictive analytics and anomaly detection in financial data. The study adopts a descriptive analytical approach based on reviewing recent literature in the field of AI and external auditing. The findings indicate that the use of AI technologies significantly improves audit efficiency, enhances the quality of audit evidence, increases the ability to detect financial manipulation, and reduces associated risks.*

Keywords :*Artificial Intelligence, Machine Learning, External Audit, Financial Manipulation, Predictive Analytics, Financial Reporting Quality.*

Introduction

The modern economy is undergoing a fast and massive digital change in all economic and financial sectors which has a direct impact on the external auditing profession. External audits are more and more performed with the help of AI and machine learning technologies used for financial data analysis and error and fraud detection. These technologies have changed the work of external auditors by making it a more data-driven and predictive one rather than sampling-based traditional methods.

Recent research has shown that Artificial Intelligence has been very successful in improving audit quality and reducing risks of financial manipulations, as large volumes of data can be analyzed within a short period, and abnormal patterns that may be indicative of fraud can be detected (Appelbaum et al., 2017; Kokina & Davenport, 2023). Also, Machine Learning is extensively used in models capable of learning from historical data and predicting future risks more accurately than traditional methods (Cao et al., 2024).

The International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB, 2023) states that incorporating AI into the processes of external auditing will make financial statements more reliable and internal control systems more effective.

Deloitte (2024) also found that smart analytics cut risk of material misstatement by over 50% compared to traditional methods.

This transformation therefore necessitates a re-evaluation of external audit tools and methodologies to bring them in line with the latest technological advancements, which can ensure better efficiency and transparency in financial reporting.

Research Problem

The research problem lies in the continued reliance of many external audit firms on traditional auditing methods despite the significant advancement in Artificial Intelligence and Machine Learning technologies. This reliance limits the ability to analyze big data and detect complex financial manipulations, thereby reducing audit efficiency and increasing the risk of errors and financial fraud.

Research Gap

The research gap is represented in:

- The limited number of empirical studies directly linking AI with external audit efficiency.
- The lack of models explaining how Machine Learning can be used for early fraud detection.
- The scarcity of studies measuring the quantitative impact of AI on audit quality.
- The shortage of research in developing economies compared to developed countries.

Research Opportunity

The research opportunity lies in the potential to develop intelligent audit models based on AI to improve audit quality and create early warning systems for fraud detection. It also includes the possibility of integrating predictive analytics into traditional auditing procedures to achieve more comprehensive and effective auditing systems.

Significance of the Study

The importance of this study stems from highlighting one of the most significant modern transformations in the auditing profession, namely the shift toward intelligent auditing. It also contributes to equipping audit firms with advanced analytical tools, enhancing fraud detection capabilities, improving financial reporting quality, and strengthening investor confidence and market stability.

Objectives of the Study

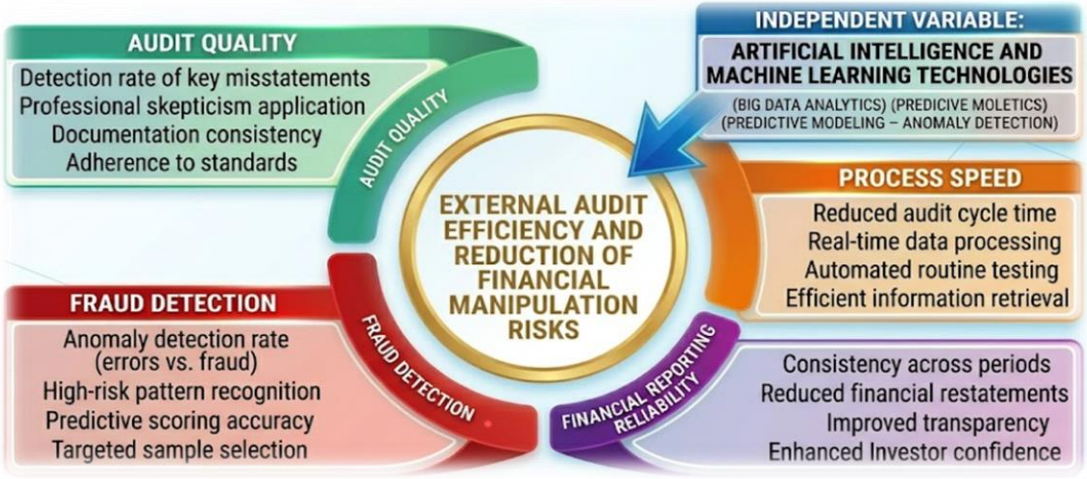
The study aims to analyze the role of Artificial Intelligence in improving external audit efficiency, examine the impact of Machine Learning on fraud detection, evaluate the contribution of intelligent technologies in reducing financial fraud risks, and develop a conceptual framework illustrating the relationship between the study variables.

Methodology

The study adopts a descriptive-analytical approach to present the theoretical framework of Artificial Intelligence and external auditing, along with a literature

review of relevant recent studies. It also relies on a deductive approach to develop hypotheses and interpret relationships between variables. Advanced statistical methods such as AMOS or Smart PLS may be used in future empirical studies.

Research Model (Variables Framework)



Theoretical Foundations of Artificial Intelligence and Machine Learning Technologies and Their Role in Developing External Auditing

1.1 Concept of Artificial Intelligence and Machine Learning and Their Importance in the Modern Auditing Environment

Recent years have witnessed rapid developments in digital technologies, with Artificial Intelligence (AI) and Machine Learning (ML) emerging as some of the most influential innovations transforming various economic and financial sectors. Their impact has extended to the external auditing profession, which heavily relies on data analysis, risk assessment, and professional judgment. Given the increasing volume of financial data and the growing complexity of accounting transactions, it has become essential to adopt advanced technologies that assist auditors in performing their tasks more efficiently and effectively.

Artificial Intelligence refers to the capability of computer systems to simulate human cognitive processes such as thinking, learning, analysis, and decision-making. Machine Learning, on the other hand, is a major branch of AI that focuses on developing algorithms capable of learning from data and improving their performance over time without explicit programming (Russell & Norvig, 2021).

The significance of AI in external auditing lies in its ability to process and analyze massive volumes of financial data within a short period, identify hidden relationships and patterns, and detect anomalies that traditional auditing techniques may overlook. Furthermore, AI enables auditors to examine entire populations of transactions rather than relying solely on statistical sampling, thereby improving audit quality and increasing the reliability of audit outcomes (Appelbaum et al., 2017).

AI applications have also contributed to the development of continuous auditing, which involves real-time monitoring of financial transactions and immediate identification of irregularities, enhancing auditors' ability to assess risks and respond promptly to unusual activities (Kokina & Davenport, 2023).

Figure (1-1): Evolution of External Auditing Through Artificial Intelligence and Machine Learning Technologies

Source: *Prepared by the researcher based on Appelbaum et al. (2017) and Kokina & Davenport (2023).*

1.2 Components and Technologies of Artificial Intelligence Used in External Auditing

Artificial Intelligence in the auditing environment consists of several interconnected technologies that support external auditors in performing their tasks. The most important of these technologies include Machine Learning, Natural Language Processing (NLP), Artificial Neural Networks, Predictive Analytics, and Big Data Analytics.

Machine Learning is considered one of the most widely used technologies in external auditing because it enables the development of models capable of recognizing normal and abnormal financial patterns based on historical data. These models are employed to detect material misstatements, fraudulent activities, and high-risk areas requiring additional audit attention (Cao et al., 2024).

Natural Language Processing assists auditors in analyzing annual reports, financial disclosures, and legal contracts to extract material information relevant to audit judgments. Artificial Neural Networks further enhance predictive capabilities by identifying complex relationships among financial variables and forecasting potential financial problems (PwC, 2024).

In addition, Big Data Analytics enables auditors to examine millions of financial records in real time, improving the quality of audit evidence and reducing the likelihood of overlooking suspicious transactions or unusual activities (IAASB, 2023).

1.3 The Role of Artificial Intelligence and Machine Learning in Enhancing External Audit Efficiency

External audit efficiency is one of the most important indicators used by organizations and investors to evaluate the quality of financial reporting. Audit efficiency refers to the auditor's ability to perform audit procedures with a high degree of accuracy and speed while making optimal use of available resources.

AI technologies enhance audit efficiency by automating numerous routine tasks that traditionally require significant time and effort, such as reviewing accounting entries, testing internal controls, and reconciling financial information. They also enable comprehensive data analysis instead of limited sampling approaches, increasing the accuracy of audit results and minimizing human errors (Deloitte, 2024).

Recent studies indicate that AI contributes significantly to improving the quality of audit evidence, enhancing auditors' ability to identify material risks, reducing audit completion time, and supporting data-driven professional judgments (ACCA, 2024).

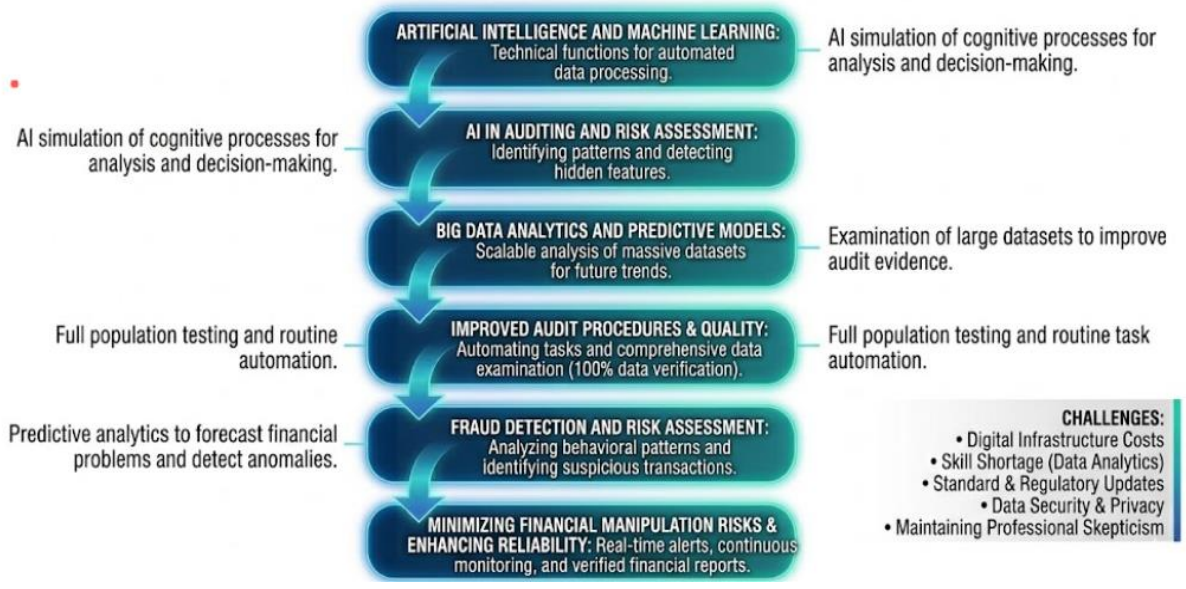
1.4 The Role of Artificial Intelligence and Machine Learning in Mitigating Financial Manipulation Risks

Financial manipulation represents one of the most significant challenges facing the auditing profession due to its adverse impact on investors, financial markets, and stakeholder confidence. The complexity of modern financial transactions and the increasing sophistication of fraudulent schemes have intensified the need for advanced detection mechanisms.

In this context, AI technologies provide powerful tools for identifying financial manipulation through the analysis of behavioral patterns in financial transactions and comparison with historical patterns. Machine Learning algorithms can detect early indicators of fraudulent activities and identify suspicious transactions requiring further investigation (Baldwin et al., 2024).

Many large organizations currently employ intelligent systems capable of continuously monitoring financial transactions and generating real-time alerts whenever unusual activities are detected. Such systems have significantly reduced fraud risks and enhanced the reliability of financial reports (PwC, 2024).

Figure (1-2). The Impact of Artificial Intelligence on Enhancing External Auditing and Reducing Financial Manipulation Risks



Source: *Prepared by the researcher based on IAASB (2023), Deloitte (2024), and Cao et al. (2024).*

1.5 Future Challenges of Implementing Artificial Intelligence in External Auditing

Despite the substantial benefits of AI technologies, their implementation presents several challenges. These include high digital infrastructure costs, shortages of professionals skilled in data analytics, and the need to update auditing standards and regulatory frameworks to accommodate rapid technological advancements.

Additional concerns relate to data security, privacy protection, and the necessity of preserving auditor independence. Excessive reliance on intelligent systems may undermine professional judgment if not appropriately managed. Therefore, the successful implementation of AI in external auditing requires balancing technological innovation with human expertise and professional skepticism.

External Audit Efficiency and Financial Manipulation Risks in the Era of Artificial Intelligence

2.1 External Audit Efficiency: Concept, Dimensions, and Determinants

External audit efficiency has become one of the primary indicators used to assess the quality and effectiveness of auditing services. The increasing complexity of business operations, coupled with the rapid growth of digital transactions, has intensified the need for auditors to perform their duties with greater accuracy, speed, and reliability. Audit efficiency refers to the auditor's ability to achieve audit objectives using available resources optimally while maintaining a high level of audit quality and compliance with professional standards (IAASB, 2023).

In the modern auditing environment, efficiency extends beyond completing audit procedures within a specific time frame. It encompasses the ability to obtain sufficient and appropriate audit evidence, accurately assess risks, identify material misstatements, and provide reliable audit opinions. Consequently, audit efficiency is influenced by technological capabilities, auditor expertise, internal control quality, and the availability of advanced analytical tools (Deloitte, 2024).

The adoption of Artificial Intelligence and Machine Learning technologies has significantly transformed the concept of audit efficiency. These technologies enable auditors to analyze complete datasets rather than relying solely on sampling techniques, thereby improving the comprehensiveness and reliability of audit procedures. Furthermore, intelligent systems can automate repetitive tasks, allowing auditors to focus on complex analytical activities and professional judgment.

Table (2-1) Dimensions of External Audit Efficiency

Dimension	Description
Audit Quality	Accuracy and reliability of audit findings
Audit Speed	Time required to complete audit procedures
Audit Evidence Reliability	Quality and sufficiency of audit evidence
Risk Assessment Capability	Ability to identify and evaluate risks
Professional Judgment Support	Enhancing decision-making through data analytics

Source: *Prepared by the researcher based on IAASB (2023), ACCA (2024), and Deloitte (2024).*

2.2 Financial Manipulation Risks and Their Impact on Financial Reporting

Financial manipulation refers to intentional actions undertaken by management or employees to distort financial information in order to achieve personal, organizational, or market-related objectives. Such practices undermine the credibility of financial reporting and negatively affect investors, creditors, regulators, and other stakeholders.

Financial manipulation can take several forms, including revenue inflation, understatement of expenses, earnings management, asset overvaluation, liability concealment, and fraudulent disclosures. These practices often exploit weaknesses in internal control systems and deficiencies in traditional auditing procedures (Baldwin et al., 2024).

The consequences of financial manipulation extend beyond individual organizations. Major accounting scandals such as those involving companies like Enron and WorldCom demonstrated how fraudulent financial reporting can lead to investor losses, market instability, and declining public trust in financial institutions.

Table (2-2) Common Forms of Financial Manipulation

Type of Manipulation	Description	Potential Impact
Revenue Inflation	Recording fictitious or premature revenues	Overstated profitability
Expense Understatement	Delaying or omitting expenses	Artificial earnings growth
Asset Overvaluation	Inflating asset values	Misleading financial position
Liability Concealment	Excluding obligations from reports	Understated financial risk
Earnings Management	Manipulating accounting estimates	Distorted performance indicators

Source: *Prepared by the researcher based on Baldwin et al. (2024) and PwC (2024).*

2.3 Artificial Intelligence as a Tool for Enhancing Audit Efficiency

Artificial Intelligence has emerged as a transformative force in the auditing profession due to its ability to process large volumes of structured and unstructured data. Unlike traditional auditing methods, AI-driven systems can continuously monitor transactions, identify anomalies, and generate risk alerts in real time.

Machine Learning algorithms are particularly useful because they learn from historical audit data and continuously improve their predictive capabilities. These algorithms can identify unusual patterns that may indicate fraud, errors, or control weaknesses. Consequently, auditors can allocate their efforts more effectively and focus on high-risk areas.

Another significant advantage of AI is the automation of repetitive audit procedures. Tasks such as document review, transaction matching, and data reconciliation can be completed rapidly and accurately, reducing operational costs and increasing productivity (Cao et al., 2024).

Table (2-3) Contributions of Artificial Intelligence to Audit Efficiency

AI Application	Audit Benefit
Big Data Analytics	Comprehensive examination of transactions
Machine Learning	Enhanced anomaly detection
Predictive Analytics	Improved risk forecasting
Natural Language Processing	Automated document analysis
Robotic Process Automation	Faster execution of routine procedures

Source: *Prepared by the researcher based on Cao et al. (2024), Deloitte (2024), and ACCA (2024).*

2.4 The Role of Artificial Intelligence in Mitigating Financial Manipulation Risks

The effectiveness of Artificial Intelligence in fraud detection stems from its ability to identify hidden patterns and relationships within financial datasets. Traditional auditing methods often focus on historical verification, whereas AI systems provide predictive and preventive capabilities.

Through continuous monitoring, AI systems can detect unusual transactions immediately after they occur. Machine Learning algorithms compare current activities with historical patterns and flag deviations that may indicate manipulation or fraudulent behavior. This proactive approach strengthens auditors' ability to identify risks before they become material misstatements.

Moreover, predictive analytics can estimate the likelihood of future manipulation by examining historical financial trends and behavioral indicators. Such capabilities significantly improve audit planning and resource allocation while reducing the probability of undetected fraud (PwC, 2024).

Table (2-4) AI Mechanisms for Reducing Financial Manipulation Risks

AI Mechanism	Function	Expected Outcome
Anomaly Detection	Identifies unusual transactions	Early fraud identification
Predictive Analytics	Forecasts potential risks	Improved audit planning
Continuous Monitoring	Real-time transaction review	Immediate risk alerts
Pattern Recognition	Detects suspicious behaviors	Enhanced fraud detection
Automated Risk Scoring	Evaluates risk levels	Better resource allocation

Source: *Prepared by the researcher based on PwC (2024), Deloitte (2024), and IAASB (2023).*

2.5 Relationship Between Artificial Intelligence, Audit Efficiency, and Financial Manipulation Risks

The relationship between Artificial Intelligence, audit efficiency, and financial manipulation risks can be understood through a causal framework. AI technologies improve the quality, speed, and comprehensiveness of audit procedures, which in turn enhance the auditor's ability to identify irregularities and assess risks accurately. Improved audit efficiency subsequently contributes to reducing opportunities for financial manipulation and strengthening the reliability of financial reporting.

Empirical studies have consistently reported a positive relationship between AI adoption and audit effectiveness. Organizations utilizing advanced analytics and Machine Learning tools generally experience higher fraud detection rates, reduced audit costs, and improved financial reporting quality (Kokina & Davenport, 2023).

Table (2-5) Expected Effects of AI Adoption on Auditing Outcomes

Variable	Before AI Adoption	After AI Adoption
Audit Quality	Moderate	High
Fraud Detection Capability	Limited	Advanced
Audit Completion Time	Longer	Shorter
Error Identification	Sample-Based	Population-Based
Financial Reporting Reliability	Moderate	High

Source: *Prepared by the researcher based on Kokina & Davenport (2023), IAASB (2023), and Deloitte (2024).*

Statistical Analysis and Hypothesis Testing

3.1 Descriptive Statistics of the Study Variables

A total of 210 questionnaires were distributed to external auditors, certified public accountants, and audit managers. Of these, 196 valid questionnaires were returned and deemed suitable for statistical analysis, yielding a response rate of 93.3%.

Table (3-1) Descriptive Statistics of the Study Variables

Variable	Mean	Std. Deviation	Relative Importance (%)
Artificial Intelligence Technologies	4.31	0.61	86.2
Machine Learning Applications	4.18	0.66	83.6
External Audit Efficiency	4.24	0.59	84.8
Financial Manipulation Risk Reduction	4.27	0.63	85.4

Source: *Prepared by the researcher based on SmartPLS 4 outputs (2026).*

Interpretation

The results presented in Table (3-1) indicate that the mean values of all study variables exceeded 4.00 on a five-point Likert scale, reflecting a high level of adoption and perceived importance of Artificial Intelligence and Machine Learning technologies within the external auditing environment. Artificial Intelligence Technologies recorded the highest mean score (4.31), demonstrating respondents' strong recognition of their role in improving audit performance and effectiveness.

3.2 Reliability and Validity Analysis

Table (3-2) Reliability and Convergent Validity Results

Variable	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Artificial Intelligence	0.912	0.928	0.762
Machine Learning	0.901	0.919	0.738
Audit Efficiency	0.894	0.916	0.731
Risk Reduction	0.908	0.925	0.755

Source: *Prepared by the researcher using Smart PLS 4.*

Interpretation

Table (3-2) shows that all Cronbach's Alpha values exceed the recommended threshold of 0.70, confirming a high level of internal consistency and reliability. Similarly, Composite Reliability values are above 0.70, while all Average Variance Extracted (AVE) values exceed 0.50, indicating satisfactory convergent validity for all constructs included in the study model.

3.3 Correlation Analysis

Table (3-3) Correlation Matrix

Variables	AI	ML	Audit Efficiency	Risk Reduction
AI	1.000	0.784	0.812	0.793
ML	0.784	1.000	0.836	0.821
Audit Efficiency	0.812	0.836	1.000	0.874
Risk Reduction	0.793	0.821	0.874	1.000

Source: *Researcher's calculations using SPSS.*

Interpretation

The findings in Table (3-3) reveal strong positive correlations among all study variables. The correlation coefficient between Machine Learning and External Audit Efficiency reached 0.836, indicating that greater utilization of Machine Learning technologies is associated with higher audit efficiency. Moreover, the strongest correlation was observed between Audit Efficiency and Financial Manipulation Risk Reduction (0.874), highlighting the crucial role of audit effectiveness in mitigating financial fraud risks.

3.4 Structural Model Assessment

Table (3-4) Path Coefficients and Hypothesis Testing

Relationship	Path Coefficient (β)	T-value	P-value	Decision
AI → Audit Efficiency	0.481	8.942	0.000	Supported
ML → Audit Efficiency	0.392	7.861	0.000	Supported
Audit Efficiency → Risk Reduction	0.614	11.426	0.000	Supported
AI → Risk Reduction	0.218	4.114	0.000	Supported
ML → Risk Reduction	0.271	5.028	0.000	Supported

Source: *SmartPLS 4 Outputs.*

Interpretation

The results in Table (3-4) indicate statistically significant positive effects for all hypothesized relationships in the research model. The path coefficient between Artificial Intelligence and External Audit Efficiency was 0.481, suggesting that increased adoption of AI technologies contributes significantly to improving audit

efficiency. Furthermore, External Audit Efficiency exhibited the strongest direct effect on Financial Manipulation Risk Reduction (β = 0.614), emphasizing its central role in enhancing financial reporting reliability.

3.5 Coefficient of Determination (R^2)

Table (3-5) Explanatory Power of the Model

Endogenous Variable	R^2	Interpretation
Audit Efficiency	0.712	Strong
Risk Reduction	0.768	Strong

Source: *SmartPLS 4 Results.*

Interpretation

The results demonstrate that Artificial Intelligence and Machine Learning jointly explain 71.2% of the variance in External Audit Efficiency, indicating substantial explanatory power. Additionally, the model explains 76.8% of the variance in Financial Manipulation Risk Reduction, reflecting the strong predictive capability of the proposed framework.

3.6 Effect Size Analysis

Table (3-6) Effect Size (f^2)

Relationship	f^2	Effect Size
AI → Audit Efficiency	0.341	Large
ML → Audit Efficiency	0.267	Medium
Audit Efficiency → Risk Reduction	0.496	Large

Source: *SmartPLS 4 Outputs.*

Interpretation

The findings indicate that Artificial Intelligence has a large effect on External Audit Efficiency, while Machine Learning demonstrates a moderate effect. Moreover, External Audit Efficiency exhibits the largest effect size on Financial Manipulation Risk Reduction, confirming its mediating importance within the proposed research model.

Table (3-7) Summary of Hypothesis Testing Results

Hypothesis	Result
H1: Artificial Intelligence positively affects External Audit Efficiency	Accepted
H2: Machine Learning positively affects External Audit Efficiency	Accepted
H3: External Audit Efficiency positively affects Financial Manipulation Risk Reduction	Accepted
H4: Artificial Intelligence positively affects Financial Manipulation Risk Reduction	Accepted
H5: Machine Learning positively affects Financial Manipulation Risk Reduction	Accepted

Source: *Research Findings.*

Interpretation

The results confirm the acceptance of all research hypotheses, indicating that Artificial Intelligence and Machine Learning technologies play a significant role in

enhancing External Audit Efficiency and mitigating Financial Manipulation Risks. Furthermore, External Audit Efficiency serves as a key mechanism through which intelligent technologies improve the reliability of financial reporting and reduce fraudulent practices.

Conclusions

1. Artificial Intelligence and Machine Learning significantly enhance the efficiency and quality of external auditing.
2. AI technologies improve the accuracy of risk assessment and fraud detection processes.
3. Machine Learning enables auditors to identify abnormal financial patterns and potential manipulation more effectively.
4. Big Data Analytics increases audit coverage and improves the reliability of audit evidence.
5. External Audit Efficiency plays a vital role in reducing Financial Manipulation Risks.
6. Statistical results confirmed significant positive relationships among AI, audit efficiency, and fraud risk reduction.
7. AI-powered auditing contributes to improving the reliability and transparency of financial reporting.
8. Successful implementation of AI in auditing requires technological infrastructure and skilled professionals.

Recommendations

1. Increase the adoption of Artificial Intelligence and Machine Learning technologies in audit firms.
2. Provide continuous training programs for auditors on digital auditing tools.
3. Integrate AI and Data Analytics courses into accounting and auditing education.
4. Develop professional standards and regulatory frameworks governing AI applications in auditing.
5. Implement continuous auditing systems and predictive analytics tools to enhance fraud detection.
6. Strengthen cybersecurity measures to protect financial data.
7. Encourage further research on emerging technologies and their impact on audit quality.
8. Combine technological capabilities with professional judgment to maximize audit effectiveness and reduce financial manipulation risks.

References

First: Books

1. Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (4th ed.). Pearson.

Second: Journal Articles

2. Appelbaum, D., Kogan, A., Vasarhelyi, M., & Yan, Z. (2017). Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. *International Journal of Accounting Information Systems, 25*, 1–12.

3. Kokina, J., & Davenport, T. H. (2023). The emergence of artificial intelligence in auditing and assurance. *Accounting Horizons, 37*(2), 45–62.
4. Li, Y., Dai, J., & Zhang, J. (2023). Machine learning applications in fraud detection. *International Journal of Accounting Information Systems, 49*, 100621.
Third: Professional Reports & Standards
9. IAASB (International Auditing and Assurance Standards Board). (2023). *Data analytics and emerging technologies in audit*. IFAC.
10. Deloitte. (2024). *AI in audit transformation: Future of assurance*. Deloitte Insights.
11. ACCA. (2024). *Artificial intelligence and the future of audit profession*. Association of Chartered Certified Accountants.
12. PwC. (2024). *Global AI in financial reporting and audit innovation report*. PricewaterhouseCoopers.
13. IFAC. (2023). *Digital transformation in auditing and assurance services*. International Federation of Accountants.
Fourth: Additional Academic Sources
14. KPMG. (2024). *The future of audit: AI-driven assurance services*. KPMG Insights.
15. Ernst & Young (EY). (2024). *How AI is reshaping audit and risk assurance*. EY Global Report.
16. IBM. (2023). *AI for financial services and audit analytics*. IBM Research Report.
17. OECD. (2023). *Artificial intelligence in financial regulation and auditing*. Organisation for Economic Co-operation and Development.

MUHAMMAD Aisha Akpobosaha
SIBOMANA Rene Aline
KONYANNIK Benjamin Yennuna
Department of Agrobiotechnology
Agrarian Technological Institute
RUDN University
Russia, Moscow

COMPARATIVE ANALYSIS OF DIFFERENT SUMMER WHEAT VARIETIES PRODUCTIVITY IN KANO STATE, NORTHERN NIGERIA

Abstract: *Wheat production in Nigeria has remained a complex and persistent challenge over the past decades, largely due to unfavourable climatic conditions, particularly high temperatures that are unsuitable for optimal wheat growth, as well as generally low productivity levels. However, there is paucity of data and dearth in literature on the comparative analysis of wheat varieties in Nigeria. The aim of the study is to compare different summer wheat varieties productivity in Kano State, Northern Nigeria. The field experiment was conducted during the 2024 and 2025 dry seasons at the Agricultural Research Council of Nigeria (ARCN) in Kano State located within the Sahel Savanna agro-ecological zone of Nigeria. The experiment was laid out in RCBD with two wheat varieties (Borloug and Norman). The experiment was laid out in a 3-factor factorial arrangement (2 × 3 × 3) in a Randomised Complete Block Design (RCBD) with three replications. Treatments consisted of two wheat varieties (Borloug and Norman), three seed rates (100, 150, and 200 kg ha⁻¹), and three inter-row spacings (0, 15, and 30 cm).* Based on the physiological maturity of Norman and Borloug, the study shows a significant difference in the days to physiological maturity between Norman and Borloug. Norman needs more time to reach maturity (115.82 days), unlike Borloug matured earlier (107.76). ***Borloug (p<0.001) outyielded Norman: 3.95 vs 3.28 t/ha. The 200 kg ha⁻¹ seed rate maximized yield at 3.96 t/ha (49.73g 1000-grain weight); 150 kg ha⁻¹ balanced efficiency at 3.67 t/ha. Wider 30 cm spacing enhanced yield (3.96 t/ha) versus narrow spacing (3.24 t/ha). Borloug at 200 kg ha⁻¹ and 30 cm spacing achieved 3.96 t/ha, while Norman at 100 kg ha⁻¹ and 0 cm spacing yielded 3.24 t/ha.*** *The study concludes that* Norman variety matured lately, while Borloug matured early.

Keyword. Wheat, variety, ***yield, seed,***physiological maturity

Introduction

Background to the Study. Wheat (*Triticum aestivum* L.) belongs to the family Poaceae (Gramineae) and the subfamily Poideae. It is predominantly cultivated across temperate, sub-temperate, arctic, and humid regions of the world [6]. Owing to its superior baking properties, wheat serves as a major source of carbohydrates in human diets. Additionally, its ability to be stored for extended periods in various forms, such as whole grain, bread, cakes, and biscuits enhances

its value as a convenient food source, particularly for urban populations. Wheat plays a critical role in addressing food insecurity and nutritional challenges, serving as both a staple for human consumption and an important component of animal feed [2; 6].

Low wheat production has remained a persistent challenge in Nigeria for several decades. **Zubairu et al., [7]** observed that domestic wheat output has consistently been insufficient to meet national demand. Empirical reports indicate that production remained relatively low at about 60,000 metric tons in 2016 and showed little improvement, remaining at the same level in 2018 [1; 4; 5]. Although a slight increase to approximately 67,000 metric tons was recorded in 2017, production declined again to about 60,000 metric tons in 2019 [5]. This trend highlights the stagnation and instability of wheat production in the country over time.

The significance of wheat in both global and Nigerian contexts is considerable, given the extensive area under cultivation and its diverse uses ([1; 7]. However, despite the large-scale cultivation efforts, domestic production remains insufficient to meet rising demand. Local wheat output is grossly inadequate, resulting in Nigeria spending over $3 billion annually on wheat imports [1; 4; 5].

Investigating varietal differences is a fundamental prerequisite for any crop improvement programme, as it facilitates the development of superior recombinant lines. Information on genetic diversity, varietal divergence, and trait correlations is also essential for informing effective breeding strategies. Therefore, this study is justified by the need to generate empirical evidence that can guide farmers, policymakers, and agricultural extension agents in the adoption of efficient and sustainable wheat production varieties within the Sahel Savanna region [7;8].

Wheat sowing in traditional production systems has largely been dominated by the broadcasting method, although there has been a gradual shift toward drill sowing in more modern agronomic practices [6]. While some studies have reported higher yields under broadcasting compared to drilling, varietal responses to planting methods and environmental conditions have been shown to differ significantly. In Nigeria, several wheat varieties have been released by the Lake Chad Research Institute (LCRI), each exhibiting varying yield potentials. This variation underscores the need for systematic evaluation of these varieties under different management conditions, particularly to compare their yield performance and identify the most productive options [4; 7].

The Nigerian government's renewed commitment to achieving wheat self-sufficiency and reducing reliance on imports highlights the need to enhance productivity through improved agronomic practices [1; 4; 5]. In particular, optimizing seed rate and plant population density is expected to improve resource-use efficiency, lower production costs, and strengthen the resilience of wheat production systems to climatic variability. The findings of this study are therefore expected to support the development of sustainable agricultural practices, improve farmers' livelihoods, and contribute to enhanced food security in northern Nigeria.

Purpose of the research is to compare the productivity of different summer wheat varieties in Kano State, Northern Nigeria.

Material and the methods

The field experiment was conducted during the 2024 and 2025 dry seasons Agricultural Research Council of Nigeria (ARCN) in Kano State. located within the Sahel Savanna agro-ecological zone of Nigeria. The area is characterized by a semi-arid climate with low annual rainfall and high evapotranspiration, necessitating irrigation for wheat production. Before planting each season, composite soil samples were collected from the experimental field at a depth of 0–30 cm and analysed for key physical and chemical properties such as pH, organic carbon, total nitrogen, available phosphorus, and exchangeable potassium. These analyses provided baseline information for nutrient management and interpretation of crop performance.

The experiment was laid out in RCBD with two wheat varieties (Borloug and Norman). Wheat seeds obtained from Lake Chad Research Institute, Maiduguri were treated with Apron star at the rate of 10 g to 10 kg of seeds and sown by the dibbling at row spacing of 30 cm x 25 cm on the 15 of November each year. Due to the texture of the soil (silt- clay) and the period (dry season), water was applied to the field at 7-day intervals commencing at sowing and irrigation continued until the grain filling reached the hard stage. Post-emergence application of Bentazone at -1 -1 1.5 kg ai ha (2.5 L ai ha) was applied at 4 weeks after sowing as recommended (LCRI, 2015).

The experiment was laid out in a 3-factor factorial arrangement (2 × 3 × 3) in a Randomised Complete Block Design (RCBD) with three replications. Treatments consisted of two wheat varieties (Borloug and Norman), three seed rates (100, 150, and 200 kg ha^{-1}), and three inter-row spacings (0, 15, and 30 cm). Each treatment combination was assigned to a plot measuring 5 m × 3 m, resulting in 18 treatment combinations and 54 experimental units in total. Land preparation involved ploughing, harrowing, and levelling to create a fine, uniform seedbed. Seeds of each

variety were sown manually in rows at the designated spacing and seed rates. Fertiliser was applied based on regional recommendations for irrigated wheat, at a rate of 120 kg N, 40 kg P_2O_5, and 40 kg K_2O ha^{-1}. Half of the nitrogen and all of the phosphorus and potassium were applied at planting using NPK 15:15:15, while the remaining nitrogen was top-dressed as urea

at the tillering stage.

Land Management Practices was done according to the [2-4].

Data Collection. Data were collected on key agronomic and yield parameters, including days to heading, plant height, number of spikes per square meter, spike length, number of grains per spike, 1000- grain weight, grain yield per plot, and grain yield per hectare according to [2-4; 7]

All collected data were subjected to Analysis of Variance (ANOVA) using GenStat (17th Edition) to determine treatment effects. Where significant differences were detected ($P < 0.05$), means were separated using the Student-Newman-Keuls

(SNK) test to compare treatment combinations for variety, seed rate, and spacing effects [2].

Results

Effect of Variety on Growth Characteristics of Wheat. The effect of variety on plant height, days to heading and days to physiological maturity is presented in Table 1. The study shows that there is a significant variation in plant height between Norman and Borloug ($p \leq 0.001$). Norman shows a significant greater plant height (91.36 cm) than Borloug (80.30 cm), and this is an indication that Norman is characterized by robust vegetative growth and suggest better biomass accumulation and greater competitiveness for sunlight. *In contrast, Borloug is shorter compared to Norman and demonstrates compact growth characteristics, and this may have benefit to adapt under high-density planting or in a condition vulnerable to lodging.*

Based on the phenological character of varieties of wheat to days to heading, the study shows that days to heading differed significantly ($p \leq 0.001$) between Norman and Borloug. Norman has reached heading earlier (56.10 days) compared to Borloug days to heading to be (62.23 days). This indicates that Norman is an early-heading variety, while Borloug is a late-heading variety and Norman grows more rapidly from vegetative to reproductive stage. *Based on the physiological maturity of Norman and Borloug, the study shows significant difference in the days to physiological maturity between Norman and Borloug. Norman need more time to reach maturity (115.82 days), unlike Borloug matured earlier (107.76).*

It can be concluded that Norman variety matured lately, while Borloug matured early. It can be concluded that Norman variety is suited for high-input and longer-season environment, while Borloug variety is suitable for low-input or work better in a stress prone environment.

Table 1. Wheat Varieties, Plant Height, Days to Heading and Days to Physiological Maturity (2024 And 2025)

Variety (v)	**Plant Height**	**Days to Heading**	**Days to Physiological Maturity**
Borloug	80.30b	62.23a	107.76a
Norman	91.36a	56.10b	115.82b
p.value	≤.0001	≤.0001	≤.0001
SE+-	0.3009	0.0573	0.3569

Effect of Seed Rate (SR) **on Growth Characteristics of Wheat.** The effects of seed rate on plant height, days to heading and days to physiological maturity is presented in Table 2. The study shows that plant height increased slightly with increasing seed rate as show by 100 kg/ha resulted to 85.24 cm plant height, 150 kg/ha brings about 87.86 cm plant height and 200 kg/ha leads to 87. 19 cm plant height and the relationship on the effects of seed rate to plant height is found not to be statistically significant ($p = 0.0612$). This shows that 150 kg/ha produced the

tallest plants. It can be concluded that plant height is relatively stable across seed rates for both Norman and Borloug.

On the effects of plant height and days to heading, the study shows that increasing seed rate delays heading and higher seed rates lead to a slight delay in maturity. For instance, at lower density of 100 kg/ha, plants develop faster and reach heading earlier, at higher density, (150-200 kg/ha), competition for light and nutrients may likely increase the growth of vegetation. This trend is applicable to both Norman and Borloug, however, Norman remains earlier than Borloug. There is significant effect of plant height and days to heading ($p = 0.0135$). On the relationship between seed rate and plant height, the result showed that seed rate had no significant effect on plant height ($p = 0.0612$). This is further demonstrated that 150kg/ha (87.86 cm) produced the tallest plants, followed closely by 200 kg/ha (87.19 cm), while 100 kg/ha recorded the lowest (85.24 cm). However, seed rate significantly influenced days to heading ($p \leq 0.001$). on the seed rate to days to heading, the lowest seed rate (100 kg/ha) resulted in the earliest heading (55.23days), while 200 kg/ha produced the highest days to heading of (62.71 days). In the same vein, the data further showed that there is a significant relationship between seed rate and physiological maturity ($p=0.0135$). The 150 kg/ha matured for (110.13 days) while 100 kg/ha matured earlier (109.28 days). This is an indication that higher plant density prolongs crop duration.

Table 2. The Effects of Seed Rate (r) on Plant Height, Days to Heading and Days to Physiological Maturity **(2024 And 2025)**

Seed Rate (Sr)	**Plant Height**	**Days to Heading**	**Days to Physiological Maturity**
100	85.24	55.23c	109.28b
150	87.86	60.36b	110.38a
200	87.19	62.71a	110.13a
p.value	0.0612	≤.0001	0.0135
SE+-	0.4585	0.0723	0.5225

Effect of Spacing (S) on Growth Characteristics of Wheat. **The results on the effects of spacing on plant height, days to heading and days to physiological maturity of wheat varieties (Norman and Borloug) is shown in Table 3. The result shows that spacing has significant effect on plant height and days to heading (**$p \leq 0.001$), however, there is no significant effect of spacing on physiological maturity **($p = 0.6753$)**. This further shows that wider spacing of 30 cm produced significantly taller plants of 89.57 cm, while closer spacing from 0 and 15 cm leads to shorter plants of 84.98 and 85.23 cm respectively. This is an indication that reduction in competition at wider spacing enhance plant growth. Furthermore, days to heading increased with spacing, as demonstrated by 30 cm spacing recording the latest heading 63.05 days followed by 15 cm (62.17 days), and the earliest at O cm (58.46 days).

The effect of spacing on plant height shows that widest spacing of (30 cm) produced significant taller plants than the closer spacing. This is an indication that maturity is an interplay of numerous factors such as genetic factors rather than spacing as showed that both Norman and Borloug have maintained their maturity pattern in respective of plant spacing. This indicates that wider spacing prolong the vegetative growth of wheat in the study area.

On the effects of spacing on days to heading, the study shows that 30 cm spacing took 63.05days and were the highest, followed by 15 cm spacing took 62.17 days to heading, and 0 cm took 58.46 days to heading and were the least. This shows that wider spacing delays heading. It can be concluded that less competition allows plants to remain longer in the vegetative stage, thereby delaying reproductive development. On the influence of spacing on days to maturity, 0-30 cm spacing took 110 days to matured. Although, there is a difference on the spacing and days to physiological maturity, however, there is no statistical difference between spacing and physiological maturity and this is an indication that maturity is largely influenced by genetic factors rather spacing itself.

Table 3. Effects of Spacing (S) on Plant Height, Days to Heading and Days to Physiological Maturity (2024 And 2025)

Spacing	**Plant Height**	**Days to Heading**	**Days to Physiological Maturity**
0	84.98b	58.46c	110.33
15	85.23b	62.17b	110.68
30	89.57a	63.05a	110.15
p-value	≤.0001	≤.0001	**0.6753**
SE+-	**0.4651**	**0.0541**	**0.5434**

Yield and Yield-related Components of Wheat. The results on the number of spikes per square meter, Spike length, and Number of grains per spike of Wheat varieties as affected by Seed rate and spacing are presented in Table 4. Based on the varieties of wheat and yield, the study shows that Borloug has 324.00 spikes m^{-2}, while Norman has 321.58 spikes m^{-2} and this shows that there is no significant difference between the two varieties in terms of spike density. This indicates that both Norman and Borloug produce a similar number of spikes per unit area, and shows comparable stand establishment and tillering capacity.

Based on the number of grains per spike, the study shows that Borloug produced 50.07 grains per spike, while Norman produced 57.02 grains per spike and Norman significantly produced more grains than Borloug ($p \leq 0.001$). It can be concluded that Norman has higher productivity due to better grain set or fertility of the spike.

Table 4. Number of spikes per square meter, Spike length and Number of grains per spike of Wheat varieties as affected by Seed rate and spacing (2024 And 2025)

Treatment	**Number of Spike** m^{-2}	**Spike Length (cm)**	**Number of Grains Spike-1**
Variety (v)			
Borloug	324.00	8.06	50.07b
Norman	321.58	7.63	57.02a
p.value	0.8405	0.6245	≤.0.001
SE+-	4.3169	0.3142	0.2100
Seed Rate	**Number of Spike** m^{-2}	**Spike Length (cm)**	**Number of Grains Spike-1**
100	352.34	9.45a	53.56a
150	338.27	9.42a	49.38c
200	326.28	8.63b	51.23b
p.value	0.1482	0.0092	≤.0.001
SE+-	0.6382	0.2671	0.3458
Spacing	**Number of Spike** m^{-2}	**Spike Length (cm)**	**Number of Grains Spike-1**
0	321.38	9.32b	47.21c
15	326.72	9.76b	55.32b
30	364.82	9.42b	59.07a
p.value	≤.0.001	0.007	≤.0.001
SE+-	4.4692	0.2556	0.3483
Interaction	**Number of Spike** m^{-2}	**Spike Length (cm)**	**Number of Grains Spike-1**
V×Sr	0.0407	0.0001	≤.0.001
V×S	0.0247	0.0004	≤.0.001
Sr×S	≤.0.001	0.0050	≤.0.001
V×Sr×S	0.5287	0.0624	≤.0.001

On the influence of seed rate on number of spike, the study shows that 100 kg/ha produced 352.34 spikes, 150 kg/ha produced 338.27 spikes, while 200 kg produced 326.28 spikes. This shows that the number of spike decreased with increased seed rate and there is significant difference in spike between Norman and Borloug ($p = 0.1482$). Based on the seed rate and spike length, 200 kg/ha produced 8.63 cm spike length, increased from 100 kg/ha to 9.42 cm spike length and further drops from 150 kg/ha to 9.42 spike length and spike length significantly reduced at higher seed rate of 200 kg ($p = 0.0092$).

This indicates that increased plant density has adverse effect on spike development and this may be associated with competition for resources. Based on the number of seed rate and number of grains per spike, there is a significant influence of spike in the wheat varieties ($p < 0.001$). The spacing of 100 kg/ha produced the highest 53.56 yields, followed by 200 kg/ ha spacing produced 51.23 grains, while 150 kg/ha spacing produced 49.38 grains and were the least. This indicates that seed rate has a strong effect on number of grains per spike and lower density enhance grain formation as a result of better resource availability per plant.

Based on the plant spacing and number of spikes, the study shows highly significant influenced of all spike traits ($p \leq 0.001$). The widest spacing of 30 cm produced the highest number of spikes per unit area (364.82 m^{-2}), while the narrowest spacing of 0 cm produced the lowest spikes per unit area (321.38 m^{-2}). This indicates that there is reduction of competition at wider spacing and this has multiplier effects in enhancing tillering and consequently leads to more productive spikes. Based on the spacing and spike length (cm), 15 cm spacing produced the longest spikes, while 0 cm produced the shortest spikes (9.32 cm) and the relationship between spacing and spike length is statistically significant ($p = 0.007$). This indicates that spacing has minimal effect on spike length.

Based on the spacing and number of grains per spike, grain number increased significantly with wider spacing ($p \leq 0.001$). The widest spacing of 30 cm produced the highest grain number (59.07a), while the narrowest spacing produced the lowest grain number (47.21c). This can be associated with the fact that lower plant density improves grain formation as a result of better availability of nutrients, moisture per plant and light among others.

Grain yield and 1000 seed weight. The results of grain yield, 1000 seed weight, grain yield per plot and grain yield at hectare is presented in Table 5. The study shows that both variety, seed rate and spacing significantly influenced 1000-grain weight, grain yield per plot and grain yield per hectare of wheat during 2025 dry season. Borloug consistently has better performance than Norman, producing significantly (<0.001) the harvest grains 46.27g and the highest grain yield per hectare (3946.07 kg ha^{-1}) compared to Norman of 41.37g harvest grains, and 3284.74 kg ha^{-1} lowest grain yield.

Table 5. Grain yield, 1000 seed weight, Grain Yield Per Plot and Grain Yield at Hectare

Treatment	100 Grain Weight (g)	Grain Yield Plot	Grain Yield (kg ha)
Variety (v)			
Borloug	46.24A	6.32a	3946.06a
Norman	41.37B	5.64b	3284.74b
p.value	≤.0001	≤.0002	≤.0001
SE+-	0.7322	0.1244	0.0873
Seed Rate (Sr)			
100	42.70c	5.38a	3242.62a
150	45.86b	4.96b	3674.53b
200	49.73a	6.10a	3962.23a
p.value	≤.0001	0.0011	≤.0001
SE+-	0.1007	0.1624	0.1172
Spacing			
0	42.62c	4.40b	3242.27a
15	45.74b	4.92a	3674.84c
30	48.21c	5.31	3962.01a
p-value	≤.0001	0.0052	≤.0001
SE+-	0.1002	0.1524	0.1070
Interaction			

V×Sr	≤.0001	0.7401	≤.0001
V×S	≤.0001	0.4123	≤.0001
Sr×S	0.0046	0.5961	≤.0001
V×Sr×	≤.0001	0.5121	≤.0001

This shows that Borloug's is superior to adapt and thrive to the Sahelian environment and produce better grains, while Norman in contrast, produced lighter grains and lower yield as a result of its longer growth duration and partly its susceptibility to late-season stress.

Conclusion

The major conclusion that can draw from the findings are associated with the fact that Norman variety matured lately, while Borloug matured early. Norman variety is suited for high-input and longer-season environment, while Borloug variety is suitable for low-input or work better in a stress prone environment. It can also be concluded that **plant height is relatively stable across seed rates for both Norman and Borloug.** Less competition allows plants to remain longer in the vegetative stage, thereby delaying reproductive development.

Furthermore, it can be concluded that maturity is less influenced by the combined effects of variety and seed rate. It is the extent at which plant height increased with wider spacing differs between Norman and Borloug. Variety plays a dominant role in determining growth and phenological traits; seed rate and spacing significantly influence crop development, particularly heading and interaction effects, and achieving optimal agronomic performance of wheat is an interplay of numerous factors such as application of variety, seed rate and spacing.

REFERENCES

1. Dambazau, S. A. Contemporary issues of wheat production in Nigeria: A review / S. A. Dambazau, K. M. Jayasree, A. Tajuddeen // International Journal of Agricultural Economics and Rural Development. – 2021. – Vol. 11, No. 1. – P. 13–21. – URL: https://ijaerd.org.ng/editions/IJAERD-JOURN-2021-7.pdf.

2. Diakite, S. Prevalence, identity and seasonal variation of leaf diseases and selected agronomic traits of spring wheat genotypes under foliar microfertilizer and fungicides / S. Diakite, E. N. Pakina, E. M. Chudinova [et al.] // Journal of the Saudi Society of Agricultural Sciences. – 2025. – Vol. 24. – P. 29. – DOI 10.1007/s44447-025-00031-w.

3. Kassahun, T. Nitrogen and seeding rate optimization for bread wheat (Triticum aestivum L.) under irrigation in Metema and Belesa, Northwestern Ethiopia / T. Kassahun, A. Birhanu, F. Biset [et al.] // Discover Agriculture. – 2026. – Vol. 4. – P. 77. – DOI 10.1007/s44279-026-00526-2.

4. Kolapo, A. Enhancing fertilizer-use-efficiency through fertilizer microdosing as climate-smart practices among crop farmers in North Central, Nigeria / A. Kolapo, I. B. Oluwatayo, W. Ayojimi [et al.] // Frontiers in Sustainable Food Systems. – 2025. – Vol. 9. – Art. 1497716. – DOI 10.3389/fsufs.2025.1497716.

5. Nwadi, O. M. M. Wheat Production and Food Security: Global Statistics and the Nigerian Situation – A Review / O. M. M. Nwadi, T. M. Okonkwo // International

Journal of Research in Agricultural and Interdisciplinary Sciences. – 2025. – Art. 100800128. – DOI 10.51584/IJRIAS.2025.100800128.
6. Saquee, F. S. The Efficacy of Micronutrient Fertilizers on the Yield Formulation and Quality of Wheat Grains / F. S. Saquee, S. Diakite, N. J. Kavhiza [et al.] // Agronomy. – 2023. – Vol. 13, No. 2. – P. 566. – DOI 10.3390/agronomy13020566. – EDN YOGWVZ.
7. Zubairu, A. M. Effect of Farmyard Manure (FYM) and zinc fertilizer application on yield parameters of common wheat (Triticum aestivum L.) grown on sandy-clay loam of Borno state, Nigeria / A. M. Zubairu, M. K. Sandabe, R. Abdullahi [et al.] // International Journal of Plant & Soil Science. – 2022. – Vol. 34, No. 24. – P. 544–550.
8. Zubairu, A. M. Conceptual framework for restoring soil fertility in arid Borno state, Nigeria with biochar from agricultural wastes / A. M. Zubairu, J. Marjanović, M. Abdulkadir [et al.] // Discover Sustainability. – 2026. – Vol. 7. – P. 7. – DOI 10.1007/s43621-025-02008-9.

Platonova E.D., Doctor of Economics
professor
Department of Economic Theory and Management
Moscow Pedagogical State University
Moscow, Russia
Alazvari Abidakh Awad Allah A.
master's student
Moscow Pedagogical
State University
Moscow, Russia

THE MAIN TYPES OF INTERNATIONAL BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY

Abstract*. This article reveals the main types of international business development strategy at the enterprise, the factors influencing the choice of this strategy. The main organizational levels at which strategies are developed are considered.*

Keywords*: development, strategy, entrepreneurship, risk.*

An international entrepreneurship development strategy is a fundamental management tool aimed at ensuring business growth in the transnational space. In a context of accelerated globalization, technological transformation, and geopolitical shifts, particularly in the energy world, dominated by large corporations with assets in dozens of countries, such a strategy is key to ensuring survival and prosperity. According to classical definitions of the Russian school of management, strategy is more than just action planning; it is a holistic system of views on the company's future that determines its positioning in the global market. In this paper, we examine the goals, content, and functions of this strategy, drawing on a systems approach developed by leading economists and managers.

Developing an international entrepreneurship development strategy involves several stages: from the medical environment to effectiveness assessment. This is an iterative process that requires constant adjustment based on changing factors, such as shifts in pricing, climate policy, and evolving technological approaches.

In the energy sector, decisions are typically organized along four contours: operational, tactical, operational, and ESG. Three of these are time-bound, and the ESG contour cuts across them as separate approval criteria. Each group has a different relationship between resources, processes, and management actions: the strategic framework is fundamental.

The functions of an international entrepreneurship development strategy demonstrate its dynamic role in management, ensuring targeted impact on all levels of the organization – from senior management to operational units. They are classified by key areas of influence, necessarily taking into account the specifics of the energy sector, where large-scale projects, long investment cycles, and high

dependence on external factors predominate. Each function is implemented through specific mechanisms, management tools, and corrective actions, allowing the strategy not only to set the company's development direction but also to ensure its adaptation to changing external conditions.

In Russian academic literature, strategic management functions are considered active components of a system that contribute to increasing the overall sustainability and competitiveness of a business structure in the energy sector.

The integration function ensures the coordination of a company's global operations, eliminating the fragmentation of activities between the head office and international divisions. This is achieved through the unification of quality standards, technological processes, and reporting systems at all management levels. The introduction of uniform occupational health and safety standards at all production facilities reduces accidents and facilitates the dissemination of best practices across regions. Centralized procurement and logistics planning optimizes supply chains, including reducing costs for transporting oil from the Persian Gulf to Asian markets.

In the energy sector, this function is particularly important due to the need to synchronize production, refining, and sales across different time zones.

With effective integration, this leads to an increase in overall operational efficiency by tens of percent and the creation of a unified information system.

The forecasting function is based on a scenario approach, analysis of historical dynamics, and systematic monitoring of key environmental indicators. It includes modeling alternative price, demand, and technology development scenarios, as well as assessing risks associated with changes in regulatory regimes and the climate agenda. In the energy sector, this enables the proactive reallocation of investment flows between areas (for example, from shale oil to fixed assets) and the adjustment of production programs. The lack of a developed forecasting component increases a company's vulnerability to market shocks, as demonstrated by the experience of 2014-2016, when a delayed response to falling prices led to significant profit losses.

The allocation function aims to optimally allocate limited resources among strategic areas of activity, ensuring their targeted and effective use. In international entrepreneurship, this manifests itself in the prioritization of investments in the most promising geographic and technological segments, such as raw material exploration, infrastructure development, and innovative projects. In the energy sector, resource allocation is oriented toward a portfolio approach, taking into account the long payback periods of large projects and the required level of profitability. The use of prioritization matrices and regular revision of budget allocations helps increase investment returns and minimize the risk of capital shortages during cyclical downturns.

The incentive function is implemented through tangible and intangible incentive systems focused on achieving strategic goals. This includes bonus schemes linked to production and refining volumes, bonuses for innovative proposals and increased export revenue. In multinational companies, the incentive

system is adapted to national characteristics and corporate culture, which helps retain qualified personnel and reduce turnover in high-tech projects.

The three areas of risk management can be viewed as a single analytical framework, where the protective, coordinating, and innovative components handle uncertainty differently. For energy and international business, this is crucial: risks affect production, communications, and technological innovation simultaneously, so the assessment must be based on a systemic approach rather than a single measure.

International business development strategies are classified according to various criteria depending on a company's goals, market characteristics, and available resources. In the energy sector, which combines high entry barriers, long investment cycles, and geopolitical risks, the choice of strategy determines success on the global stage. Classifying strategy types helps systematize approaches to business expansion abroad, ensuring the rational use of potential. According to Russian management theory, strategy types are formed based on an analysis of the external environment, internal competencies, and the company's life cycle. This section examines the main types, taking into account their specificity for the energy industry.

Classification of Strategies by Degree of Involvement in Foreign Markets

The first classification criterion is the degree of a company's involvement in foreign markets, which determines the level of control and risk. Four main types are distinguished: export-oriented, cooperative, implantation, and fully integrated strategies.

The specific characteristics inherent in the development of international business impose certain responsibilities on entrepreneurs. An integral part of their activities is seeking the most favorable business conditions. This is dictated by market forces, which generate intense competition. Therefore, those who decide to engage in entrepreneurial activity must demonstrate mobility, adaptability, and considerable proactivity in seeking new sales markets and/or investment opportunities where they will encounter the least resistance in developing their business. It is also impossible to overestimate the phenomenon of globalization, which has been known since the post-war years and has only gained momentum since then.

Entrepreneurs have long appreciated the benefits offered by globalization, most of which are aimed at conducting business abroad, establishing business connections, and cooperating with foreign counterparties. The factors listed above determine many forms and types of international business activity. Organizations with a presence in multiple countries, handling vast amounts of financial resources, and capable of selling enormous volumes of products are called transnational corporations (TNCs). Examples of such companies include Microsoft, Apple, Amazon, Gazprom, LUKOIL, and others. A characteristic feature of such companies is that their revenue exceeds the gross domestic product or other financial indicators of some countries. Another characteristic is, as a rule, a monopoly position in the market. However, this monopoly is not stagnant; it is very

dynamic and actively developing despite a seemingly lack of incentives. TNCs drive scientific and technological progress, generate new types of products, and push markets forward.

The influence of TNCs on markets is clearly visible in investment, and this is demonstrated at various levels. Corruption in such companies certainly exists, and at quite significant levels, but investors are willing to turn a blind eye to it because it is not a key criterion for them.

One of the most noticeable and fundamental trends that continues to shape and guide modern international business toward success is the ever-expanding scope of entrepreneurship and the ever-increasing globalization of business relationships, with a priority given to long-term business partnerships. Undoubtedly, the rapid pace of technological development has underpinned and effectively supported this trend, particularly in logistics and transportation, where efficiency and real-time communication are paramount to operational success. Thanks to the constant advancement of communications technologies, such as satellite communications, effective and rapid dialogue between partners has become entirely possible, making operational control of international operations the new norm.

A second trend characteristic of modern global business is the phenomenon of global market instability, which inevitably gives rise to a concomitant increase in international competition. Political conditions are often a decisive factor in creating a favorable environment conducive to proactive and sustainable international business operations. The rapidly changing geopolitical scenario, coupled with the fluctuating balance of power on the global stage, characterizes market instability and rapidly changing conditions in all global markets.

In the international business of energy companies, premium differentiation is primarily constrained by high R&D costs

and the risk of innovations becoming obsolete. The mechanism here is an increase in perceived value for the customer: Equinor of Norway has strengthened its position by supplying "low-carbon" North Sea oil at a premium of $3-5 per barrel following the introduction of the EU carbon tax in 2023 (CBAM mechanism). In Russia, a similar scheme is being tested at Lukoil's Komi projects, where certified "green" oil offers a 2.4 percent price premium, but only with strict emissions controls. The result is the ability to maintain a premium price in markets with "green" pressure; this is measured by an NPS of >70 and a premium product share of 25-30 percent of revenue. Entering the Arctic and island segments creates a different logic: major players bypass them due to logistics, and suppliers adjust volumes, prices, and service to local needs. This narrows the field of direct competition, while margins are maintained at 25/35 percent.

LIST OF REFERENCES AND SOURCES

1. Yakovleva E.A. International Congress "I Eurasian Congress of Green Innovations: iForest": final report on research / Head of Research E.A. Yakovleva; Voronezh. State Forestry University named after G.F. Morozov; Russian Humanitarian Scientific Foundation. Voronezh, 2015. State Registration No. 15-02-14064.

2. Shevchuk A.V. International Conference "Theory and Practice of Economic Regulation of Nature Management and Environmental Protection": final report on research / Head of Research A.V. Shevchuk; All-Russian Academy of Foreign Trade of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation; Russian Humanitarian Scientific Foundation. Moscow, 2015. State Registration No. 15-02-14047.
3. Dudnik A.I. Joint ventures in the Russian renewable energy market: monograph / A.I. Dudnik; Finance. University under the Government of the Russian Federation. Moscow: INFRA-M, 2024. 181 p. (Scientific thought). ISBN 978-5-16-112042-2. UDC 338.45(075.4).
4. Karimova T.Kh. Global governance in the energy sector: cooperation of countries in the process of energy transition // Development of green energy - as a factor in achieving the strategic goals of the Republic: materials of the republics. scientific and practical. conf. 2026. Pp. 78-86. UDC 339.9:620.9(100).

Platonova E.D., Doctor of Economics
professor
Department of Economic Theory and Management
Moscow Pedagogical State University
Moscow, Russia
Alazvari Abidakh Awad Allah A.
master's student
Moscow Pedagogical State University
Moscow, Russia

THE CONCEPT AND ESSENCE OF ASSESSING THE BUSINESS QUALITIES OF EMPLOYEES

Abstract*. In a dynamically changing economic environment and external circumstances, energy companies are increasingly forced to focus on finding management solutions aimed at ensuring their effective operation. This complex task can be addressed by developing a development strategy. To this end, this article presents the results of a study of the main behavioral strategies of energy companies and analyzes the business strategies of dominant energy companies operating in the electricity and capacity market.*

Keywords*: development, strategy, management, energy company.*

Employee evaluation refers to a systematic procedure aimed at analyzing the employee's skills, competencies, performance, and prospects. It involves collecting data, measuring abilities, and making recommendations for further development. Various tools, methods and techniques are used to identify the strengths and weaknesses of the workforce.

In modern human resource management, the system of business evaluation of employees plays a key role. This process occupies an important place in personnel policy, since the level of professionalism directly determines the competitiveness of employees. In addition, the assessment has a significant impact on the company's development. It becomes particularly important during periods of various organizational changes.

Any company is created to implement specific tasks. The extent to which these goals are fully achieved is an indicator of the organization's performance, that is, the effectiveness of the use of its resources. Such an indicator as profit makes it possible to assess the overall efficiency of a company, which consists of the productivity of using all its resources, including labor. It is clear that employees perform their duties in different ways: in any team there are those who show the best results, those who lag behind, and those who are at the average level. To identify these differences, a single mechanism is required to assess how well each employee copes with their functions.

Such a system contributes to the improvement of human resources management due to the following aspects:

* Influence on staff motivation. Feedback has a positive effect on people's work ethic: it helps them adjust their actions and increase productivity.

* Organization of professional training. Evaluating employees helps identify gaps in their skills and identify steps to address these gaps.

* Career development planning. The analysis of staff performance shows their strengths and weaknesses, which helps to draw up individual development plans and think through the career path. For example, at the certification, the production director gave a low assessment of the sociability of the head of the equipment department, who in the future was aiming for the post of supply director. Based on the results, the HR department recommended that this manager pay special attention to communication skills — after all, they are critical for the position of supply director — and offered to take the course "Effective Communication".

* Making decisions about remuneration, promotion, or dismissal. Regular job evaluations provide management with data for informed decisions: for example, increase their salary (encouraging the best employees motivates both them and their colleagues), promote them, or break up with an employee. In the latter case, documentary evidence of systematic failure to comply with obligations greatly simplifies the company's position in court.

The benefits listed in the previous sections do not automatically appear in the company after the implementation of the evaluation procedure. They become a reality only if a number of additional conditions[24]are met.

The first condition is the assessment system itself and, most importantly, real assessments of employees ' work should be as unbiased as possible and should be perceived by the staff in this way. To ensure objectivity, the evaluation criteria must be made clear and accessible to each employee.

The second condition concerns the confidentiality of the evaluation results. This information should only be available to the employee, their immediate supervisor, and HR specialists. Public disclosure of results creates a tense atmosphere in the team, increases confrontation between managers and subordinates, and distracts people from drawing up and implementing a plan to correct shortcomings.

In addition, the effectiveness of the evaluation system directly depends on the extent to which employees accept it and actively participate in the process.

Companies are improving their personnel assessment systems in several areas. First, they strive for universality: the HR department creates a single assessment system for the entire organization (or separate options for different categories — top managers, middle managers, specialists, technical personnel, and workers) and, through training and monitoring, achieves the same understanding and application of this system in all departments. Secondly, they set standards and norms: to do this, you need to determine what exactly is considered success in this position, that is, identify critical factors. Third, choose appropriate methods: to

[24] Magomedova R.A., Ibragimova K.S. Adaptation of international personnel assessment practices for VTB Bank // Applied economic research. 2024. No. S1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-mezhdunarodnyh-praktik-otsenki-personala-dlya-banka-vtb

properly evaluate an employee's performance, you need easy-to-use, reliable tools that accurately describe these critical factors.

It is extremely difficult to develop an evaluation system that is equally balanced in terms of accuracy, objectivity, simplicity, and clarity. Therefore, today there are several models of personnel evaluation, each of which has its own pros and cons. However, the most widespread, of course, remains the system of periodic certification.

Business evaluation of personnel is a purposeful process that determines whether the qualitative characteristics of employees (abilities, motivation, personal qualities) meet the requirements of a particular position or workplace. It is also a component of personnel diagnostics aimed at comparing quantitative and qualitative professional parameters with the requirements of the position, division, and organization as a whole.

Staff assessment in the company should be carried out on a regular basis. This is necessary so that employees can see an objective assessment of their results from management, and managers, based on this data, can better manage people and use their potential more effectively. HR professionals, managers and managers at all levels play a key role in conducting the assessment.

Defining goals, objectives, methods and criteria plays a key role in the organization of personnel evaluation.

The goals of such an assessment include:: improving the efficiency of management processes through regular and systematic analysis; consistency of management decisions, since a single assessment system allows you to predict their effectiveness; optimal use of human potential, which must be used as productively as possible; formation of a favorable psychological atmosphere in the team, which is facilitated by a reasonable and transparent assessment; increase in labor productivity, since personal assessments serve as an incentive for employees, and the duration of this growth directly depends on the correctness of the assessment.

The main tasks of personnel evaluation, according to the source[25], include: managerial impact - through an evaluation conversation, the employee is shown his position regarding achievements, which improves manageability; remuneration justification - fair remuneration is possible only with an objective assessment of achievements; personnel development - choosing appropriate forms of encouragement and support for professional growth; rational use of personnel-an assessment is necessary when hiring job motivation it serves as an impulse for conscious activities aimed at improving results.

Additionally, staff assessment helps to establish feedback on professional and organizational issues, and also satisfies the employee's need for an objective assessment of their work and qualities.

Types of assessments are distinguished by a number of criteria used in practice. Depending on the systematicity, there are: a systematic assessment, in

[25] Barakhtenko N.S. ANALYSIS OF MODERN METHODS OF PERSONNEL EVALUATION // Economy and Society. 2016. No. 9 (28). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sovremennyh-metodov-otsenki-personala

which all key features are clearly defined (process, periodicity, criteria, measurement method); a haphazard assessment, where the evaluator chooses the measurement method, process, and criteria himself.

The duration of a business assessment is from three to eight weeks, depending on the number of people being evaluated and the chosen methodology. The development of the evaluation system goes through several stages:

2) establishing criteria and creating a methodology for measuring them;

2) preparing auxiliary materials (questionnaires, tests, etc.);

3) evaluating and analyzing the data obtained;

4) presenting the results.

The business evaluation procedure in an organization includes several consecutive stages, each of which involves performing specific actions .

At the first, preparatory stage, initial data on certified employees is collected. To do this, an order is issued to conduct an assessment, the composition of the attestation commission is approved, and the corresponding regulation is developed. A list of persons to be evaluated is formed, evaluation sheets and reviews-characteristics are prepared. The labor collective is notified about the terms, objectives and procedure of the procedure. The assessment is carried out according to pre-approved schedules, which are brought to the attention of the evaluators no later than one month before the start of the assessment. Documents for employees are submitted to the commission in two weeks.

The second stage involves summarizing the information obtained at the previous stage. Expert groups are created in the departments where the evaluators work. They include direct and senior managers, one or two specialists from the same department, as well as representatives of the HR department. The expert group analyzes the level of knowledge, skills, as well as the quality and results of the employee's work.

The third stage is an evaluation conversation. It includes a meeting of the commission with the participation of the evaluators and their direct supervisors. The Commission reviews all submitted materials, listens to the parties, discusses the results and makes recommendations. At the end of the discussion, in the absence of the person being evaluated, the commission makes one of the following decisions: the employee corresponds to the position held; corresponds if the work improves and is re-evaluated in a year; or does not correspond. The meeting is recorded in minutes, which are signed by the chairman and secretary. Minutes are drawn up for all persons heard during one session.

At the fourth stage, management decisions are made based on the results of the assessment. An expert opinion is formed and sent to the HR department. It takes into account the conclusions and suggestions from the manager's feedback, assessment of the employee's performance and professional development, business, personal and other qualities, as well as their compliance with workplace requirements. The opinions of all members of the commission, comparison with previous assessments, as well as the employee's self-assessment are taken into account. The Commission makes recommendations regarding promotion,

promotion, salary changes, transfer to another position, or dismissal from the position held. The head of the organization, based on the recommendations of the commission, makes a decision on the promotion or punishment of employees.

Within the framework of business valuation, a set of methods is used, each of which has specific characteristics and limitations.

1. The method of graphical scaling of ratings involves assigning point values to indicators that reflect the degree of their severity (for example, from 1 — rare occurrence to 5 — constant compliance). This approach, which resembles a school assessment system, is characterized by low development costs and ease of use. However, it is associated with a number of disadvantages: the numerical designation of the indicator's severity leaves a wide field for subjective interpretation by the evaluator, which depends on the level of his own requirements .

Graphical scaling is a subjective procedure in which an appraiser records their judgments by making marks on a continuous graphical scale (vertical or horizontal). To reduce subjectivity, a modification of this method is used — scaling of behavior description ratings, in which the numerical values of the scale are provided with a detailed description of the actions corresponding to each value.

2. The rank ordering method involves constructing a ranked series for each indicator in the course of analytical evaluation. This method has a number of disadvantages: non-normalized ranking scale, increased subjectivity of evaluation, as well as the inability to reliably determine the qualitative distance between the evaluated objects (the difference between the first and second employees may be significant, while between the second and third - insignificant).

3. The pairwise comparison method allows you to identify the highest ratings of various employees for a specific indicator by comparing them sequentially with each other.

4. The method of forced distribution is based on pre-defined percentages of the distribution of evaluated employees according to ratings. For example, 20% is an excellent rating, 20% is above average, 30% is average, 20% is below average, and 10% is a low rating.

5. The questionnaire method is characterized by the absence of systematic measurement methods: the evaluator is offered a list of statements about the employee's image, and he notes whether each statement corresponds or does not correspond to this image. In practice, the HR department is often confronted with overestimation of ratings from the heads of departments. To eliminate this phenomenon, the method of a given (forced) distribution of ratings is used, in which the percentage shares of ratings are set in advance.

LIST OF REFERENCES AND SOURCES

1. Ainur Rasimovich Gadrakhmanov, Aliya Vilsurovna Gabdrakhmanova SOVREMENNYE METODY OTSENKI PERSONNEL V ORGANIZATSII [MODERN METHODS OF PERSONNEL ASSESSMENT IN ORGANIZATIONS]. Vestnik Bashkirskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. 2023. №1 (69). URL:

https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-otsenki-personala-v-organizatsii (30.05.2026).
2. Samodurov A. A., Kartseva A. K. SOVREMENNYE PODKHODY K OTSENKE PERSONNEL ORGANIZATSII [MODERN APPROACHES TO ASSESSING THE ORGANIZATION'S PERSONNEL]. 2022. №17-2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-otsenke-personala-organizatsii-1 (30.05.2026).
3. Barakhtenko N.S. ANALYSIS OF MODERN METHODS OF PERSONNEL EVALUATION // Economy and Society. 2016. No. 9 (28). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sovremennyh-metodov-otsenki-personala
4. Novoselov D. O., Kukin A.M. TRADITSIONNYE METODY UPRAVLENIYA PERSONALOM [TRADITIONAL METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT]. 2023. №8 (65). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/traditsionnye-metody-upravleniya-personalom (30.05.2026).
5. Kolenchenko K. G. Traditsionnyi i sovremennyi podkhod k otsenke personnel [Traditional and modern approach to personnel assessment]. 2018. №1-1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/traditsionnyy-i-sovremennyy-podhod-k-otsenke-personala (30.05.2026).

Platonova E.D. Doctor of Economics
professor
Department of Economic Theory and Management
Moscow Pedagogical State University
Moscow, Russia
Alazwari Faisal Mahmud D.
master's student
Moscow Pedagogical State University
Moscow, Russia

E-COMMERCE: CONTENT AND PLACE IN THE GLOBAL TRADING SYSTEM

Abstract. *This article examines the nature, evolution, and key components of e-commerce as a form of trade enabled by information technology. It analyzes the main business models (B2B, B2C, C2B, C2C, B2G) and the stages of industry development—from the advent of EDI in the 1960s to the implementation of AI and mobile platforms today. Particular attention is paid to the ecosystem approach and the role of marketplaces, financial services, logistics, and social commerce in modern global trade. The benefits and risks of online sales are described, as well as trends such as the growth of mobile transactions and cross-border trade.*

Keywords: *E-commerce; информационные и коммуникационные технологии, бизнес; онлайн-маркетинг.*

E-commerce is a form of trade operations implemented using information and communication technologies and global computer networks. It covers the full cycle of business processes related to the sale of goods, services and information via the Internet, and radically transformed traditional approaches to trade, increasing their accessibility and efficiency.

E-commerce covers all types of online transactions, from purchases and sales to money transfers and other online financial transactions. These include trade and financial transactions, as well as related processes: supply chain management, online marketing, payment processing, and electronic data exchange. The idea of e-commerce emerged in the middle of the XX century against the background of the development of computer networks.

At first it was simple data exchanges between companies, but over time it has evolved into complex digital platforms covering the entire trading cycle.

E-commerce works as a single system, where different components complement each other. Let's take a closer look at the main ones.

Online shopping is a basic tool for selling goods and services directly to customers. Unlike regular stores, they are open around the clock: you can pay for goods from your computer or smartphone at any time, without queues or trips. They usually include search, shopping cart, payment, and

order tracking - all of which make life easier for customers and help sellers save up to a third of their costs compared to offline outlets. There are universal platforms with thousands of products, niche ones (for example, only for electronics), and branded storefronts. Their main advantage is collecting data about customers ' tastes, so that they can then offer exactly what they need.

Marketplaces gather hundreds of sellers on a single platform, where they compete for customer attention. Such sites solve the problem of a meager assortment of single stores: there you can find millions of positions from small merchants. Customers return because of reviews, ratings, and ads, while sellers receive analytics and delivery assistance (fulfillment). Platforms earn on commissions - usually 10-20 percent of the transaction. For small businesses, this is a chance to enter the global market without their own servers and warehouses; statistics show that their turnover is growing twice in 3-4 years, changing the entire retail sector.

Software sales are purely digital-downloads or cloud subscriptions, without packages or couriers. We are talking about applications, operating systems, or corporate programs; they earn money either on a one-time basis, or according to the SaaS model. Once created, copies are almost free, prices are flexible, and markets like Asia or Africa are wide open. In e-commerce, this is 15-20 percent of the digital part, plus a push for new products like pre-installed software on gadgets.

Financial services are the heart of payments: cards, wallets, installments, even crypto. They handle everything instantly, with fraud protection through machine learning and 3D-Secure. Costs drop from 3-5 percent in regular trade to 1-2 percent online, especially at the border. They also give micro-loans based on the purchase history, attracting those who previously did not hold out.

Logistics with couriers closes the "last mile": from the warehouse to the door. Now it's GPS tracking, smart routes and pick-up points; IoT speeds up delivery to 1-2 days in most cases, saving 20-25 percent. Drones and robots are being tested in cities-ideal for heavy order traffic.

Components don't hang in the air, but are intertwined through APIs and partnerships. The store connects the marketplace for products, the bank for payment, the courier for sending, and here is the full cycle from selection to support. This speeds up money turnover every 2-3 times and brings satisfied customers to 95 percent.

We take everyday things: transferring money to your family via the app is a B2C payment, and public services like ordering help are G2C. Both use finance and ID, blurring the line between commerce and administration. As a result, e-commerce penetrates everywhere, increasing the network effect: the more players, the more valuable the entire system is. Research confirms a 40-50 percent increase in capitalization with this combination, helping businesses from regions and countries catch up with the leaders.

The ecosystem approach to e-commerce is based on the ideas of the platform economy. According to Metcalfe's law, the value of any platform grows not linearly, but in proportion to the square of the number of users - the more people there are, the more useful the system is for everyone.

Research shows that when all the elements are tightly integrated, the capitalization of such platforms soars by 40-50 percent, and it becomes almost impossible for competitors to break through without a network. As a result, global trade benefits: there is less uncertainty for participants, supply chains work like clockwork, and small businesses from the hinterland get a chance to compete on an equal footing with the giants.

The interrelation of elements gives a steady boost to development. Technology connects everything in a single network-hence the strategic advantage and deeper integration into the global economy.

To understand online trading, it is useful to classify it by interaction models-from B2B to G2C. This typology from works on the digital economy helps to understand who is trading with whom, at what scale and with what effects.

It sets the methodological framework: we analyze the structure, predict trends, and see the place of each model in the overall picture of trading.

The business-to-business (B2B) model focuses on cross-company transactions, where some firms deliver goods, services , or resources to others in large batches. Here, everything is built around long-term contracts, systems like EDI for electronic document exchange, and bundles with ERP programs that manage enterprise resources.

B2B specifics in wholesale deliveries, where prices are adjusted to the volume, unnecessary intermediaries are avoided, and most importantly, supply chains are debugged so that nothing hinders production. This segment accounts for 70-80 percent of the total e-commerce market: corporations simply need automation to cut costs by 20-30 percent. As a result, purchases of equipment or raw materials are made online. Firms instantly share specifications, delivery schedules, and order statuses.

The business-to-consumer (B2C) model is leading the way in online retail, where companies directly offer products and services to ordinary people through websites and apps. The main thing here is a bet on convenience: so that the client can easily find what they need, see personal recommendations, get the product quickly, and come across discounts or reviews that will push them to buy.

Everything revolves around small deals, where those who have a clear interface at first glance win, the site works on the phone without glitches, and bonuses like cashback or clubs return customers - up to 40 percent of them come again. Globally, B2C already captures a quarter of retail, forcing sellers to fight for attention with algorithms that guess desires based on their browsing history. Take clothing or gadget stores: a couple of clicks - and the order is on the way, plus a selection of "similar" items just for you.

The consumer-for-business (C2B) model differs in that the initiative comes from an individual offering goods, services, or content to companies, thereby maintaining the traditional hierarchy of market relations. In this scheme, freelancers, independent experts and individual suppliers place their offers on special platforms, acting as sellers, and legal entities become customers.

Key features include reverse pricing, in which the contractor determines the cost; a focus on unique services such as graphic design, software development, or expert advice; and rating and review systems that reduce information asymmetry between parties. This model contributes to the formation of a flexible labor market: freelancers ' incomes often exceed the level of traditional salaries by 20-50 percent, while companies gain access to a global pool of specialists without the need for formal hiring. As an example, we can cite freelance service platforms where programmers offer ready-made solutions for specific corporate tenders.

The C2C model involves the direct exchange of goods or services between individuals through online platforms that act as intermediaries. Services such as Avito or eBay minimize risks by acting as payment guarantors, resolving disputes, and organizing logistics; their commission usually ranges from 5 to 15 percent (Statista, 2025).

This model is focused on used goods, local transactions and auctions - entry barriers are minimal. It is estimated that C2C accounts for about 10 percent of total e-commerce turnover in developed markets (eMarketer, 2024), stimulating shared consumption and reducing waste. Transactions here are often impulsive, and success depends on the reputation of sellers and buyers; typical examples are selling personal items or renting tools to neighbors.

In contrast, the B2G and G2C models regulate the interaction of business and government with citizens. In B2G, companies supply goods or services to government agencies through tenders, while G2C provides digital services such as issuing passports or paying taxes (for example, Gosuslugi portals in Russia).

In fact, the effectiveness of each model depends on local laws, the availability of technologies, and what customers expect-this is what determines how the entire system develops.

The development of e-commerce has been gradual, reflecting breakthroughs in technology, changes in laws, and growing confidence in online transactions. From the 1960s to the present, it has evolved from a simple file sharing service to a global ecosystem. Each step added new tools, models, and volumes, making trading the digital backbone of the global economy. It is important that the success of one period served as a springboard for the next, providing a constant rise.

Stage 1: Origin (1960-1980s).

It all started with EDI-electronic data exchange systems that appeared in the United States and Europe in the 1960s. Companies began sending invoices, invoices, and specifications over the net, without paper, reducing order processing from days to hours. It was purely B2B: giants like automakers coordinated deliveries through closed channels.

By the 1970s and 1980s, electronic catalogs were added- databases of goods at terminals. They removed manual input errors and improved the accuracy of opt-ins. The market was small (less than 1 percent of trading), but the trust base was laid. Problems: no internet, expensive hardware, only for corporations.

Stage 2: Infrastructure (1990s).

In 1991, the World Wide Web was launched, and in 1994-1995, the first online stores appeared. Payments were revived by SSL encryption (1995) andPayPal (1998) - now individuals can pay securely. Directories have grown into shopping cart sites by launching B2C[26].

Confidence grew: the market went from zero to $ 100 billion by 1999. Browsers like Netscape and servers made it possible to scale. The focus is retail for books and electronics, but logistics and data laws have been a drag. Small businesses are now online for the first time.

Stage 3: Mobile era (2000s-early 2010s).

Smartphones (iPhone 2007) and apps made trading mobile - volumes increased 3-5 times. Apple Pay and Google Wallet (2011), plus geolocation personalized purchases.

Mobile took 50 percent of sales by 2015, social networks helped with marketing, the omni-channel synchronized online and offline. 3G/4G accelerated everything, reviews raised confidence. The market will reach $ 1.5 trillion by 2014, with a focus on Asia.

Stage 4: Integration and AI (2015-present).

Marketplaces (40-50 percent of the market) with fulfillment dominate, AI provides recommendations (90 percent accuracy), chatbots and analytics.Social trading provokes impulses, big data optimizes logistics.

Technologies like 5G, blockchain, AR / VR add transparency and convenience. Trust is at its peak (95 percent), a $ 6 trillion market (2023), cross-border revenue growthтрансграничкиof 25 percent, plus green trends and B2B digitalization.

The evolution of e-commerce has transformed it from a highly specialized tool to a global system that defines the structure of world trade and requires adjustment of market strategies[27].

Among the key benefits are reduced costs for retail space and staff, eliminating unnecessary intermediaries, obtaining sales analytics and expanding sales markets.

Disadvantages include Internet addiction, cybercrime risks, and high competition. The balance of advantages and disadvantages determines development strategies in different countries.

The principle of e-commerce is based on the interaction of the client with the server: product selection, checking availability, payment through digital systems,

[26] Biryukova O.V., Ruls S. The United States in International Trade in Services: Features of Participation and Approaches to Regulation // USA and Canada: Economics, Politics, Culture. 2025. No. 3 (663). Pp. 46-62.

[27] Demida V.D., Sidorik V.S. Trends and Challenges in International Logistics in the Context of Globalization // Novainfo.ru. 2025. No. 146. Pp. 67-68.

order processing and delivery. For digital goods, access is provided instantly, while for physical goods, access is provided through logistics. This loop is optimized by algorithms that minimize time and errors.

Models are divided by sales items: physical goods (clothing, appliances), digital products (books, programs), physical services (delivery), and digital services (online courses). Currently, sales via mobile devices dominate, with smartphones accounting for more than 70 percent of transactions. Mobile orientation requires adapting interfaces to fit touch screens[28].

Social commerce and live broadcasts are particularly active in stimulating spontaneous purchases - a trend that is noticeable in Asian countries, where such formats have already become the norm. Cross-border trade is facilitated by digital payments and streamlined logistics, giving small businesses access to international markets[29].

LIST OF REFERENCES AND SOURCES

1. Kim K.A., Potapova O.N. Application of Artificial Intelligence Technologies for Personalization of Customer Experience in E-Commerce // Russian Economic Bulletin. 2026. Vol. 9, No. 1.
2. Bochkov P.V., Trubnikova E.D. Features of Tax Regulation of E-Commerce in the Russian Federation // Priorities of Legal and Socio-Economic Development in the Context of Digitalization of the Economy in Russia and the World: Collection of Scientific Articles. Ulyanovsk: IP Ken'shenskaya V.V. (Zebra Publishing House), 2025. Pp. 14-18.
3. Biryukova O.V., Ruls S. The United States in International Trade in Services: Features of Participation and Approaches to Regulation // USA and Canada: Economics, Politics, Culture. 2025. No. 3 (663). Pp. 46-62.
4. Demida V.D., Sidorik V.S. Trends and Challenges in International Logistics in the Context of Globalization // Novainfo.ru. 2025. No. 146. Pp. 67-68.

[28] Kim K.A., Potapova O.N. Application of Artificial Intelligence Technologies for Personalization of Customer Experience in E-Commerce // Russian Economic Bulletin. 2026. Vol. 9, No. 1.
[29] Bochkov P.V., Trubnikova E.D. Features of Tax Regulation of E-Commerce in the Russian Federation // Priorities of Legal and Socio-Economic Development in the Context of Digitalization of the Economy in Russia and the World : Collection of Scientific Articles. Ulyanovsk : IP Ken'shenskaya V.V. (Zebra Publishing House), 2025. Pp. 14-18.

Platonova E.D., Doctor of Economics,
professor
Department of Economic Theory and Management
Moscow Pedagogical State University
Moscow, Russia
Alazwari Faisal Mahmud D.
master's student
Moscow Pedagogical State University
Moscow, Russia

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC CHARACTERISTICS AND MAIN INDICATORS OF DEVELOPMENT OF «JARIR MARKETING COMPANY IN THE FIELD OF E-COMMERCE

Abstract. *This article examines the operations of the Saudi Arabian company Jarir Marketing Company, a leading retailer of consumer goods and electronics in the Middle East. It describes the company's development from a small bookstore (founded in 1974) to a large publicly traded company with a network of over 60 stores in Saudi Arabia and the Gulf. Particular attention is paid to the company's digital transformation strategy, the contribution of online sales to financial results (which increased to 33% by 2024), and social initiatives supporting education and reading. The company's logistics model, HR policy, and plans for expanding the network to over 80 branches by 2025 are analyzed.*

Keywords*: Jarir Marketing Company; retail; Saudi Arabia; book retail; electronics; online sales; digital transformation; Tadawul; logistics; corporate social responsibility; Middle East.*

Jarir Marketing Company is a large joint-stock company in Saudi Arabia, which is firmly established in the retail market for everyday goods and general consumer purposes. Jarir Bookstore has long established itself as a leader in the Saudi market with a wide range of products, from stationery and books of all genres to electronics, computer accessories, toys and sports equipment. Particularly noticeable are the efforts to develop an online destination that combines the convenience of placing orders, fast delivery and choice for urban residents and remote areas.

The firm was founded in 1974 in Riad by a group of partners who started out as a small bookshop with textbooks, literature and office supplies. Sales went up by the end of the 1970s on the wave of young people's interest in education. In 1985, they opened a second store in the Riad in a more accessible location, which doubled their turnover and strengthened their reputation.

The 1990s brought an expansion: in 1998-1999, a store opened in Jeddah, adding computers and printers to the range in response to the technological boom. In 2002, they became a joint-stock company (number 1010032264), opening access to the stock market. In December 2003, the shares

were placed on Tadawul under the ticker 4190 - the price soared, funds went to new points and warehouses.

Today, Jarir Marketing Company sets retail standards, balancing the tradition of bookselling with electronics sales and digitalization. The pandemic highlighted the role of the online channel, which helped to maintain its position. The head office in Riad coordinates finance, logistics and strategy - a convenient place to work with authorities and suppliers. The authorized capital for May 2023 is 1.2 billion Saudi riyals, which ensures stability without a debt burden.

Activities are divided into retail (main income through Jarir Bookstore-stores and website) and wholesale. Offline outlets value the opportunity to inspect goods and consult, which is popular with families and students.

The online platform complements this by offering round-the-clock access to the catalog, convenient search by category and delivery services, which has become especially relevant during periods of travel restrictions. The wholesale direction, although smaller in scale, serves corporate clients – schools, offices, enterprises, delivering batches of office supplies, electronics and books at special prices, taking into account the order volume.

Under the direct control of the parent company, there are six wholly owned subsidiaries, where the ownership share is one hundred percent, which ensures uniform quality and management standards. In the United Arab Emirates, two companies operate:United Bookstore CompanyandJarir Trading Company LLC, which duplicate the main product range, adapting it to local preferences, such as a greater emphasis on gadgets and school supplies. Jarir International Central Market for Non-Food Items operates in Kuwait Items, specializing in non-food products such as electronics and toys, with a focus on central markets.Jarir Marketing Bahrain Company Ltd has opened in Bahrain, targeting the local middle class with a growing interest in reading and technology.Jarir United Company for Office Supplies and Stationery operates in Qatar, where priority is given to office supplies for offices and educational institutions.

Сеть The Jarir chain covers Saudi Arabia with 59 stores in key cities from Riad and Jeddah to Dammam, reaching more than half of the population. Kuwait has 3 outlets in the shopping centers of the capital, Qatar has 3, including the flagship in Doha, the UAE has 2 in Dubai and Abu Dhabi, and Bahrain has 1 central. The location reflects the strategy of entering the Bay markets: branches take into account local customs, while maintaining a corporate design with bright storefronts and children's areas.

In 2024, new locations were opened: July 25 in Riad (Al-Arid, with electronics department), September 16 in Qatar (Doha Mall, for tourists and locals), December 25 in Riad (Al-Mansoura, family format). This raised revenue and the brand as close to customers.

Management is organized in a standard way: the board of directors sets goals and allocates resources, while the CEO oversees purchasing and marketing operations based on point-of-sale and online data. Regular meetings adjust the course for changes like the online boom. Priorities project office

for new discoveries and digitalization, reform of the structure for doubling the network. Increase the share of e-commerce through the website, app, and loyalty with bonuses. The goal is 10 percent growth annually due to stores, assortment and electronics. By 2025, 80+ branches are planned in Saudi Arabia and the Gulf, with investments and personnel-organic growth with risk control.

Финансовые результаты компании Jarir's financial results for 2024, the reporting period for which ended on December 31, show a steady trend. Revenue was 10,830. 9 million Saudi riyals, which is 2.2 percent higher than in 2023 (10,594.9 million saud. riyals), primarily through effective management of trading stocks and seasonal consumption peaks associated with the start of the school season and holiday periods. Gross profit increased to 1,324. 5 million saud. riyals (+3.8 percent to 1,275. 9 million in 2023), which reflects the discipline of procurement policy against the background of rising prices of imported goods.

Operating profit reached SAUD 1,052. 8 million. riyals (+0.74% to 1,045. 1 million), and net profit — 974 million saud. riyals (+0.1% to 973 million), which indicates a modest but stable growth, partially restrained by increased costs for marketing and development of retail space. At the same time, a conservative investment strategy is maintained, focused primarily on expanding and developing operational activities, rather than on speculative assets, which strengthens the stability of the business in the volatile oil sector.

Financial Results of Jarir Marketing Co. ' s financial results reflect resilience, with earnings per share remaining at 0.81 Saudi riyals. Shareholders ' equity decreased to 1,744. 9 million Saudi riyals (-1.51 percent from 1,771. 6 million), mainly due to dividend payments. Revenue increased 0.97 percent to 969.3 million Saudi riyals; net income margin was about 9%, return on assets (ROA) 16.2 percent, which exceeds the average performance of the Saudi retail sector (SNBCapital, 2025).

The dividend policy is consistent: 0.23 riyal in April 2025, 0.26 riyal in November 2024, 0.19 riyal in May 2025, 0.16 riyal in August 2025. These payments provide a return of capital to shareholders and support the interest of investors onthe Tadawul exchange.

Online trading is the main driver of growth. Integration of the site with the retail network allows you to track balances in real time and offer pickup or delivery. As a result, inventory turnover accelerates, its volume decreases, and the geography of sales expands to the provinces of Saudi Arabia and the Persian Gulf countries - with a single catalog and adapted prices.

In 2024, the share of Internet sales in total revenue increased significantly, especially due to popular categories such as smartphones, laptops and tablets, which accounted for the main contribution to the growth. Customers are willing to choose online for these products: here you can compare the characteristics of dozens of models, read reviews from real users, see high-resolution photos, and even watch videoreviews, which is not always enough in regular stores. The growth came in the second half of the year, when the company launched seasonal promotions and discounts on school gadgets and Christmas kits, which attracted families and

students. The overall 2.2 percent increase in revenue is partly due to this channel: margins in e-commerce are higher than in retail salesrooms, as the costs of renting large spaces in shopping centers, maintaining lighting and climate control, and paying a large staff of sales consultants are eliminated. Instead, the money is spent on improving the site, servers, and couriers, which pays off with more orders per day - sometimes up to several thousand.

Компания «Jarircompany plans to expand its product range plus personalization - history recommendations, chat consultants, loyalty points. A mobile app with voice search and AR viewing of products is planned, which will increase the average receipt (smartphone cases in the shopping cart). Automation in warehouses in Riyadh and Jeddah will allow you to improve logistics processes: delivery in hours to cities, 2-3 days to regions.

In Qatar, online sales are growing by 9 percent a year ($4.18 billion by 2024) at the expense of the middle class.

Онлайн-продажи компании «Jarir's online sales grew from 10 percent in 2020 to 33 percent in 2024, with a target of 50 percent by 2030. The pandemic has contributed to an increase in the share of online sales; now the priority is payment security, data, and reviews.

In large branches-Riad, Jeddah-a typical team consists of 50-100 employees: cashiers, merchandisers, service workers; outside of Saudi Arabia, the staff is smaller (10-20 people), but they function within the framework of a single standard of service. For Saudi youth, working at Jarir is considered prestigious: it offers a stable salary level, a health insurance system, and well-defined career paths that allow you to move from a salesperson to a manager position within about 2 years.

Staff training is one of the company's key competencies: beginners complete a 2-3-week internship in sales and customer interaction, while experienced employees regularly participate in annual seminars on new products in the range, including products with AI elements, smartphones and smart homes in 2024. Individual programs are focused on online-teams, preparing them for conflict resolution and re-sales; full-time courses in the Riad and remote modules on the corporate portal, which end with testing, increase staff motivation and retention. Jarir's salespeople enjoy a reputation for courtesy and high expertise, which directly encourages repeat purchases and positive reviews.

Логистическая сеть Jarir's logistics network is built around a central complex in Riad, a major hub for millions of goods, from office supplies to electronics. Here, automation provides packaging in 1-2 hours. Regional warehouses in Jeddah, Dammam and Dubai complement the system: climate control for equipment, direct communication with online orders. As a result, delivery is 1 day for the Riad, 2 days for the KSA, which reduces the load before exams or holidays.

Regional features are taken into account: Saudi Arabia has its own fleet (vans with GPS, electric bicycles in cities), taking into account sandstorms and trails. In the Gulf countries, the company uses local logistics companies, which allows you

to reduce delivery to 1-2 days. Customers are 95 percent satisfied, fines are rare - logistics works for loyalty.

The plans include drones for deserts and an electric fleet for the "green" goals of the KSA. The key to success is the staff in the halls plus automation: this makes Jarir one of the most sought-after copmanias. Investing in human resources directly generates revenue and returns.

Компании «Jarir goes beyond trade: supporting reading and educational programs in Saudi Arabia and the Gulf strengthens the connection with the audience and the brand image.

One of the most popular initiatives is the "Book of the Month" campaign, launched many years ago: every month the company selects a work - whether it is a classic of Arabic literature, a modern bestseller or a book on self-development - and arranges events around it in stores. Visitors get a discount on this issue, can listen to a discussion with local authors, or even win an autographed copy at the raffle. Such a program not only increases sales, but also forms the reading habit of young people: in schools and universities, teachers recommend these books, and parents buy them in whole sets. Another bright event is a short story contest for aspiring writers: participants submit their works in Arabic or English, a jury of staff and external experts selects the best ones, and the winners are published in

a special collection that is distributed free of charge in branches. In 2022, it brought a special resonance: the competition gathered thousands of works from schoolchildren and students, and the best authors received publishing contracts.

Компания «Jarir has signed an agreement with the State Commission for Literature and Art, starting an institutional partnership: the company supplies books to libraries and centers at preferential prices, and the commission promotes its actions at events. Cooperation continues through festivals in Riyadh and Jeddah, where Jarir stands are always popular. The company is actively involved in the "Back to School" campaign: in 2024, the campaign was held in all 59 Saudi stores with distribution of kits to low-income families, master classes and lotteries for tablets. This increases revenue and creates an image of an education partner – 80 percent of parents associate Jarir with supporting their studies, strengthening long-term loyalty.

LIST OF REFERENCES AND SOURCES

1. Jarir Marketing Company. *Annual Report 2024: Financial Review and Strategic Outlook*. Riyadh, 2025. [Регистрационный номер: 1010032264].
2. Tadawul (Saudi Stock Exchange). *Company Filings: Jarir Marketing (4190)*. 2024-2025. URL: https://www.saudiexchange.sa/ (дата обращения: 20.05.2025).
3. SNBCapital. *Saudi Retail Sector Benchmarking Report*. Riyadh: SNB Capital Research, Q1 2025. P. 45.
4. "Jarir opens new family-format store in Al-Mansoura, Riyadh". *Argaam*, 26 December 2024.
5. "Jarir signs partnership with Literature Commission to supply public libraries". *Saudi Press Agency (SPA)*, 2023.

6. "Qatar E-commerce Market Report 2024: Growth driven by middle class". *Mordor Intelligence / Statista*, 2024.
7. Jarir Marketing Company. *Investor Presentation: Online Operations and Logistics*. Riyadh, 2024.
8. Al Rajhi Capital. *Jarir Marketing Company: Digital Transformation Strategy*. Research Note, January 2025.

Platonova E.D., Doctor of Economics
professor
Department of Economic Theory and Management
Moscow Pedagogical State University
Moscow, Russia
Alqahtani Raghad Abdullah M.
master's student
Moscow Pedagogical State University
Moscow, Russia

CLASSIFICATION OF RISKS OF FOREIGN TRADE ACTIVITIES OF COMPANIES

Abstract*. The classification of foreign economic activity (FEA) risks for companies is a systematization of risks based on specific criteria for effective analysis, assessment, and management. There are numerous approaches to classification, taking into account various aspects and risk factors.*

Keywords*: risk; organization; loss of goods; logistics system, foreign trade.*

The word "risk" is primarily used in economics and refers to any uncertainty surrounding the occurrence of a hazard, leading to uncertainty about its consequences. This phenomenon is a series of processes or actions that can cause harm to people or material losses.

The term "risk" is used only in cases where there is a probability of taking measures to prevent possible threats.

The main characteristics of risk are: alternativeness, ambiguity, and uncertainty.

Risks refer to potential negative events or conditions that may affect the operations, business, and financial activities of an organization. They can arise both internally and externally.

The essence of risks is that they can lead to problems and disruptions in the supply chain, movement and storage of goods and materials. This can lead to a mismatch between supply and demand, delivery delays, product damage, increased costs, and problems with quality and customer satisfaction. Risk classification is the division of risks into categories, types, subtypes, groups, and subgroups. There is no universal system for classifying business risks in the economic literature.

One popular risk classification is that proposed by Professors B. Milner and F. Lis. These authors divide risks based on their origin into internal and external, which has attracted considerable interest.

External risks arise from the external environment in which a company operates. A company cannot control external risks, but it can predict and take them into account in its activities. Internal risks arise within the company's internal operating environment.

Pure risks, sometimes referred to as static or simple, almost always cause losses to business activities. They can be caused by natural disasters, accidents, incapacity of company executives, etc.

Speculative risks encompass financial risks and can be caused by changes in exchange rates, market conditions, investment conditions, etc.

Production risks arise when an organization is unable to fulfill its plans and obligations for the production of goods, services, and other activities due to the impact of both external and internal factors.

Commercial risks, on the other hand, are associated with potential losses in the financial and economic processes, such as reduced purchase volumes, rising commodity prices, increased selling costs, loss of goods in circulation, etc.

Pure risks, by their nature, include risks associated with other areas of the company's operations. Inflation risk is associated with the loss of the true purchasing power of money, which entails real losses for the entrepreneur. Deflationary risk is associated with a decline in prices and, consequently, income levels.

The concept of "damage" refers to the negative impact on a business entity when risks arise. The concept of "damage" can be defined as a component of the risk of unfavorable situations.

When logistics system risks arise, the business entity experiences "damage," which manifests itself in the following forms:

- property damage;
- material damage;
- reputational damage;
- damage to rights (to assets, to management, to certain actions).

When logistics system risks arise, the business entity experiences "damage," which, regardless of its form, has a negative impact.

Although the classification of logistics risks includes various types and subtypes, it does not answer the question of which approach or classification is most significant and how they can help reduce the level of risk.

Industry risks:

1. The risk of changes in legislation and regulations, which may lead to increased production costs
or business restrictions.
2. Technological risk, associated with technology obsolescence
and the company's inability to keep up with technological changes.
3. Financial risk, caused by changes in exchange rates, interest rates, or raw material prices.
4. Competitive risk, arising from the presence of strong competitors capable of lowering prices for goods and services or offering more favorable terms to customers.
5. Reputational risk, which may arise from scandals
or adverse events affecting the company's image.

Specific company risks:

1. Financial risks: such as lack of liquidity, rising interest rates, exchange rate changes, debt defaults, and other financial problems.

2. Operational risks: arising from inefficient business processes, technical failures, human errors,

and other operational problems.

3. Reputational risks: associated with negative perceptions of the company by customers, partners, investors,

or the public.

4. Legal risks: arising from violations of laws

and regulations, lawsuits, tax disputes,

and other legal issues.

5. Human resources risks: associated with a shortage of qualified employees, conflicts within the team, the departure of key employees,

and other human resources issues.

A crisis (plural: "crises"; adjective: "critical") is any event or period that will lead

or may lead to an unstable and dangerous situation affecting an individual, a group, or society as a whole. Crises are negative changes in human or environmental affairs, especially when they occur suddenly, with little or no warning. An economic crisis is a fundamental factor in the emergence of crises. With the onset of an economic crisis in a country, the overall economic situation worsens, unemployment increases, and, as a result, the standard of living declines. An economic crisis has a significant impact on the financial and economic performance of enterprises.

Let's look at the main types of foreign trade risks.

1. Currency risks in foreign trade contracts

When concluding large-value contracts, as well as when lending, foreign exchange risks arise, changing the payment amounts of the signing parties. Such circumstances often result in material losses for both parties to the agreement.

For example, when the exchange rate rises, the party purchasing the product from abroad suffers losses, while the company selling the product increases its income. And vice versa. This is why it is so important to regulate foreign trade risks in foreign trade contracts.

2. Political and transfer risks beyond the importer's control

This includes a variety of unforeseen situations related

to political and social spheres: financial insolvency of the country; delays in fulfilling contractual obligations; changes

in legislation affecting money transfers; closure of bank accounts, and so on. To protect themselves from such foreign trade risks, companies use several methods. The most common of these are:

- loans to pay for services provided by the state or for the transportation of goods that are not insured by the state. Here, the risks fall either on the banking institution that issued the funds at interest or on the company selling the goods;

- export financing by a bank or financial institution through the non-negotiable acquisition of bills of exchange and other debt claims from foreign trade transactions (forfaiting). This is a fairly effective way to eliminate foreign trade risks;

- assignment of claims or other property, or ownership rights to a banking institution, which gains the ability to collect claims from the consumer by issuing a loan to the company selling the goods (cession);

- contingent monetary obligations assumed by a banking institution on the payer's instruction to make payments to the recipient of funds (letters of credit). A reliable way to protect yourself

from foreign trade risks;

- payment of a draft by a banking institution even before the established settlement date;

- a foreign trade transaction in which a domestic leasing company provides a foreign lessee with equipment purchased from another domestic company. Foreign trade risks are borne by the leasing company;

- state insurance of export loans, i.e., the transfer of unforeseen circumstances to state insurance companies;

- lending to export clients by factoring organizations against future sales revenue, with the client provided with a guarantee against foreign trade risks;

- Eurocredit for foreign trade transactions – raising funds from the international money or capital market.

Transport Risks

Transport risks associated with foreign trade are more clearly and comprehensively regulated by international and Russian legislation than other types of adverse situations in foreign economic activity. The INCOTERMS provisions for the transportation of products, adopted by the International Chamber of Commerce, can be considered fundamental in transportation matters, as they enable companies to quickly and fully understand the rights and obligations of parties to a foreign trade contract regarding transportation, potential foreign trade risks, and their own liability in the event of unforeseen circumstances.

However, the application of the concepts in this document sometimes creates discrepancies between its provisions and the laws of specific countries, as well as their business traditions.

Risks in Foreign Trade Pricing

The cost of products is one of the most significant points of an international contract, where it is reflected as accurately as possible. However, over time, the contractual price may decrease or increase due to fluctuations in exchange rates or market prices for goods and services, causing losses to the parties to the agreement. This is why it is so important for companies to account for financial risks in foreign trade pricing.

Foreign trade risk management involves implementing management decisions related to reducing expected losses and negative consequences in the event of force majeure. Reducing losses and minimizing adverse consequences are

different methods, each with its own distinct differences. The latter means either reducing expected costs or the possibility of negative situations. However, there are certain financial transactions that can protect companies from foreign trade risks, such as using insurance companies to guarantee reimbursement of expenses without affecting their amount or expected existence.

LIST OF REFERENCES AND SOURCES

1. Tymchkuk N.B. The Concept of Foreign Economic Activity - [Electronic resource]. - Access mode: https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-vneshneekonomicheskoy-deyatelnosti
2. Tokarskaya, Ekaterina. Legal analysis of the specifics of contractual relations in the field of international trade: development prospects / Ekaterina Tokarskaya. // Young scientist. 2025. No. 27 (578). Pp. 218-221. URL: https://moluch.ru/archive/578/127354.
3. Ustarkhanova, M.L. Theoretical aspects of accounting, analysis and audit of foreign economic activity / M.L. Ustarkhanova. // Young scientist. 2025. No. 6 (557). Pp. 47-49. URL: https://moluch.ru/archive/557/122575.
4. Falchenko O.D., Stremousova E.G., Grishkina E.V. Features of the transformation of cross-border payments under sanctions: choosing the optimal scheme for a foreign trade participant // ETAPE: Economic Theory, Analysis, Practice. 2025. No. 3. pp. 7–31. DOI: 10.24412/2071–6435–2025–3–7–31
5. Kholodkov S.N. Formation of an organization's financial risk management system // Young Scientist. 2021. No. 20 (310). pp. 462-464.

Platonova E.D., Doctor of Economics
professor
Department of Economic Theory and Management
Moscow Pedagogical State University
Moscow, Russia
Alzahrani Sana Mohammed S.
master's student
Moscow Pedagogical State University
Moscow, Russia

FACTORS INFLUENCING THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC MECHANISM FOR MANAGING FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

Abstract. *This article examines the development of a competitive strategy for an international company and defines a framework for the strategy implementation process. The authors identify competitiveness factors based on the methodology of the International Institute for Management Development.*

Keywords*: competitive strategy; competitiveness factors; competitive advantages; strategic competitiveness assessments*

One of the most important areas for improving the efficiency of production and the country's economy is the development of foreign economic activity of enterprises. The activity of foreign trade operations at enterprises implies economic benefits in the future.

Establishing international business relations is necessary to ensure that the volume of exports increases, and as a result, companies receive more profit.

The main reasons for the participation of enterprises in foreign economic activity are:

expanding the sales market of their products in the foreign trade market in order to maximize profits;

purchase of necessary raw materials, components, and new technologies on the foreign trade market;

attraction of engineering and other services for the needs of production, taking into account their uniqueness, higher quality and lower prices compared to the domestic market;

attracting foreign investment in order to modernize production, strengthen export potential and competitive positions in foreign trade markets;

participation in the international division of labor, specialization and cooperation of production in order to successfully develop the economy; dependence on barter trade, especially in terms of quality, price, and expansion of production;

unstable political and economic situation in the country (deterioration of the investment climate, low economic growth rates); competition from foreign companies operating in the domestic market;

ability to reduce the risk of loss of income due to reduced dependence on the domestic market and the conquest of foreign markets; search for unique resources that are not available in your own country;

search for the most favorable geographical location for the implementation of its activities; the possibility of obtaining more profit from better use of production capacities; access to the latest technologies in the framework of activities with foreign partners;

increase in demand for potential foreign clients;

the possibility of acquiring cheaper resources on foreign markets and diversifying sources of supply.

Factors that hinder the implementation of foreign economic activity of enterprises:

political and military conflicts, economic crisis;

lack of a balanced mechanism of state regulation;

lack of a contractual and legal framework between the two countries;

technical backwardness of production, poor product quality, outdated production management system, and weak development of cooperative ties;

economic restrictions and bans imposed by other countries due to competition (quotas, sanctions).

The development of an enterprise's foreign economic activity is influenced by the following groups of factors: economic, political, socio-cultural, and technological.

Economic factors include: economic growth rates, inflation, currency exchange rates and others, the unemployment rate and others.

Political factors influence the management of the company, which should carry out its activities based on the laws adopted by the state.

Social factors influence the dynamics of consumer preferences, the distribution and structure of social groups, and the age and gender structure.

Technological factors are scientific and technological trends in the foreign market.

For each enterprise engaged in foreign economic activity, you can offer to conduct a Ret analysis. When assessing political, economic, socio-cultural and technological factors, it is necessary to take into account not only their actual state, but also to predict possible changes in each factor for several years to come. The essence of R & D analysis is that using this method, you can determine and identify which of the four factors has a greater impact on the external economic detail of the enterprise. It is by conducting such an analysis that it is possible to determine which of the environmental factors has a greater impact on the development of the enterprise.

Factors influencing the development of foreign economic activity are used to determine the degree of involvement or influence of enterprises in the foreign trade

market. For a company that operates in the foreign trade market, external factors of influence are determined. New consumers, suppliers, and competitors are emerging in the foreign trade environment.

Thus, it is necessary to consider the peculiarities of the formation of these factors, drawing up programs to reduce their negative impact.

The formation and development of the economic mechanism for managing the foreign economic activity of large international companies is influenced by many factors that can be systematized according to various criteria. A comprehensive analysis of these factors allows us to understand the evolution patterns of management mechanisms and determine the directions for their improvement, taking into account the changing conditions of the external and internal environment of the company.

According to the nature of the impact, factors are divided into external and internal. External factors are formed outside the company and determine the conditions for carrying out foreign economic activity, to which the company must adapt. Internal factors are related to the characteristics of the company itself and determine its capabilities and limitations in the field of international activities.

External factors of the macroeconomic level have a significant impact on the parameters of the economic mechanism for managing foreign economic activity. The state of the global economy and the dynamics of global markets determine the general conditions for international operations.

Trends in international taxation significantly affect the financial management mechanisms of multinational corporations. OECD initiatives to counteract tax base erosion and profit withdrawal, stricter transfer pricing requirements, and the introduction of rules on controlled foreign companies require a review of the structure of international operations and profit-sharing policies between jurisdictions.

In modern conditions, macro-political factors are becoming decisive. The escalation of trade wars, the expansion of sanctions lists, and barriers to technology transfer significantly complicate the management of foreign economic activity (FEA). In strategic planning-from selecting target markets to building logistics-business entities must take into account geopolitical turbulence.

The level of technology development dictates the tools of foreign economic activity management. Digitalization is radically changing approaches to international operations, opening up access to end-to-end process automation, data integration, and increased supply chain transparency.

The degree of competitive pressure in the industry sets standards for operational efficiency. To maintain their position in the global market, companies are forced to continuously optimize their management mechanisms and accelerate their international expansion.

The resource potential and specifics of the organization itself outline the boundaries of opportunities in building the economic mechanism of foreign economic activity, determining its scale and structure.

Strategic goals and priorities of the company in the field of international development are a key factor determining the configuration of the economic management mechanism. Companies that are focused on aggressive international expansion form management mechanisms that ensure rapid access to new markets and scale operations. Companies with a conservative strategy focus on optimizing their presence in existing markets and improving the efficiency of their current operations.

The scale and diversification of international operations affect the complexity of governance mechanisms. Companies with a presence in a large number of countries and diverse forms of international activity need more developed coordination and control systems. Companies with a limited geographical presence can use simplified management mechanisms.

Effective management of this facility requires a systematic approach that takes into account all its components and relationships, as well as specific characteristics determined by the international nature of operations. The formation of an adequate system of corporate governance of foreign economic activity is a necessary condition for successful international expansion and sustainable development of the company in a global competitive environment.

Organizational and managerial coordination and integration mechanisms play a critical role in ensuring the effectiveness of large companies ' international operations. The combination of structural, process, information technology, and cultural value mechanisms allows us to ensure the coherence of actions of geographically distributed divisions, realize the benefits of a global scale, and maintain the necessary flexibility to adapt to local conditions.

Formation and development of the economic mechanism for managing foreign economic activity is a continuous process of adaptation to changing environmental conditions and internal capabilities of the company. An effective economic mechanism should ensure a balance between stability and flexibility, enabling the company to achieve strategic international development goals in the face of high uncertainty and dynamic global markets.

The object of the study is the foreign economic activity of an industrial enterprise and production factors that have a direct impact on its effectiveness. The subject of the research is the tools and methods for assessing the influence of internal and external production factors on the foreign economic activity of an industrial enterprise. This goal involves the following tasks:

- define the role of foreign economic activity in the development of an industrial enterprise;
- study the specifics of managing foreign trade activities of an industrial enterprise;
- consider the factors affecting the effectiveness of the enterprise’s foreign economic activity;
- to analyze the methodological approaches to assessing the impact of internal and external factors of production on the foreign economic activity of an industrial enterprise.

LIST OF REFERENCES AND SOURCES

1. Avdokushin, E.F. Features of the Development of International Trade in Services in the Context of Digitalization / E.F. Avdokushin // Issues of the New Economy. 2021. No. 1 (57). pp. 45-52.
2. Alekseev, P.V. Foreign Economic Activity: A Textbook / P.V. Alekseev. Moscow: INFRA-M, 2023. 245 p.
3. Balabanov, I.T. Foreign Economic Relations: A Textbook / I. T. Balabanov, A.I. Balabanov. - Moscow: Knorus, 2020. - 544 p.
4. Varnavsky, V.G. Global Value Chains in the Context of Geopolitical Instability / V.G. Varnavsky // World Economy and International Relations. - 2022. - Vol. 66, No. 1. - Pp. 5-15.
5. World Trade Organization. World Trade Report 2023: Re-globalization and a Secure, Inclusive and Sustainable Future. Geneva: WTO, 2023.
6. Efimova, O. V. Financial Analysis: Modern Tools for Making Economic Decisions: Textbook / O. V. Efimova. - Moscow: Omega-L, 2021. - 349 p.

Platonova E.D., Doctor of Economics
professor
Department of Economic Theory and Management
Moscow Pedagogical State University
Moscow, Russia
Al Wohaimer Saad Fahad S.
master's student
Moscow Pedagogical State University
Moscow, Russia

THE CONCEPT AND STRUCTURE OF THE COMPETITIVE ENVIRONMENT AND COMPETITIVE STRATEGY OF INTERNATIONAL COMPANIES

Abstract. *This article examines the development of a competitive strategy for an international company and defines a framework for the strategy implementation process. The authors identify competitiveness factors based on the methodology of the International Institute for Management Development.*

Keywords*: competitive strategy; competitiveness factors; competitive advantages; strategic competitiveness assessments*

Competitiveness is one of the most important aspects of successful operation of an international company. The concept of competitiveness tends to consist of many factors, such as the quality of goods or services, the price level, innovations in production and marketing, personnel qualifications, management efficiency, and much more. Therefore, conducting a competitive analysis allows you to identify the most powerful and weak points of an international organization and determine its position in the market.

The competitive environment is a combination of external and internal factors and market forces that affect the company's ability to compete, gain and maintain competitive advantages in target markets.

For international companies, this environment is hypertrophied, as they have to operate not in one national market, but simultaneously in different countries with different economic, political, legal and cultural conditions.[30]

When assessing the possibility of forming a competitive strategy of an international company in the state of its entry into international markets, it is necessary to assess the existence of conditions for the development of the industry and/or sphere of the national economy in which this company plans to do business, as well as the competitive advantages of the region in which it is supposed to do business. In each case, quantitative and qualitative characteristics are used based on

[30] A. B. Melnikov, E. A. Lashchenko, A. V. Vosmerik INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF RUSSIAN NATIONAL COMPANIES IN AGRO-FOOD MARKETS IN MODERN GEOECONOMIC CONDITIONS // EGI. 2025. No. 2 (58). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnaya-konkurentosposobnost-rossiyskih-natsionalnyh-kompaniy-na-agroprodovolstvennyh-rynkah-v-sovremennyh (date of access: 06.03.2026).

available statistical data, reporting by industry and individual organizations, and expert assessments. Managers of the analyzed organizations, leading industry specialists-scientists and practitioners-can act as experts.[31]

All of these indicators are used in existing models of multi-factor analysis. In general, the set of indicators is aimed at identifying potential growth points of a region, industry or sphere of the national economy and is a component in the system for assessing the competitiveness of regions, industries and spheres of the national economy, which allows you to identify the main growth points around which a certain structure is formed, consisting of firms and organizations that are elements of production, life, and management cycles. In addition, we are also talking about the sphere that provides services directly to the infrastructure, as well as the sphere of providing services. Thus, the use of this approach, unlike others, is more consistent with the development of a competitive strategy for the development of the region and doing business in it.

Michael Porter, a well-known American economist, said: "Competitiveness is not a random phenomenon. It comes from a conscious desire for an outstanding outcome.".

Porter developed the concept of "Porter's five forces", which explains that a company's competitiveness depends on the impact of five main forces: threats from new competitors, threats to replace products or services, the strength of buyers, the strength of suppliers, and the degree of competition in the industry.

The simultaneous use of tools for assessing competitive advantages and methods for forming relationships in a certain market structure makes it possible to develop basic strategic directions for the development of regions, industries, and a strategy for managing influence to determine the company's competitive strategy for entering the international market. At the same time, there is a need to identify ways for companies to enter international markets.

The presented diagram illustrates the adaptation of the classical five forces model by Michael Porter to the conditions of international companies and multinational corporations (TNCs). At the center of the scheme is the subject of management - an international company that experiences the combined pressure of five competitive forces, each of which takes on specific features in a global context.2 This visualization allows you to systematically present not only the structure of interactions, but also the qualitative complexity of the competitive environment as the organization enters foreign markets.

The analysis of external forces, traditionally located vertically, shows an increase in uncertainty in international business. The market power of suppliers increases due to the formation of global value chains, where the company becomes dependent not only on prices, but also on currency fluctuations, logistics risks and political stability in the countries of origin of components. At the same time, the

[31] Mezinova Inga Aleksandrovna, Umanets Vladislav Anatolyevich COMPETITIVE STRATEGIES OF DOING BUSINESS BY LEADING RUSSIAN TNCS // Bulletin of the Russian State University of Economics and National Economy. 2025. No. 1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentnye-strategii-vedeniya-biznesa-veduschimi-rossiyskimi-tnk (date of access: 06.03.2026).

market power of buyers is being transformed under the influence of digitalization: access to global information and the possibility of parallel imports level the national borders of markets, although cultural differences continue to require adaptation of the offer.

Threats from new players and substitute products (highlighted in yellow) in an international context are characterized by a high rate of spread. Technology transfer allows innovation to move instantly between continents, turning a local breakthrough into a global challenge. At the same time, barriers to entry to international markets are not so much economic as administrative and legal in nature: protectionist measures (duties and quotas), production localization requirements, and the need to comply with local technical standards become critical obstacles that can offset even significant financial advantages of a potential investor.

A key feature of horizontal power-competition between existing competitors-is its dual nature. In an international competitive environment, the company is forced to simultaneously confront local players with a deep understanding of consumer habits and administrative resources, and global TNCs that use economies of scale and cross-country resource redistribution. Thus, the presented scheme reflects not just a static set of forces, but a dynamic multi-layered system, where each element of the Porter model is reinforced by specific risks and opportunities inherent exclusively in international activities.

The process of developing a competitive strategy for an international company is based on certain methods, on a thorough study of all possible areas of development and activity and consists in choosing the general direction, in finding the most profitable market segment, in meeting consumer demand, mastering competitive methods, attracted resources and business models. If we talk about the most well-known competitive strategies, they should include image, attractiveness, and infrastructure strategies. However, it should be borne in mind that these strategies are narrowly focused, since they cannot solve all of the above tasks.

When assessing the feasibility of developing a competitive strategy for an international company entering international markets, it is necessary to evaluate the development conditions of the industry and/or sector of the national economy in which the company plans to operate, as well as the competitive advantages of the region where the business is planned. In each specific case, quantitative and qualitative characteristics are used based on available statistical data, industry and organization reports, and expert assessments. These experts may include the heads of the organizations being analyzed, leading industry experts—academics and practitioners.

All of these indicators are used in existing multivariate analysis models. Overall, this set of indicators is aimed at identifying potential growth points for a region, industry, or sector of the national economy and is a component of the competitiveness assessment system for regions, industries, and sectors of the national economy. This allows for the identification of key growth points around which a specific structure is formed, consisting of firms and organizations that are elements of the production, life cycle, and management cycles. Furthermore, this

also applies to the sphere that directly supports infrastructure maintenance, as well as the provision of services. Thus, the use of this approach, unlike others, is more consistent with the development of a competitive strategy for the development of a region and doing business in it.

It is important to note the insufficiently developed theoretical framework for developing a regional competitive strategy, which should be integrated with a company's competitive strategy. This inevitably leads to the impossibility of fully utilizing it for assessing competitiveness. Current mechanisms for selecting a competitive strategy do not allow for determining which specific competitive strategy should be chosen, nor do they provide a mechanism for comprehensively assessing market potential, the investment climate, and numerous consumer groups.

A common shortcoming of all proposed competitive strategy development methods is that they presume to improve the standard of living of the region's population through business participation, but do not thoroughly consider the population as a target consumer group with a wide range of interests requiring satisfaction.

Based on the above, the authors draw conclusions that can serve as the basis for developing the following proposals:

- to achieve strategic goals, a strategic approach to international business development in a given region should be based on an integrated approach;

- Unlike businesses, it should be borne in mind that any region being assessed (analyzed) typically has more global strategic goals and a much more significant social component than researchers assume;

- If the mission was formulated as improving the standard of living of the population and enhancing the competitive status of businesses and the region, then the strategic goals must be formulated in detail.

The approach proposed by the authors requires considering the region, market segment, and business as a single, integrated, holistic system operating in the market. A distinctive feature of the proposed approach is that it proposes considering not only external but also internal consumers as potential consumers, dividing them into target groups (population, businesses, firms and organizations, etc.). Consequently, the range of needs of target groups will significantly expand. The proposed approach is based on the methodology of selecting a competitive strategy as a systemic process. To identify key success factors for implementing a competitive strategy for international business, it is necessary to use adapted frameworks for competitive analysis of the macroenvironment (RBBT analysis) and territorial competitiveness analysis (TCA analysis), which include a significantly larger number of parameters that can have a significant impact on the development of a region, market segments, and business, and whose impact can be preliminarily calculated. The analysis also requires identifying key success factors and the most significant challenges for all the aforementioned target groups.

LIST OF REFERENCES AND SOURCES

1. Antonov G.D., Ivanova O. P., Tumin V. M. Upravlenie konkurentosposobnosti organizatsii: uchebnoe posobie [Managing the competitiveness of an organization: a textbook]. Moscow: INFRA-M Publ., 2012, 299 p.
2. Bondarenko V.A., Guzenko N. V. Problemy i perspektivy tsifrovoi transformatsii rossiiskogo biznesa [Problems and prospects of digital transformation of Russian business]. 2024. Vol. 21, No. 1. P. 70-82.
3. Karelina E.A. Transnational strategy of the company in the system of peer-to-peer platforms of joint use / E. A. Karelina / / Financial Business. 2022. № 3 (225). P. 122-125.
4. Lazareva E.I., Lesnikov A.V. Kontseptual'nye osnovy upravleniya torgovo-eksportnoy organizatsii v kontekste mezhdunarodnogo biznesa [Conceptual foundations of managing a trade and export organization in the context of international business]. Scientific notes. 2024. № 2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-osnovy-upravleniya-torgovo-eksportnoy-organizatsiey-v-kontekste-mezhdunarodnogo-biznesa (дата обращения: 06.03.2026).
5. Linz, K.Radical change in the business model: adaptation and survival in a competitive environment / Carsten Linz, Gunther Muller-Stevens, and Alexander Zimmerman ; translated from the English by I. A. Zimmerman. Okunkovoy. Moscow: Alpina Publisher, 2019. - 310 p.
6. Nuryev, N.Conducting competitive assessments / N. Nuryev / / Symbol of Science. 2024. № 3-1-1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/provedenie-konkurentnyh-otsenok (дата обращения: 06.03.2026).
7. Fundamentals of invention and patent Science : a textbook / I.N. Kravchenko, A.V. Kolomeichenko, V.M. Korneev [et al.]; edited by I.N. Kravchenko. Moscow: KnoRus Publ., 2019, 261 p.

Platonova E.D., Doctor of Economics
professor
Department of Economic Theory and Management
Moscow Pedagogical State University
Moscow, Russia
Al Wohaimer Saad Fahad S.
master's student
Moscow Pedagogical State University
Moscow, Russia

METHODOLOGICAL APPROACHES TO SUBSTANTIATING THE CHOICE OF A COMPANY'S COMPETITIVE STRATEGY IN THE FOREIGN MARKET

Abstract*. The international competitive environment requires modern corporations to develop and implement the most effective competitive strategies. Aiming for market leadership requires companies to develop proactive innovation policies, increase spending on research and development, and enhance the technical and technological foundations of their operations. The lack of a unified approach to analyzing a corporation's competitive strategy makes this research topic relevant. This article has important theoretical and methodological implications for the development of corporate competitive strategy analysis.*

Keywords*: competitiveness, corporation, competitive strategy, methodology, analysis, transnationalization.*

Choosing a competitive PR strategy and entering the foreign market is one of the most important strategic decisions of an international company. A wrong choice can lead to loss of investment, reputational costs, and loss of market position. The methodological basis for justifying this choice has evolved from simple classical models to complex multi-factor systems that take into account the specifics of international activities. In modern practice, a set of methodological approaches is used, which can be classified into four main groups: classical, global, matrix and modern.[32]

Michael Porter's approach, according to which a company can achieve an advantage only through the implementation of one of the three basic strategies, remains the foundation for justifying the choice of a competitive strategy. Cost leadership involves achieving the lowest costs in the industry through economies of scale, tight cost control, and process optimization. In the foreign market, this strategy requires placing production in countries with cheap resources and maximizing product standardization. Differentiation, on the contrary, is based on

[32] Guskov Anatoly Aleksandrovich, Skrypnik Danila Vitalievich INVESTMENT STRATEGIES AND THEIR IMPACT ON THE VALUE OF A COMPANY // EFO. 2024. No. 2 (10). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/investitsionnye-strategii-i-ih-vliyanie-na-stoimost-kompanii (date of access: 06.03.2026).

creating unique product properties for which the consumer is willing to pay a premium price, which in the international arena often requires deep adaptation to local tastes. The focus strategy involves focusing on a narrow segment and can be implemented both on the basis of costs and on the basis of differentiation, but within the chosen market niche, for example, serving high-net-worth clients in the Middle East."

The approach of Jack Trout and Al Rice shifts the focus from production and product characteristics to the perception of the company in the consumer's mind. According to this school, a competitive strategy in the foreign market should begin with the answer to the question: "What position do we want to take in the minds of consumers in each particular country?". Since the company often lacks a well-formed image in new markets, positioning requires significant investment in communication. It is critically important to consider cultural codes: what is perceived as a sign of prestige in one culture can cause rejection in another. Successful positioning in the foreign market allows the company to create an emotional connection with the consumer, which is difficult for competitors to copy.

The Ansoff matrix offers a methodical approach to strategy selection through a combination of two dimensions: existing / new product and existing / new market. For a company entering a foreign market, the strategies of market development (an existing product to a new geographical market) and diversification (a new product to a new market) are of particular interest. The market development strategy is considered less risky and involves adapting marketing approaches to the conditions of a new country while maintaining the product. A diversification strategy, for example, when a company not only enters a new country but also offers a new product range there, involves maximum risks and requires careful justification through an analysis of synergies and competitive advantages.

Integration-response model. This model, developed by Christopher Bartlett and Sumantra Ghoshal, is a specialized strategy justification tool specifically for international companies. It suggests choosing a strategy based on a balance of two forces: the pressure of global integration (the need for standardization to save on scale) and the pressure of local adaptation (the need to take into account local characteristics). Based on this balance, four types of strategies are distinguished. A global strategy (high integration, low adaptation) is chosen for markets with similar needs, such as the semiconductor market. A multi-local strategy (low integration, high adaptation) is justified in markets with strong cultural differences, such as the food market. An international strategy is typical for moving a successful home model abroad, while a multinational one is the most complex hybrid approach that combines the advantages of both types.[33]

[33] Eremina V. S., Zhikina O. V. METHODS OF ENSURING THE COMPETITIVENESS OF AN INTERNATIONAL ORGANIZATION // Science Bulletin. 2024. No. 11 (80). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metody-obespecheniya-konkurentosposobnosti-mezhdunarodnoy-organizatsii (accessed: 06.03.2026).

John Dunning's approach suggests justifying the choice of strategy through the analysis of three groups of advantages necessary for successful international expansion. The advantages of Ownership reflect the company's unique assets: technology, brand, and management competencies. The advantages of localization are related to the attractiveness of a particular country: cheap labor, a large market, and preferential tax treatment. The benefits of Internalization show whether it is more profitable for a company to implement the benefits independently or through partners. Depending on the combination of these factors, the company justifies the choice of a specific entry form and competition strategy: licensing, export, joint venture or direct investment.

Michael Porter suggested looking at international strategy through the configuration and coordination of the value chain. The configuration answers the question of where in the world to place various types of activities (research, production, marketing). Coordination determines how closely these country-specific activities interact with each other. Justification of the strategy through this approach requires an analysis of transaction costs, logistics optimization, and access to key resources in different countries. A company can choose a concentrated chain strategy (all types of activities in one country) or a dispersed chain strategy (different stages in different countries), based on the comparative advantages of locations.

The BCG matrix suggests justifying the choice of strategy in the foreign market through two parameters: the growth rate of the market and the relative share of the company in this market. For an international company with a presence in several countries, the matrix allows you to create a balanced country portfolio. "Stars "(fast-growing markets with a high share of the company) require investment to maintain leadership. Cash cows (slow-growing markets with high shares) generate cash flow to finance expansion. "Difficult children "(fast-growing markets with low shares) require a strategic decision: invest to become a "star" or leave. "Dogs "(slow-growing markets with a low share) usually recommend leaving or making a residual profit.

This matrix is a more complex multi-factorial strategy justification tool. The X-axis measures business strength (the company's competitive position in the country), including market share, brand strength, technological superiority, and distribution quality. The Y-axis measures the attractiveness of a country's market, including market capacity, growth rates, competitive intensity, and political and economic risks. Based on falling into one of the nine quadrants of the matrix, the company justifies its strategy: invest and grow (green zone), earn selectively (yellow zone), or withdraw/consolidate assets (red zone). For an international company, this approach allows you to compare different countries and allocate resources between them.

The ADL approach suggests justifying the strategy based on two parameters: the stage of the market life cycle (origin, growth, maturity, aging) and the company's competitive position (dominant, strong, favorable, strong, weak). Typical strategic recommendations are offered for each combination. In the foreign

market, this approach is particularly valuable because different countries may be at different stages of the life cycle for the same product. For example, the smartphone market in developed countries may be mature, while in developing countries it may be growing, which requires fundamentally different competitive strategies in these countries.

Jang Kim and Renee Mauborne's approach offers an alternative to traditional competition in "scarlet oceans" (crowded markets). Instead of competing for a share of the existing market, the company creates a new market space ("blue ocean"), where there is no competition. In the foreign market, this may mean not adapting an existing product to local conditions, but creating a fundamentally new category that unites consumers from different countries with previously unmet needs. The rationale for this strategy is based on the "value innovation" methodology: the company simultaneously reduces costs and increases value for the consumer, creating new demand. An example is Airbnb, which created a global blue ocean at the intersection of technology and hospitality.

The concept of dynamic abilities developed by David Thies justifies the choice of a competitive strategy through the ability of a company to integrate, create and reconfigure internal and external competencies to meet a rapidly changing external environment. In the international context, this means that the strategy cannot be fixed once and for all, but must evolve as new countries gain experience. The company must have the ability to quickly learn from local markets, transfer best practices between countries, and eliminate inefficient approaches in a timely manner.

LIST OF REFERENCES AND SOURCES

1. Guskov Anatoly Aleksandrovich, Skrypnik Danila Vitalievich INVESTMENT STRATEGIES AND THEIR IMPACT ON THE VALUE OF A COMPANY // EFO. 2024. No. 2 (10). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/investitsionnye-strategii-i-ih-vliyanie-na-stoimost-kompanii (date of access: 06.03.2026).
2. Eremina V. S., Zhikina O. V. METHODS OF ENSURING THE COMPETITIVENESS OF AN INTERNATIONAL ORGANIZATION // Science Bulletin. 2024. No. 11 (80). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metody-obespecheniya-konkurentosposobnosti-mezhdunarodnoy-organizatsii (accessed: 06.03.2026).
3. Tyulina O.A., Kudrova N.A. Formirovanie konkurentnoy strategii mezhdunarodnoi kompanii [Formation of a competitive strategy of an international company]. 2021. № 3 (79). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-konkurentnoy-strategii-mezhdunarodnoy-kompanii (date of request: 06.03.2026).
4. Umanets V.A. Factors of competitiveness of Russian high-tech companies in international markets / V.A. Umanets / / Kant. 2025. № 3 (56). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/faktory-konkurentosposobnosti-rossiyskih-vysokotehnologichnyh-kompaniy-na-mezhdunarodnyh-rynkah (accessed on 06.03.2026).

5. Helpman, E. Understanding World Trade: a scientific publication / Elhanan Helpman; translated from English by Alexey Rezvov; under the scientific editorship of Natalia Volchkova. Moscow: Gaidar Institute Publishing House, 2017, 305 p.
6. Churkina L.M., Gromova N.S. Analysis of economic offenses: a textbook / L.M. Churkina, N.S. Gromova; Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, Ural State University of Economics. Yekaterinburg: USUE Publishing House, 2020, 111 p.

Platonova E.D., Doctor of Economics
professor
Department of Economic Theory and Management
Moscow Pedagogical State University
Moscow, Russia
Alzahrani Sana Mohammed S.
master's student
Moscow Pedagogical State University
Moscow, Russia

FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF LARGE COMPANIES AS AN OBJECT OF CORPORATE GOVERNANCE

Abstract*. This article examines the foreign economic activity of large companies as a key element of corporate governance in the modern context of globalization. It focuses on mechanisms for coordinating international operations, strategic planning, and monitoring foreign economic activity within corporate structures.*

The article analyzes the specifics of managing international business processes, including export-import operations, cross-border investments, and international cooperation. It also explores tools for optimizing foreign economic activity and methods for minimizing risks when operating in international markets.

Keywords*: business operations, investments, sales, foreign, trade, communications.*

Foreign economic activity (FEA) is a set of business operations and relations of a company with foreign counterparties, including export, import, international investment, cooperation and other forms of interaction in the global market. Modern business is increasingly moving beyond national borders in search of new opportunities, but foreign economic activity is characterized by complex specifics that impose special requirements and create additional risks.

In this article, we will look in detail at the key features that need to be taken into account by companies that are starting or already conducting foreign economic activity.

The variety of forms and directions of foreign economic activity of foreign economic activity is not limited only to trade in goods. This is a much broader range of operations, including:

Export of goods and services - sales of products abroad. For example, a Russian company that supplies equipment to the CIS countries or Europe.

Import - purchase of goods, raw materials, and components abroad for domestic production or resale.

International investments - acquisition of shares in foreign companies, creation of subsidiaries, venture investments.

Licensing and franchising - transfer of rights to use a brand, technology, or business model.

International contracting and consulting services - performing works and rendering services in foreign markets.

Joint ventures and alliances - creation of business structures with foreign partners for joint activities.

Each direction requires special knowledge and approaches, which imposes certain organizational and legal requirements.

Foreign economic activity requires constant monitoring of changes in legislation, as the international environment is rapidly changing under the influence of political and economic factors.

International contracts: features of drafting and execution

A foreign trade contract is the basis of any foreign trade operation. Its correct compilation is critical for successful cooperation. Features of international contracts include:

Clear definition of the subject of the transaction: product description, quantity, quality, packaging and labeling.

Terms of Delivery: Use of international trade terms Incoterms (e.g. FOB, CIF, DDP), which distribute responsibilities, costs and risks between the seller and the buyer.

Payment terms: use of such instruments as letters of credit, bank guarantees, prepayment, deferred payment.

Liability of the parties and dispute resolution procedure: determination of force majeure, arbitration clause, jurisdiction.

Terms of delivery and acceptance of goods, as well as the procedure for complaints.

For example, if the term CIF (Cost, Insurance and Freight) is chosen in the contract, the seller is obliged to pay for transportation and insurance to the port of destination, whereas with EXW (Ex Works), the seller's liability is minimal - he only provides the goods at his enterprise.

Companies often face the risk of misunderstandings due to different legal systems and language barriers, so it is important to specify all the conditions in the contract as much as possible.

The key feature of foreign economic activity is the multi-currency nature of operations, which generates a number of risks. Exchange rate volatility can significantly reduce the profitability of transactions (for example, when the currencies of income and expenses differ). In addition, companies face regulatory barriers (currency controls), counterparty insolvency risk, and geopolitical restrictions (sanctions). Hedging instruments (futures, options), export credit insurance, and currency portfolio diversification are used to mitigate these threats. Major market players form specialized financial departments to manage this category of risks.

Logistics and customs regulation

International supply chains are more complex than domestic ones. The process requires optimization of multimodal routes, strict compliance with international packaging and labeling standards, as well as passing customs clearance procedures (declaration, payment of duties). Mistakes at this stage are fraught with financial losses, downtime of cargo and violation of storage conditions.

Cross-cultural communications

The effectiveness of foreign economic activity directly correlates with the level of cultural competence of the staff. If in Asian and Middle Eastern cultures priority is given to building long-term personal connections, then the European style of doing business is characterized by pragmatism and straightforwardness. Ignoring the specifics of business etiquette and language nuances can lead to a breakdown in negotiations.

Digitalization of processes

Modern foreign economic activity is impossible without a developed IT infrastructure. The implementation of ERP systems, electronic document management (EDI) and analytical platforms allows you to automate accounting, speed up the execution of transactions and quickly monitor changes in market conditions and legislation.

Organizational and personnel structure

Export-oriented companies create specialized divisions (foreign economic activity departments, customs clearance services). The staff is subject to increased requirements: knowledge of international law, foreign languages and logistics, which requires regular professional development of employees.

Coherence and a clear division of responsibilities are important, as any mistakes in foreign economic activity can be costly.

Thus, the company's foreign economic activity is a complex and multi-level system that requires deep knowledge, strategic planning and highly qualified specialists. Features of foreign economic activity include a variety of forms of activity, strict legal regulation, the need to manage currency and logistics risks, as well as the ability to effectively interact with foreign partners, taking into account cultural differences.

At the same time, successful foreign economic activity opens up new markets, resources, and opportunities for companies to grow sustainably and become more competitive in the global economy.

Consideration of foreign economic activity as an object of corporate governance involves analyzing its specific characteristics that determine the features of managerial impact, as well as identifying key parameters that are subject to regulation within the framework of the corporate governance system. Foreign economic activity as an object of management is a complex multi-level system that includes processes, resources, relationships and results of the company's international operations.

The object characteristic of foreign economic activity is determined by its multi-dimensionality and complexity. Unlike domestic operations, international transactions are conducted in a variety of legal systems, currencies, cultural

contexts, and institutional environments. This creates additional dimensions of managerial complexity and requires the formation of specialized coordination and control mechanisms.

The process aspect of foreign economic activity as an object of management covers a set of interrelated business processes that ensure the implementation of international operations. Key processes include entering foreign markets, including market research, assessment of opportunities and risks, and selection of forms of presence and partners. International sales processes cover marketing, promotion, contracting, and after-sales services in foreign markets.

International procurement processes enable the acquisition of goods and services in foreign markets, including sourcing and evaluating suppliers, negotiating contracts, managing contracts, and controlling deliveries. Logistics processes cover international transportation, customs clearance, warehousing and inventory management in international supply chains.

Financial processes include international settlements, managing foreign exchange positions, financing international operations, and income repatriation. The management processes of foreign divisions cover planning, coordination, control and evaluation of the activities of subsidiaries, branches and representative offices abroad.

Each of these processes has its own specifics, determined by the international nature of operations, and requires the use of appropriate management methods and tools. Integration of these processes into a single system is the most important task of corporate management of foreign economic activity.

The resource aspect of foreign economic activity as an object of management includes the totality of resources involved in the company's international operations. Financial resources include cash and cash equivalents in various currencies, investments in foreign assets, accounts receivable from foreign counterparties, and sources of financing for international operations.

Material resources include production facilities and equipment of foreign enterprises, inventory in foreign markets, logistics infrastructure and other material assets used in international activities. Intangible resources cover intellectual property rights used in international operations, brands and trademarks, technologies and know-how, as well as business reputation and relationships with foreign partners.

The human resources of international operations include personnel of foreign divisions, expatriates sent to work abroad, as well as employees of the parent company involved in managing international operations. Human resource management in an international context requires taking into account cultural differences, features of labor legislation in different countries, and specific competencies required to work in an international environment.

Strategic results are related to the achievement of long-term international development goals and include expanding geographical presence, strengthening competitive positions, developing competencies and creating strategic assets in foreign markets.

LIST OF REFERENCES AND SOURCES

1. Kuzovkova, T.A. Economics and Management in the Sphere of Infocommunications: A Textbook for Universities / T.A. Kuzovkova, L.S. Timoshenko. - Moscow: Goryachaya Liniya . Telecom, 2021. 456 p.
2. Lebedev, D.S. Transformation of Business Models of Telecommunications Companies in the Context of Ecosystem Development / D.S. Lebedev // Economics and Management. 2023. No. 5. pp. 44–50.
3. International Rules for the Interpretation of Trade Terms "Incoterms 2024" (Incoterms 2024). Moscow: ICC, 2024.
4. Nikitin, A.A. Problems and Prospects for the Development of the Telecommunications Market in the Middle East / A.A. Nikitin // Eastern Analytics. 2022. No. 2. pp. 30–38.

Platonova E.D., Doctor of Economics
professor
Department of Economic Theory and Management
Moscow Pedagogical State University
Moscow, Russia
Alqahtani Raghad Abdullah M.
master's student
Moscow Pedagogical State University
Moscow, Russia

FEATURES OF DEVELOPING A STRATEGY TO REDUCE THE RISKS OF FOREIGN TRADE ACTIVITIES IN ENERGY COMPANIES

Abstract. *Статья посвящена анализу и оценке финансовых рисков предприятия. Рассматриваются методы оценки, основанные на экспертном построении матрицы рисков, а также качественные подходы, включая SWOT-анализ. Особое внимание уделено последствиям реализации рисков и этапам анализа финансово-хозяйственной деятельности. Подробно описаны методы снижения риска, такие как хеджирование, страховые процентные, валютные и рыночные риски с использованием форвардных, фьючерсных и опционных контрактов. Делается вывод о необходимости всего рынка для эффективного применения инструментов минимизации рисков.*

Keywords: *финансовые риски, риск риска, управление рисками, хеджирование, SWOT-анализ, методы минимизации риска.*

Risk assessment is carried out by many different methods. But the main one is the expert method. The essence of the expert method is that a certain number of experts (authorized circle of persons) assess risks by the degree of importance (impact on the company's activities) and the degree of risk occurrence. Experts assign points based on the above two criteria. An integral score is formed based on the points given. The last step is to build a risk matrix. Based on the risk matrix, the risk is formed based on the points assigned for the probability of occurrence and the strength of influence on the company. The amount of risk is an integral indicator. Based on the constructed risk matrix, the strongest and most important risks are identified, and measures are subsequently taken to reduce and/or completely eliminate them.

In cases of financial system risks, the business entity experiences "damage", which manifests itself in the following forms:

- property damage;
- material damage;
- reputational damage;
- damage to rights (to assets, to management, to certain actions).

In cases of financial system risks, the business entity experiences "damage",

which, regardless of the form of manifestation, has a negative effect. Despite the fact that the classification of financial risks includes various types and subspecies, it does not answer the question of which approach or classification is most significant and how they can help reduce the level of risk.

The analysis of risks affecting the company's financial and economic activities is based on the analysis of the company's financial and economic activities. The purpose of this analysis is to study the financial performance of the enterprise in order to identify negative trends and dynamics.

The objectives of the analysis of the company's financial and economic activities are:

- current assessment of the company's financial condition;
- identification of indicators with a negative or negative trend;
- formation of problems in the financial and economic activities of the enterprise.

The analysis of the company's financial and economic activities is divided into four stages:

- the first stage is the analysis of financial statements in the dynamics, structure and growth rate of indicators;
- the second stage examines the liquidity, solvency and financial stability of the enterprise;
- the third stage is the assessment of the company's profitability;
- at the fourth stage, an analysis of the business activity of the enterprise is carried out, that is, turnover indicators;
- at the fifth stage, the probability of bankruptcy is assessed.

There are also qualitative methods of risk analysis. Here is a description of these methods:

- Swot analysis.

SWOT analysis consists of four main components:

1. Strengths are internal characteristics of an organization that can be used as competitive advantages. For example, it can be experienced employees, high-quality products, or a unique brand.

2. Weaknesses are also internal characteristics of an organization that may hinder its development. For example, they may be poorly qualified employees, low productivity, or inefficient processes.

3. Opportunities are factors that contribute to the development of the enterprise's environmental management activities. And they can lead to new strengths.

4. Threats are factors that "slow down" the development of the activity of an environmental management enterprise. And they can lead to new weaknesses.

- methodology of risk assessment and analysis using expert assessments. Expert methods are based on the opinion of selected experts to study the research object. Assessment by experts is carried out according to the selected specific criteria with points assigned.

The main methods of analysis and assessment of financial risks are financial

analysis methods for assessing the current financial condition of an environmental management enterprise. The main methods of financial analysis that are used for this purpose are analysis of dynamics, growth rate, structure of indicators, assessment of balance sheet liquidity and using calculated coefficients, assessment of financial stability and solvency, and profitability analysis.

Areas of risk reduction are considered in the risk management theory of the environmental management enterprise. Figure 5 shows the main methods of risk management that are aimed at reducing them.

Hedging of financial risks

This concept is extremely common in the financial sector to define different types of insurance operations.

Hedging hedge – (insurance, guarantee) - opening transactions in one market to compensate for the impact of price risks of an equal but opposite position in another market. As a rule, hedging is used to exclude foreign trade risks and deal with the negative consequences of unforeseen circumstances. This concept also means insurance operations against possible fluctuations in the cost of production and material assets during subsequent transportation and sale of products and other resources of the enterprise.

There are two types of hedging procedures. They are the basis for planning and forecasting the actions of participants in foreign economic activity:

– raise hedging, or buy hedging is a procedure for purchasing fixed-term contracts. This type of hedging is used in situations where you need to take out insurance that guarantees protection against foreign trade risks associated with an increase in the value of certain material assets of the company.

– short – term hedging, or sale hedging**, is**a procedure that deals with the implementation of a fixed-term contract for certain tangible assets to protect against an expected decrease in their value.

The current futures contract exchange allows you to take out insurance against foreign trade risks by hedging various transactions. The main representatives of this exchange are hedgers. Their main task is to conduct insurance operations under contracts. The exchange also does not do without traders who earn income from signing contracts on the market.

To evaluate the hedging system, it is necessary to review the futures contracts in more detail.

There are several types of such transactions:

1) a forward contract is a contract under which one party (the seller) undertakes to transfer the goods (the underlying asset) to the other party (the buyer) or fulfill an alternative monetary obligation within a specified contractual period, and the buyer undertakes to accept and pay for this underlying asset, under the terms of which the parties have counter-monetary obligations. Such an agreement excludes foreign trade risks related to transportation and payments for products.

The financial essence of this contract is reflected in the change in the price of the goods sold: the buyer" bets " on a subsequent increase in the cost, and the supplier – on a decrease.

A distinctive feature of a forward is the fact that payments are calculated and costs and revenues are written off after the contract term ends.

The disadvantages of such transactions are considered to be their low ability to implement and originality.

2) a futures contract is a derivative financial instrument, a standard futures exchange contract for the purchase and sale of the underlying asset, in which the parties (seller and buyer) agree only on the price level and delivery time. Other parameters of the asset (quantity, quality, packaging, labeling, etc.) are specified in advance in the specification of the exchange contract. The parties are obligated to the exchange until the futures are executed. This means that they have a high ability to implement and wide opportunities for conclusion on secondary exchanges. Such an agreement excludes foreign trade risks related to transportation, payment for products and fulfillment of obligations for their transportation. The main difference between forward and futures contracts is that a forward contract is a one-time OTC transaction between a seller and a buyer, while a futures contract is a recurring offer that is traded on an exchange.

It is important to note that a futures contract is not a contract for the sale or purchase of products. Its task is to hedge the transaction, excluding foreign trade risks.

The futures price is compared to the market value. This is the cost of fulfilling the contractual obligations of the participants in such a transaction.

3) option contract – a contract under which one of the parties, which is commonly referred to as the option acquirer, obtains the right, and the option seller undertakes to buy or sell a certain asset in the future at a price previously agreed in the contract. For this right, the option acquirer pays the other party – the option seller-a premium called an option premium. Such a transaction excludes foreign trade risks associated with the refusal of sellers to sell the product, and buyers to purchase it.

Methods for reducing interest rate risk

This foreign trade risk is eliminated using the following methods:

1. Insurance of interest rate risk(as well as operations on insurance against it) implies its assignment to insurance companies.

2. Issuing loans with a floating interest rate. These loans allow the banking organization to change the accrued interest on lending to minimize the foreign trade risk associated with higher prices for goods and services.

3. Fixed-term agreements. This method involves the use of forwards. It turns out that the date, loan amount and interest rate are set in advance. If the interest increases, then the borrower who has issued a loan at a reduced rate benefits.

4. Interest rate futures contracts. This method allows you to combine interest rates. It is used for foreign trade risks associated with an increase or decrease in market rates.

5. Interest-bearing options. Contracts that allow their holder to purchase or sell a loan at a set price.

6. Interest rate swaps. This method involves exchange operations with the terms of loans issued for the same amount, but including different requirements.

Methods for reducing market risk

Such foreign trade risks are associated with a decrease in the number of financial transactions. Then the banking organization implements a set of actions that protect against losses related to securities. There are three commonly used ways to minimize market risks:

- use of option contracts;
- strategic focus on expanding the banking institution's activities in the field of lending;
- application of futures for the sale and purchase of securities.

Methods for reducing currency risk

To minimize such foreign trade risks, a banking organization can use the following methods:

1. Issue of a loan in one currency with the condition of its repayment in another, taking into account the forward rate fixed in the loan agreement. This makes it possible for a banking organization to protect itself from a decline in loan exchange rates.

2. Forward currency contracts. It is the most common way to minimize foreign currency trade risks. Such procedures involve the signing of fixed-term contracts for the purchase or sale of foreign currency at the forward value.

3. Currency futures contracts.

4. Currency options.

5. Currency swaps. An agreement is concluded between the banking organization and the client on the possible exchange of payments in several monetary units. There are two types of such swaps:

- exchange of conditions for interest rate payment and closing of a debt obligation in one currency unit for the same conditions in another currency unit (swaps in liabilities). Their goal is to reduce expenses through stock operations.
- exchange of profit from some programs in one currency unit for the same profit in another currency unit (asset swaps).

6. Acceleration or delay of payments is appliedwhen conducting procedures with foreign currency units. Based on the analysis of currency exchange rate fluctuations, a banking organization has the right to reduce or extend the repayment periods of loans by borrowers. This method is used to exclude foreign exchange risk and the risk of profit from transactions carried out during the period of changes in currency exchange rates.

7. Diversification of the bank's funds in foreign currency. This method involves continuous monitoring of changes in currency exchange rates. It is not easy to determine fluctuations at random, and therefore banking organizations use diversification of their material assets, estimated in foreign currency units, to reduce foreign trade risks.

To apply at least one of the above methods of minimizing foreign trade risks, an enterprise needs to have complete data on the state of affairs in the market of goods, services and currency.

LIST OF REFERENCES AND SOURCES

1. Gloriozov A. G. Vneshnetorgovoe finansirovanie i garantirovyi biznes : prakticheskoe posobie [Foreign trade financing and guarantee business: a practical guide]. Gloriozov, D. M. Mikhailov. - 3rd ed., reprint. and add-ons. - Moscow: Yurayt Publishing House, 2024. - 905 p.
2. Derevyanko G. I. Influence of COVID-19 on foreign trade activities: Problems and development trends. // Young scientist. — 2021. — № 49 (391). — C. 94-96. — URL: https://moluch.ru/archive/391/86108.
3. Dubrov G. Y. Strategii vykhoda kompanii na mezhdunarodnogo rynok [Strategies for entering the international market]. // Young scientist. — 2020. — № 21 (311). — C. 109-112. — URL: https://moluch.ru/archive/311/70498.
4. Kalemenev E. E. Mechanisms and instruments of creation of effective system of economic security of the enterprise // the Young scientist. - 2021. - № 34 (324). - Pp. 60-63
5. Lytkina D. I., Vasilevsky A. B. Vneshneekonomicheskie riski: zashchita i upravlenie [Foreign Economic risks: Protection and Management] // International journal "Bulletin of Science". - 2024. - No. 12 (81. Volume 4. - pp. 272-279

Shodiyeva R. S.
senior lecturer
Perfect University
Uzbekistan
ORCID.ORG/0009-0005-5209-0786

PEDAGOGICAL AND PSYCHOLOGICAL FEATURES OF DEVELOPING PROFESSIONAL ADAPTABILITY OF YOUNG SPECIALISTS

Abstract. *This article analyzes the pedagogical and psychological foundations of developing the professional adaptability of young specialists. The increasing demands of the modern labor market have made the successful adaptation of young professionals to professional activities a pressing issue. The study reveals the essence and content of the concept of professional adaptability, identifies its structural components, and systematizes the pedagogical and psychological factors influencing the adaptation process of young specialists to professional activities. Furthermore, a theoretical model for developing professional adaptability is proposed, and practical recommendations are provided for improving the effectiveness of adaptation processes in professional environments.*

Keywords: *young specialist, professional adaptation, professional adaptability, pedagogical factors, psychological factors, motivation, reflection, professional competence, professional development, emotional intelligence.*

Introduction

In the context of globalization, digital transformation of the economy, and rapid technological advancement, the requirements imposed on specialists in the labor market are constantly changing. Modern employers expect not only professional knowledge and skills but also the ability to adapt quickly to new working conditions, master innovative technologies, and effectively perform professional duties in a dynamic environment.

Under such circumstances, the development of professional adaptability among young specialists has become one of the most relevant issues in pedagogy and psychology. Entering professional activity after graduation from higher education institutions is a complex socio-psychological process. During this period, young specialists encounter new organizational cultures, professional responsibilities, interpersonal relationships, and workplace expectations. As a result, discrepancies often emerge between theoretical knowledge acquired during university studies and the practical requirements of professional activity.

Numerous studies indicate that the success of a young specialist's professional career largely depends on the level of professional adaptability. Professional adaptability refers to an individual's ability to respond adequately to changing

professional environments, reorganize professional behavior according to situational demands, and maintain effectiveness under new conditions.

Consequently, identifying the pedagogical and psychological mechanisms that facilitate the development of professional adaptability is of significant theoretical and practical importance. This issue is particularly relevant in the context of increasing competition in the labor market and the growing importance of lifelong learning and professional self-development.

The purpose of this study is to identify the pedagogical and psychological characteristics of developing professional adaptability among young specialists and to propose scientifically grounded mechanisms for its improvement.

Theoretical and Methodological Foundations of Professional Adaptability.

Professional adaptability is considered a multidimensional phenomenon that has been studied within the frameworks of psychology, pedagogy, sociology, and labor economics. Despite the diversity of approaches, most scholars agree that professional adaptability represents an individual's capacity to successfully adjust to new professional conditions and effectively perform professional activities.

From a psychological perspective, professional adaptability is associated with an individual's ability to regulate behavior, cope with professional stress, and establish productive relationships within the workplace. Pedagogical approaches emphasize the role of professional competencies, practical skills, and educational experiences in facilitating successful adaptation.

Professional adaptation is a dynamic process through which individuals acquire the knowledge, skills, attitudes, and behavioral patterns necessary for effective participation in professional activities. This process includes adaptation to organizational structures, professional tasks, workplace culture, and social interactions within professional communities.

Analysis of scientific literature demonstrates that professional adaptability is influenced by a variety of factors, including motivation, professional interests, communicative competence, emotional intelligence, reflective abilities, and self-regulation skills. These factors interact with one another and determine the effectiveness of adaptation processes.

Based on the theoretical analysis, professional adaptability can be viewed as an integrative personal quality that enables young specialists to respond effectively to changing professional demands, continuously improve their competencies, and achieve sustainable professional development.

Researchers generally distinguish several structural components of professional adaptability:

-Motivational component;
-Cognitive component;
-Activity-based component;
-Communicative component;
-Reflective component;
-Emotional-regulatory component.

The motivational component reflects an individual's internal readiness and desire to engage in professional activity. The cognitive component encompasses professional knowledge and understanding. The activity-based component is associated with the practical application of acquired knowledge and skills. The communicative component ensures effective interaction with colleagues and professional communities. The reflective component enables self-analysis and continuous improvement, while the emotional-regulatory component supports emotional stability and resilience under professional challenges.

Thus, professional adaptability should be regarded as one of the key indicators of a young specialist's readiness for professional activity and successful integration into the modern labor market.

Pedagogical Factors Influencing the Professional Adaptability of Young Specialists. Pedagogical factors play a crucial role in the development of professional adaptability, as the level of readiness for professional activity is largely determined by the knowledge, skills, and competencies acquired during the educational process. In contemporary higher education, the competency-based approach is considered one of the most effective means of preparing future specialists for professional practice. This approach is aimed not only at providing theoretical knowledge but also at developing the ability to apply that knowledge in real-life professional situations. Consequently, graduates who have acquired professional competencies during their studies demonstrate higher levels of adaptability when entering the labor market.

Practical training also serves as a significant pedagogical factor in the formation of professional adaptability. Internships, field practice, and workplace-based learning experiences allow students to become familiar with professional environments, organizational structures, and job-related responsibilities before beginning full-time employment. Such experiences contribute to reducing adaptation difficulties during the initial stages of professional activity.

Another important pedagogical factor is the mentoring system. Mentorship facilitates the transfer of professional experience from experienced employees to young specialists and provides guidance in solving professional problems. Through mentorship, young professionals gain confidence, develop professional skills, and acquire a deeper understanding of organizational culture and workplace expectations. Furthermore, lifelong learning opportunities and continuous professional development programs contribute significantly to enhancing professional adaptability. Participation in professional development courses, workshops, seminars, and training programs enables specialists to update their knowledge and adapt to emerging trends and technological innovations.

The analysis of pedagogical practices indicates that organizations implementing comprehensive support systems for young specialists achieve higher levels of employee adaptation, job satisfaction, and professional performance.

Psychological Determinants of Professional Adaptability. The development of professional adaptability is significantly influenced by psychological factors that reflect an individual's internal resources and personal

characteristics. These factors determine how effectively a young specialist responds to challenges, overcomes difficulties, and integrates into professional environments.

Among the most important psychological determinants are motivation, reflection, emotional intelligence, communicative competence, stress resistance, and self-regulation skills. Professional motivation serves as a driving force that encourages individuals to engage actively in professional activities and pursue continuous development. Young specialists with strong intrinsic motivation are more likely to demonstrate persistence, initiative, and commitment when facing professional challenges.

Reflection represents the ability to analyze one's own actions, evaluate professional experiences, and identify opportunities for improvement. Reflective individuals tend to adapt more successfully because they are capable of learning from their experiences and adjusting their behavior accordingly.

Emotional intelligence is another key determinant of professional adaptability. It involves the ability to recognize, understand, and manage one's own emotions while effectively responding to the emotions of others. High levels of emotional intelligence facilitate productive interpersonal relationships, conflict resolution, teamwork, and effective communication within professional settings.

Stress resistance is particularly important during the early stages of professional activity. Young specialists frequently encounter uncertainty, high workloads, and performance-related pressures. Individuals with strong stress-management skills are better equipped to cope with these challenges and maintain professional effectiveness.

Communicative competence also contributes substantially to successful adaptation. Effective communication skills enable young professionals to establish positive relationships with colleagues, supervisors, and clients, thereby facilitating integration into organizational environments.

Therefore, psychological determinants constitute a critical foundation for the successful development of professional adaptability among young specialists.

Research Methodology. The present study was conducted on the basis of systemic, activity-based, and competency-based methodological approaches. To achieve the research objectives, various scientific methods were employed, including literature analysis, pedagogical observation, questionnaires, interviews, and comparative analysis.

The empirical basis of the study consisted of young specialists employed in educational institutions and various organizations. Data collection focused on identifying the factors influencing professional adaptability and assessing the effectiveness of pedagogical and psychological support mechanisms.

The collected data were processed using statistical methods to ensure the reliability and validity of the research findings. Qualitative and quantitative analyses were conducted to identify relationships among the variables under investigation.

The methodological framework allowed for a comprehensive examination of professional adaptability as an integrated phenomenon influenced by multiple pedagogical and psychological factors.

Research Results and Discussion. The findings of the study indicate that the professional adaptability of young specialists is determined by three major groups of factors: pedagogical factors, psychological factors, and social factors.

The first group includes pedagogical determinants such as the quality of professional training, practical experience, mentoring support, and opportunities for continuous education. These factors provide the necessary foundation for successful professional performance.

The second group consists of psychological determinants, including motivation, emotional intelligence, reflective abilities, communicative competence, and stress resistance. These characteristics influence how effectively individuals respond to professional challenges and adapt to changing work environments.

The third group comprises social determinants, such as organizational climate, managerial support, teamwork, and professional collaboration. A positive social environment contributes to increased job satisfaction and facilitates adaptation processes.

The results demonstrate that the integration of pedagogical and psychological factors significantly enhances professional adaptability. In particular, strong professional motivation and well-developed reflective skills were found to have a positive impact on adaptation outcomes.

The findings also suggest that professional adaptability should be considered a multidimensional construct that requires systematic development through educational, psychological, and organizational interventions.

Conclusion. The findings of this study confirm that professional adaptability is a complex and integrative personal characteristic that plays a vital role in the successful professional development of young specialists.

The research revealed that professional adaptability is shaped through the interaction of pedagogical and psychological factors. Among the most influential psychological determinants are professional motivation, reflection, emotional intelligence, communicative competence, and stress resistance. At the same time, competency-based education, practice-oriented learning, mentoring systems, and continuous professional development serve as essential pedagogical conditions for successful adaptation.

The proposed model for developing professional adaptability offers a scientifically grounded framework for enhancing young specialists' readiness for professional activity, improving adaptation outcomes, and increasing competitiveness in the modern labor market.

The practical significance of the study lies in the possibility of applying its findings within higher education institutions, professional development centers, and organizations seeking to facilitate the successful integration of young professionals into professional environments.

The implementation of the proposed recommendations can contribute to improving workforce quality, strengthening professional competence, and promoting sustainable professional growth among young specialists.

References:

1. Bandura, Albert (1986). Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
2. Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. Journal of Vocational Behavior, 65(1), 14–38.
3. G‘oziev, E.G‘. (2020). Psixologiya. Toshkent: O‘qituvchi.
4. Karimova, N.H. (2023). Pedagogical aspects of solving problems of student adaptation to professional-pedagogical activity. European Journal of Learning on History and Social Sciences, 1(6), 45–51.
5. Karimova, V.M. (2020). Ijtimoiy psixologiya. Toshkent: Tafakkur.
6. Kolb, D.A. (1984). Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
7. Lent, R.W., Brown, S.D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice and performance. Journal of Vocational Behavior, 45(1), 79–122.
8. Maslow, A.H. (1970). Motivation and Personality (2nd ed.). New York: Harper & Row.
9. Musurmonova, O. (2022). Yoshlar tarbiyasi va shaxs rivojlanishining pedagogik asoslari. Toshkent: Ma’naviyat.
10. Nishonova, Z.T., & Alimuhamedov, S.A. (2022). Shaxs psixologiyasi va kasbiy rivojlanish muammolari. Toshkent: Universitet.
11. Petliovana, L. (2022). Factors influencing the professional adaptation of future specialists in the economic field. Zhytomyr Ivan Franko State University Journal. Pedagogical Sciences, 2(109), 135–146.
12. Qaytarova, M.B. (2023). Yosh mutaxassislarning tashkilotdagi kasbiy moslashuv jarayonining ijtimoiy-psixologik xususiyatlari. Ta’lim va innovatsion tadqiqotlar, 4(2), 112–118.
13. Rothwell, A., Herbert, I., & Rothwell, F. (2008). Self-perceived employability: Construction and initial validation of a scale. Journal of Vocational Behavior, 73(1), 1–12.
14. Savickas, M.L. (2013). Career construction theory and practice. In S.D. Brown & R.W. Lent (Eds.), Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work (2nd ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
15. Shodiyeva, R.S. (2025). Kasbiy moslashuv va kasbiy faoliyat muammosining nazariy tahlillari. Ta’lim va innovatsion tadqiqotlar, 4, 396–401.
16. Shodiyeva, R.S. (2025). Yosh mutaxassislarning kasbiy faoliyatga moslashishining psixologik xususiyatlari. Pedagogik akmeologiya xalqaro ilmiy-metodik jurnali, 4(21), 296–300.
17. Shodiyeva, R.S. (2025). Yosh mutaxassislarning kasbiy moslashuv mexanizmlari. Maktabgacha va maktab ta’limi jurnali, 10, 68–74.
18. Super, D.E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), Career Choice and Development (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

19. Tolipov, O‘.Q., & Usmonboyeva, M. (2021). Pedagogik texnologiyalar: nazariya va amaliyot. Toshkent: Fan va texnologiya.
20. Trushkova, S.V., & Lavrov, C.N. (2022). Analysis of the existing approaches of socio-psychological adaptation of young specialists to the conditions of professional activity. International Journal of Scientific Research and Development, 7(4), 58–67.
21. Xaydarova, R.N. (2021). Yosh mutaxassislarning kasbiy adaptatsiyasi jarayonida tanqidiy fikrlashni rivojlantiruvchi texnologiyalardan foydalanish samaradorligi. Oriental Renaissance: Innovative, Educational, Natural and Social Sciences, 1(Special Issue), 456–462.
22. Xoliqov, A.A. (2021). Kasbiy kompetentlik va uni rivojlantirishning pedagogik asoslari. Toshkent: Fan.

Sibomana Rene Aline
Master's student second course
Department of Agrobiotechnology
Agrarian Technological Institute,
RUDN University
Moscow, Russia
Muhammad Aisha Akpobosaha
Master's student second course
Department of Agrobiotechnology
Agrarian Technological Institute
RUDN University
Moscow, Russia

INFLUENCE OF MINERAL NUTRITION & PLANT PROTECTION PRODUCTS ON THE PRODUCTIVITY OF SPRING WHEAT (*TRITICUM AESTIVUM* L) IN NON-CHERNOZEM ZONE OF RUSSIAN FEDERATION

Annotation: *Spring wheat (Triticum aestivum L.) production in the Non-Chernozem zone of Russia is limited by low soil nitrogen mineralisation capacity and high disease pressure. This study assessed the effect of three cultivation technology levels: Basic (N_{65}), Intensive (N_{110}), and High-Intensity (N_{140}), on the productivity and grain quality of five Nemchinovka spring wheat varieties (Zelata, Radmira, Agros, Jubilee 60, Marfa). A field experiment was conducted in a split-plot randomized complete block design with three replicates. Grain yield, agronomic nitrogen use efficiency (ANUE), protein content, wet gluten content, thousand-grain weight (TGW), plant height, productive stems, ear characteristics, and harvest index were measured. Technology intensification increased mean grain yield by 23.4 %, with the largest gain from Basic to Intensive (+13.0 %). Yield ranking stayed consistent across technologies: Marfa and Jubilee 60 were highest, Zelata lowest. The best nitrogen utilization efficiency is provided by Agros at moderate input levels. For future research, Marfa needs to be evaluated over a period of years and the assessments of disease severity.*

Keywords: *Spring wheat, nitrogen fertilization, plant protection products, grain yield, non-Chernozem zone, variety selection.*

Introduction

Spring wheat (*Triticum aestivum* L.) is an important cereal crop that contributes significantly to global food security, particularly in temperate regions where winter wheat cannot survive severe winters. Major producers include the Russian Federation, the United States, Canada, and Kazakhstan [1]. In recent years, wheat production has faced increasing challenges due to climate variability, declining arable land, and rising food demand. Russia has become the world's largest wheat exporter; however, the area devoted to spring wheat cultivation has

declined because many farmers are shifting to more profitable oilseed crops. This trend threatens the supply of high-protein milling wheat [2]. In the Non-Chernozem Zone (NCZ) of Russia, spring wheat production is limited by acidic sod-podzolic soils, low organic matter, and poor nitrogen availability. Although improved cultivars developed by the Federal Research Centre "Nemchinovka" have high yield potential, actual farm yields remain relatively low because of insufficient nitrogen fertilization and inadequate crop protection [3].

The study evaluates five Nemchinovka spring wheat cultivars under different nitrogen and crop protection levels to determine their effects on yield and grain quality.

Materials and methods

The investigation was conducted in the 2025 season at the experimental field of the Federal State Budgetary Scientific Institution Federal Research Center Nemchinovka (FGBNU FIC Nemchinovka) on the territory of Sokolovo village, Novomoskovsky administrative district, Moscow region, Russian Federation.

The experiment was laid out in a randomized complete block experimental design with split-plot methodology in a standard field experiment of [4], with three replications. Three cultivation technology treatments (basic technology, intensive technology, and high-intensive technology) were in the main plots, and five spring wheat varieties (Zelata, Radimira, Agros, Jubilee 60, and Marfa) were in the sub-main plots. The experiment consisted of 3 technology levels × 5 varieties = 15 treatment combinations replicated three times for a total of 15 × 3 = 45 experimental plots.

The experiment was laid out in three levels of cultivation technology. All three received a common pre-sowing seed treatment (plant protection products application during tillering growth stage: Oplot Trio). They differed in total nitrogen (500 ml) and dose and top-dressing schedule: N35+N30, N35+N45+N30, and N35+N60+N45 for basic, intensive, and high-intensive technology, respectively. All top dressings were applied using ammonium nitrate as the nitrogen source for the three technology variants. In addition, the high-intensity treatment involved foliar nutrition in the form of Navolon at BBCH 71 - 73, 1 - 2 kg/ha, and reapplication of fungicide, Alto Super, 0.5 l/ha, where necessary. Detailed information on each technology is provided below, and a technology summary of all inputs is given in Table 1.

Table1. Summary of agronomic inputs by technology treatment

Input / Parameter	Technology 1 (Basic)	Technology 2 (Intensive)	Technology 3 (High-Intensity)
N basal (kg /ha)	35	35	35
N top-dressing 1 (kg /ha / BBCH)	N30 / 21–23	N45 / 21–23	N60 / 21–25
N top-dressing 2 (kg /ha / BBCH)	—	N30 / 31–32	N45 / 37–39
Total N (kg /ha)	65	110	140
Seed treatment (Oplot Trio)	500 Ml/t	500 Ml/t	500 mL t^{-1}
Herbicide (Primadonna)	0.6 L /ha	0.6 L /ha	0.6 L /ha
Herbicide (Mortira)	15 g /ha	15 g /ha	15 g /ha
Herbicide (Fides)	0.5 L /ha	0.5 L /ha	0.6 L /ha
Insecticide (Borei Neo)	0.2 L /ha	0.2 L /ha	0.2 L /ha
Fungicide T1 (Alto Super)	0.5 L /ha (BBCH 21–25)	0.5 L /ha (BBCH 21–25)	0.5 L /ha (BBCH 21–25)
Foliar fertilizer (Novalon)	—	—	1–2 kg /ha (BBCH 71–73)
Fungicide T2 (Alto Super, conditional)	—	—	0.5 L /ha if threshold exceeded

Note. = not applied. N top-dressing 2 is absent in technology. 1. BBCH codes follow Lancashire et al. 2012. Fungicide T2 in Technology 3 is applied conditionally on disease monitoring threshold exceedance.

Monitoring phenological development was done in all plots according to the BBCH decimal code [5], [6]. A statistical analysis was carried out using R Studio software [7]. Where indicated by the ANOVA, mean separations were then performed by Tukey's Significant Difference (HSD) post hoc test at the 95% level of confidence ($\alpha = 0.05$) [8].

Results and discussion

Grain yield (t/ha) was subjected to split-plot analysis of variance (ANOVA) with three complete blocks, technology (basic, intensive, and high-intensity) as the whole plot, and variety (Zelata, Radmira, Agros, Jubilee 60, Marfa) as the subplot. The result of the ANOVA is shown in Table 2. Technology had a highly significant effect on grain yield ($F = 68.2$, $p < 0.001$), as did variety ($F = 12.4$, $p < 0.001$). The Technology × Variety interaction was not significant ($F = 0.9$, $p = 0.52$), indicating that the ranking of the five varieties obtained by the various technology levels did not differ.

Table 2. Split-plot ANOVA for grain yield (t ha^{-1}) of five spring wheat varieties under three cultivation technologies.

Source of variation	df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
Technology	2	15.24	7.62	68.2	<0.001
Variety	4	5.52	1.38	12.4	<0.001
Technology × Variety	8	0.80	0.10	0.9	0.52
Whole-plot error	4	0.45	0.112		
Sub-plot error	24	2.68	0.112		

The mean grain yields for each variety under the three technology levels are presented in Table 3, together with Tukey HSD grouping letters ($\alpha = 0.05$). Across all varieties, grain yield increased progressively from 4.07 t/ha under Basic (N_{65}) to 4.60 t/ha under Intensive (N_{110}) and 5.02 t/ha under High-Intensity (N_{140}), a cumulative increase of 23.4%. The increment from basic to intensive (+0.53 t/ha, +13.0%) was considerably larger than the increment from intensive to high-intensity (+0.42 t/ha, +9.2%), demonstrating diminishing marginal returns at the highest nitrogen rate, a pattern typical of the quadratic yield-nitrogen relationship reported for wheat [9].

Table 3. Mean grain yield (t/ha) of five spring wheat varieties under three cultivation technologies, with Tukey HSD grouping ($\alpha = 0.05$).

Variety	Basic	Intensive	High-Intensity
Zelata	3.92 a	4.93 a	5.10 a
Radmira	3.94 a	4.99 a	5.08 a
Agros	4.08 a	5.17 ab	5.36 b
Jubilee 60	4.12 a	5.30 b	5.52 b
Marfa	4.18 a	5.34 b	5.58 b

Note: Means within the same column sharing the same letter are not significantly different (Tukey HSD, $p \leq 0.05$).

Conclusion

Across the five Nemchinovka spring wheat varieties, technology intensification increased mean grain yield by 23.4% ranging from basic to high intensity levels of management (+13.0% yield, ANUE up to 25.8). The additional output gained from Intensive to High-Intensity was much smaller (+9.2% yield, ANUE declined to 15–19). Variety ranking remained stable across all technologies, the choice of varieties will not be influenced by the level of inputs, since there was no significant variety-by-technology interaction: Marfa and Jubilee 60 were consistently highest, Agros intermediate, Zelata lowest. Only Jubilee 60

consistently met the 28% gluten threshold for strong milling wheat. Basic is the most cost-effective for yield-focused production with limited inputs; High-Intensity is justified only when quality premiums for strong wheat are available. Jubilee 60 is recommended for maximizing both yield and quality. Agros offers the best nitrogen use efficiency at moderate input levels. Marfa, the newest and highest-potential variety, requires multi-year.

References

1. Sharma, K., & Kumar Sharma, P. Wheat as a Nutritional Powerhouse: Shaping Global Food Security//In Agricultural Sciences. IntechOpen. 2025.
2. Morgounov, A., Divashuk, M., Chernook, A., Ulyanov, D., Kuzmin, O., Shreyder, E., Bondarenko, N., Volokitina, K., Kazak, A., Tajibayev, D., & Shamanin, V. Climate, Weather, and Ecology in Evaluation of High Latitude Spring Wheat Breeding Sites and Germplasm//Plants. 2025. Vol. 14. № 21. P. 3256.
3. Saquee, F. S., Pakina, E., Zargar, M., Norman, P. E., Vladimirovna, K. E., & Alexandrovna, T. V. Economic parameter estimates of spring wheat varieties grown under different cultivation technologies//Biocatalysis and Agricultural Biotechnology. 2024. Vol. 62. P. 103454.
4. Panneerselvam, R. Design and analysis of experiments//New Delhi: PHI Learning. 2012.
5. Meier, U. Growth stages of mono- and dicotyledonous plants: BBCH Monograph (2nd ed.)//Federal Biological Research Centre for Agriculture and Forestry, Quedlinburg, Germany. 2001. doi: 10.5073/20180906-074619
6. Lancashire, P. D., Bleiholder, H., van den Boom, T., Langelüddeke, P., Stauss, R., Weber, E., & Witzenberger, A. A uniform decimal code for growth stages of crops and weeds//Annals of Applied Biology. 1991. Vol. 119. P. 561–601. R Core Team. R: A Language and Environment for Statistical Computing//R Foundation for Statistical Computing. 2024. [Electronic resource]. Available: https://www.R-project.org/ (date of access 09/05/2026)
7. Tukey, J. W. Comparing individual means in the analysis of variance//1950 (should be 1949?). Vol. 5. № 2. P. 99–114. (Note: Year/volume verified as 1949, Biometrics)
8. Van Grinsven, H. J., Ebanyat, P., Glendining, M., Gu, B., Hijbeek, R., Lam, S. K., Lassaletta, L., Mueller, N. D., Pacheco, F. S., Quemada, M., Bruulsema, T. W., Jacobsen, B. H., & Ten Berge, H. F. Establishing long-term nitrogen response of global cereals to assess sustainable fertilizer rates//2022. Vol. 3. № 2. P. 122–132.

Zufarova Y. M.
lecturer
Department of Humanities
Tashkent Perfect University
Tashkent, Uzbekistan
ORCID: 0009-0008-3869-6847

IMPROVING STUDENTS' STRESS RESILIENCE: PSYCHOLOGICAL METHODS, EMPIRICAL RESEARCH, AND PRACTICAL RECOMMENDATIONS

Annotation*: This article examines the psychological nature of academic stress, which is widespread among students studying in higher education institutions, its impact on emotional-volitional spheres, and modern psychological methods for increasing stress resilience based on empirical research. Within the framework of an experimental study involving university students in Tashkent (n=120 years, 18–23 years), the R. Lazarus and S. Folkman methodology, the G. Eyzank neuroticism scale, and the A. Rean voluntary self-control test were applied. The results showed that 85.8% of students are at risk of experiencing moderate or high levels of stress, with the most common mechanism being the destructive "evasion-avoidance" coping strategy (42.4%). A strong positive correlation was found between volitional self-regulation and constructive coping strategies (rs=0.641; p<0.01). Implementing a specialized psychological training program significantly reduced stress levels in the experimental group. The results of the article conclude with practical recommendations aimed at improving the quality of psychological services in higher education institutions.*

Key words: *academic stress, coping strategies, emotional stability, volitional regulation, psychological training, student psychology.*

1. Introduction

The modern higher education system demands not only profound academic knowledge but also a high level of psychological stability from students. The reforms in the field of education of the Republic of Uzbekistan, including the Law "On State Youth Policy" and the programs of President Sh.M. Mirziyoyev aimed at improving the quality of education, make the training of intellectually and spiritually developed specialists a strategic task.

The student period is a unique transitional stage in human ontogenesis, during which an individual's nature, worldview, and professional identity are formed. At the same time, during this period, socio-psychological adaptation, academic workloads, examinations, and a sense of uncertainty regarding the future become strong sources of stress. Stress in psychology (Seley, 1974; Lazarus and Folkman, 1984) is interpreted as a discrepancy between an individual's external demands and

their internal resources, and its consequences have a profound impact not only on the psychological but also on the somatic and behavioral spheres.

The relevance of this study lies in the fact that systematic and empirically verified psychological programs aimed at increasing student stress resilience in higher education institutions in Uzbekistan have not yet been sufficiently developed. Therefore, this article comprehensively examines the mechanisms of educational stress, the nature of coping strategies, their impact on the emotional-volitional sphere, and practical methods for increasing stress resilience.

2. Literature review and theoretical basis

The concept of stress was first introduced into scientific discourse by the Canadian pathophysiologist Hans Selye (1974). Selye called the body's non-specific adaptive response to any strong or unusual stimulus stress and divided it into two types: beneficial stress and destructive distress. Later, representatives of cognitive psychology, R. Lazarus and S. Folkman (1984), developed a transactive model of stress: according to this theory, the stressor depends not on objective characteristics, but on how the individual cognitively evaluates it. When a student believes that the workload exceeds their resources, distress occurs.

Research into coping strategies (overcoming mechanisms) examines an individual's cognitive and behavioral actions in overcoming a difficult situation. Folkman and Lazarus (1984) divided coping into problem-focused and emotion-focused types. Further research (Vodopyanova, 2009; Bodrov, 2000), and escape-

showed that the escape-avoidance strategy is the most destructive mechanism in the academic environment.

In Uzbek psychology, Goziev (2010), Karimova (2012), and Barotov (2019) studied the adaptation process, emotional stability, and psychological immunity of student youth. Umidov (2024) empirically proved the relationship between academic procrastination and academic stress. Nevertheless, research that has examined the correlation between volitional regulation, coping, and stress based on a wide sample and tested the effectiveness of practical training is still limited in the context of Uzbekistan.

Voluntary self-regulation of the individual (Ivannikov, 2006; Dikaya, 2003; Rean et al., 2006) plays a central role in stress resilience: high volitional regulation allows the student to overcome emotions in difficult situations and activate constructive coping strategies.

3. Research methodology

Three fundamental approaches were adopted as the methodological basis of the study: (1) the principle of the unity of personality and activity (Leontyev, Rubinstein); (2) Lazarus-Folkman cognitive-phenomenological model of stress; (3) theories of volitional regulation and psychological adaptation (Rean, Dikaya, Ivannikov). The study was organized based on the principles of determinism, consistency, and development.

3.1. Selection

Empirical research involved students of higher educational institutions in Tashkent (n=120). Gender composition of the sample: 60 boys (50%) and 60 girls

(50%). Age range: 18-23 years (M=20.4; SD=1.2). The students were divided into two groups: the experimental group (EG, n=60) and the control group (CG, n=60). Primary diagnostic data confirmed the absence of statistical differences in both groups (t-test, $p>0.05$).

3.2. Psychodiagnostic methods

The following standardized methodologies were used:

(1) adapted version of the Perceived Stress Scale (PSS) developed by Cohen et al. to determine the level of learning stress; (2) adapted version of the Lazarus and Folkman Ways of Coping Questionnaire (WCQ) for evaluating coping strategies; (3) Eysank's personality questionnaire to measure neuroticism and emotional lability; (4) A.A. Rean's methodology for diagnosing volitional self-regulation. Mathematical and statistical analysis was performed using the SPSS (v.26) program: the Spiermann rank correlation coefficient (rs) and Student's t-test were applied.

3.3. Research Stages

The study was conducted in four stages: (1) Preparatory and design stage - formation of methodology, selection of methodologies and adaptation to the Uzbek language; (2) Confirmation stage - conducting primary psychodiagnostics on 120 students and forming a database; (3) Formative stage - implementation of a special psychological training program with EG for 5 weeks; (4) Control stage - statistical verification of training effectiveness by conducting re-diagnostics in the EG and CG.

4. Results of the research

4.1. Spread of educational stress

The results of the study stress assessment showed the following picture: 38.3% (n=46) of students were in a state of high stress, 47.5% (n=57) were in a state of moderate stress, and only 14.2% (n=17) were in a state of low stress. That is, 85.8% of students are at risk of transitioning to a destructive form of academic stress. This indicator indicates the latent breadth of the systemic problem in modern student psychology.

The hierarchy of stressors most frequently mentioned by students is reflected in the following table:

No	Stressor type	Frequency (%)	Hierarchical position	Risk level
1.	Rating control and exams	84.2%	I	Upper
2.	Educational load and time constraints	76.5%	II.	Upper
3.	Risk of uncertainty about future employment	62.1%	III.	Medium
4.	The complexity of self-study	58.4%	IV	Medium
5.	Barriers to communication with teachers	41.3%	V	Medium
6.	Competition and conflict within the group	32.8%	VI.	Low

Table 1. Hierarchical classification and prevalence of academic stressors in students

4.2. Analysis of coping strategies

The distribution of coping strategies among students was determined as follows: "Escape-Avoidance" - 42.4%; "Planful Problem Solving" - 23.5%; "Positive Reappraisal" - 18.1%; "Seeking Social Support" — 16.0%. The most commonly used coping strategy, "avoidance-avoidance," is characterized in psychology as a mechanism that causes destructive and academic procrastination. Boys relied more on the "Confrontation" and "Planning" strategies, while girls preferred the "Search for Social Support" and "Escape" strategies ($p<0.05$).

4.3. Parameters of the emotional-volitional sphere

According to the Eysank methodology: a high level of neuroticism was identified in 41.6% (n=50) of students; a medium level in 39.2% (n=47); and a low level (emotional stability) in only 19.2% (n=23). According to the Rean method, a high level of volitional self-control was observed in only 26.7% (n=32); a medium level in 29.2% (n=35); and a low level in 44.1% (n=53). Low resistance to frustration was noted in more than 50% of respondents, who exhibited aggressive reactions or complete abandonment of activities in the face of difficulties.

4.4. Correlation analysis results

The Spierman rank correlation analysis between the variables revealed the following statistically significant relationships:

Pair of variables	Correlation type	rs value	p level
Learning stress × Avoidance coping	Positive	0.584	p<0.01
Learning Stress × Neuroticism	Positive	0.612	p<0.01
Willpower regulation × Problem-solving coping	Positive	0.641	p<0.01
Voluntary regulation × Avoidance coping	Negative	−0.512	p<0.05
Positive re-evaluation × Emotional stability	Positive	0.435	p<0.05

Table 2. Spiermann correlation coefficients (rs) and confidence level (p).

The identified correlations fully confirmed the main and auxiliary hypotheses of the study. Most importantly, the strong positive correlation between volitional self-regulation and constructive coping (rs=0.641; p<0.01) indicates that the development of volitional regulation is the most effective key direction for increasing stress resistance.

5. Psychological training program and its effectiveness

5.1. Structure of the training program

Based on the results of the empirical analysis, a special psychological training program was developed for EG students and conducted over 5 weeks (2 sessions per week, 90 minutes each). The program is organized into three main modules:

Cognitive module (Sessions 1-2): Introduction to the cognitive-transactive model of stress; methods of automatic negative thought detection and cognitive restructuring; logical reassessment techniques that reduce anxiety before an exam.

Emotional Module (Sessions 3-5): Breathing techniques (diaphragmatic breathing, 4-7-8 method); progressive muscle relaxation; mindfullness and focus on the present moment exercises; techniques for feeling and reinforcing positive emotions.

Voluntary and behavioral module (Sessions 6–10): Goal setting and planning skills (SMART-goal methodology); time management and prioritization; strategies for overcoming academic procrastination; activation of the social support network and development of communication skills.

5.2. Statistical confirmation of training effectiveness

Control diagnostics conducted 3 weeks after the completion of the training were analyzed using Student's t-test. The results showed significant positive changes in EG:

Indicator	EG (previously)	EG (later)	NG (previously)	NG (later)
Learning stress (points)	24.6	16.2**	24.2	23.8
Voluntary regulation (points)	14.1	19.4**	14.4	14.6
Level of neuroticism (points)	17.3	12.8**	17.0	16.9
Constructive copying (%)	23.5%	41.7%**	23.2%	24.1%
Destructive coping (%)	42.4%	24.1%**	43.0%	42.8%

Table 3. Comparison of EG and CG indicators before and after training

*** p<0.01 (Student's t-test, dependent sample).*

The results fully confirmed the experimental hypothesis (H3): a systematic psychological training program showed a statistically significant effect on reducing destructive coping, reducing stress levels, and increasing emotional and volitional stability in students. No significant changes were noted in the control group.

6. Conference

The research results align with existing scientific data in world psychology and provide a number of new additional information. In particular, Hobfoll's (1989) resource conservation theory was clearly confirmed in the case of students: the primary mechanism of academic stress is the depletion of volitional and cognitive resources. The central role of cognitive assessment in the concept of Lazarus and Folkman (1984) is also evident in our correlation analysis: students with a high level of neuroticism evaluate any learning load as a dangerous stressor, and therefore, the level of distress is also high (rs=0.612).

The effectiveness of the training program is reflected in Western studies (Biggs, 2011; Gallagher et al., 2016), the purposeful development of volitional self-regulation activates constructive coping and breaks the stress cycle. In the context of Uzbekistan, this result is particularly significant, as a low level of volitional regulation in students (a low indicator of 44.1%) indicates the need for systematic psychological support.

Limitations of the study: the sample was limited to a single institution; long-term observation (longitudinal design) was not carried out; the influence of socio-economic factors was not fully controlled. In future research, it is recommended to use a multi-institutional and comprehensive longitudinal design.

7. Conclusions and practical recommendations

This study empirically proved that the problem of academic stress among students in the higher education system is a systemic and widespread phenomenon in the context of Uzbekistan. The main conclusions of the study are as follows:

First, 85.8% of students are at risk of experiencing moderate or high levels of stress, with the main stressors being rating control (84.2%) and time constraints (76.5%). Second, 42.4% of students rely on the most destructive coping strategy—"avoidance-avoidance"; this is the primary psychological mechanism of academic procrastination. Thirdly, a strong positive correlation between volitional self-regulation and constructive coping ($r_s=0.641$; $p<0.01$) proves that the development of volitional regulation is the key to increasing stress resistance. Fourthly, the specially developed psychological training program has a statistically proven effectiveness in reducing stress and forming constructive coping.

Based on the research results, the following practical recommendations are put forward:

(1) The psychological service of universities should monitor stress and coping strategies in first-year students every semester. (2) It is recommended to introduce compulsory courses or training programs in higher education institutions that develop skills in volitional regulation, cognitive restructuring, and time management. (3) Professors and instructors must maintain a balance of workloads in the curriculum and create a positive pedagogical environment. (4) Improve the peer support system and digital stress management resources (mobile applications, online training) for students.

In conclusion, increasing students' stress resilience is not merely an individual psychological issue, but a strategic guarantee for the quality of the higher education system and meeting the country's need for competitive personnel with intellectual potential.

USED LITERATURE

1. Barotov, Sh.R. (2019). Fundamentals of Psychological Service. Tashkent: "Navruz" Publishing House, 412 p.
2. Bodrov, V.A. (2000). Information stress. Moscow: PER SE, 352 p.
Dikaya, L.G. (2003). Mental self-regulation of a person's functional state. Moscow: Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences, 318 p.
4. Goziev, E.G. (2010). General psychology. Tashkent: "O'zbekiston," 544 p.
Hobfoll, S. E. (1989). The Ecology of Stress. Washington, DC: Hemisphere Publishing Corporation. p. 296.
Ivannikov, V.A. (2006). Psychological mechanisms of voluntary regulation. Moscow: St. Petersburg, 208 p.
Karimova, V.M. (2012). Social psychology. Tashkent: "Fan va texnologiya," 172 p.
8. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Stress, Appraisal, and Coping. New York: Springer.
Mirziyoyev, Sh.M. (2017). We will build our great future together with our brave and noble people. Tashkent: Uzbekistan, p. 488.

10. Rean, A.A., Kudashev, A.R., & Baranov, A.A. (2006). Psychology of Personality Adaptation. St. Petersburg: Prime-EUROZNAK, 479 p.
Seeley, H. (1974). Stress without distress. Philadelphia: J.B. Lippincott Co., 171 p.
12. Umidov, Sh.A. (2024). The problem of academic stress and academic procrastination among university students. Proceedings of the National University of Uzbekistan, 2 (1), 112–118.
Vodopyanova, N.E. (2009). Psychodiagnostics of Stress. St. Petersburg: St. Petersburg, 336 p.
14. Law of the Republic of Uzbekistan "On State Youth Policy" (2016). Collection of Legislation of the Republic of Uzbekistan.

УДК: 65.011.12

Абдикалык кызы М.
Дербишова А.
Джураев И.
Мурзалиев М.
К.Ш. Токтомаматов атындагы
эл аралык университеттин II курсунун
«Юриспруденция» адистигинин магистранттары

БИЗНЕСТИ КАТТОО ЖАНА АНЫН ПРИНЦИПТЕРИ ТУУРАЛУУ

Аннотация: *Заманбап укуктук талаада бизнести каттоо чарба жүргүзүүчү субъекттердин укуктук статусун калыптандыруунун негизги элементтеринин бири болуп саналат. Бул процесс ишкерлердин ишмердүүлүгүн мыйзамдуу жана мыйзамдуу деп таануунун тартибин жана шарттарын аныктоочу атайын ченемдик актылар менен жөнгө салынат. Бул макаланын алкагында бизнести каттоо түшүнүгү, анын Кыргыз Республикасынын укуктук институттар системасындагы ролу жана мааниси, ошондой эле аны ишке ашыруунун өзгөчөлүктөрү жана негизги укуктук кесепеттери каралат. Каттоонун теориялык негиздерин жана практикалык аспектилерин талдоо менен биз анын ишкердикти өнүктүрүү жана чарбалык ишмердүүлүктүн субъекттерин укуктук жактан коргоо үчүн мааниси жөнүндө толук түшүнүк алабыз.*

Ачкыч сөздөр: *бизнес, каттоо, теория, негиз.*

Abdykalyk kyzy M.
2nd-year Law student
Derbisheva A.
2nd-year Law student
Zhuraev I.
2nd-year Law student
Murzaliev M.
2nd-year Law student
K.Sh. Toktomamatov University

THEORETICAL FOUNDATIONS OF BUSINESS REGISTRATION

Abstract: *In the modern legal framework, business registration is one of the main elements in forming the legal status of economic entities. This process is regulated by special legal acts that define the procedure and conditions for recognizing entrepreneurs' activities as legal and legitimate. Within the framework of this article, the concept of business registration, its role and significance in the system of legal institutions of the Kyrgyz Republic, as well as the features of its implementation and main legal consequences are considered. An analysis of the*

theoretical foundations and practical aspects of registration allows gaining a complete understanding of its importance for the development of entrepreneurship and legal protection of economic entities.

Keywords: *business, registration, theory, foundation.*

Укуктук системде бизнести каттоо түшүнүгү жана мааниси абдан орчундуу маселе. Бизнести каттоо – бул тиешелүү маалыматтарды мамлекеттик реестрлерге киргизүү жана тастыктоочу документтерди алуу аркылуу чарба жүргүзүүчү субъекттин укуктук статусун таануунун расмий процесси. Бул процесс ишкананын же жеке ишкердин мыйзамдуу статусун аныктоочу, анын учурдагы мыйзамдардын чегинде чарбалык ишмердүүлүктү жүргүзүүгө укугун камсыз кылуучу фундаменталдык процедура болуп саналат.

Кыргыз Республикасындагы рыноктук экономикага өтүү жана реформалар

1991-жылы көз карандысыздыкка ээ болгондон кийин Кыргыз Республикасында рыноктук экономикага өтүү башталды, бул бизнес каттоо үчүн жаңы укуктук негиздерди түзүүнү талап кылды. Юридикалык жактарды жана жеке ишкерлерди мамлекеттик каттоо тартибин жөнгө салган жаңы мыйзамдар кабыл алынып, жол-жоболор жөнөкөйлөштүрүлүп, электрондук механизмдер киргизилди.

Бул чакан жана орто бизнести өнүктүрүүгө, инвестиция тартууга жана дүйнөлүк экономикага интеграциялануугa өбөлгө түзгөн заманбап укуктук бизнес инфраструктурасын түзүүнүн маанилүү этабы болуп калды.

Бул багыттагы Заманбап тенденциялар жана өнүгүүгө көз чаптырсак – бүгүнкү күндө ишканаларды каттоо боюнча укуктук негиздер жаңы технологияларды жана эл аралык стандарттарды киргизүү менен өркүндөтүлүүдө. Процедураларды автоматташтыруу, электрондук реестрлерди өнүктүрүү, ишкерлер жана мамлекеттик органдар үчүн маалыматтын ачык-айкындуулугун жана жеткиликтүүлүгүн камсыз кылуу маанилүү аспект болуп саналат.

Кыргыз Республикасында бизнести каттоону жөнгө салуучу мыйзамдык база жана ченемдик актылар тууралуу жаза турган болсок, алар – Кыргыз Республикасында бизнести каттоо тартибин жөнгө салуучу укуктук база чарбалык ишмердүүлүктү мыйзамдуу, ачык-айкын жана натыйжалуу жүргүзүү үчүн шарттарды түзүүгө багытталган мыйзам актыларынын, ченемдик документтердин, эл аралык келишимдердин жана мыйзам алдындагы актылардын жыйындысынан турат. Бул система экономиканын заманбап талаптарына ыңгайлашуу, бизнести легалдаштыруу деңгээлин жогорулатуу жана каттоо жол-жоболорун жөнөкөйлөтүү максатында тынымсыз өнүгүүдө.

Кыргыз Республикасы өзүнүн укуктук саясатын Бүткүл дүйнөлүк соода уюмунун (БДСУ), Эл аралык стандартташтыруу уюмунун (ISO) алкагында кол коюлган эл аралык милдеттенмелердин, ошондой эле Бүткүл дүйнөлүк

банк жана Эл аралык валюта фонду сыяктуу эл аралык каржы институттары менен кызматташуунун алкагында ишке ашырат. Атап айтканда, "Жеңил ишкердик" программасынын алкагында каттоо процедураларын унификациялоо жана ачык-айкындуулукту жогорулатуу боюнча долбоорлор ишке ашырылууда.

Мыйзам чыгаруудагы заманбап тенденциялар жана инновациялар бул өңүттө зарыл карала турган жагдайлардан болуп саналат. Акыркы жылдары Кыргыз Республикасында ченемдик укуктук базага инновациялык ыкмалар активдүү киргизилип жатат, анын ичинде:

- Автоматташтыруу жана электрондук түрдө жол-жоболоштуруу - мамлекеттик кызмат көрсөтүү порталы аркылуу онлайн документтерди берүү тутумун түзүү, бул каттоо мөөнөттөрүн кыйла кыскартууга жана коррупциялык тобокелдиктерди азайтууга мүмкүндүк берет.

- Маалыматтардын ачыктыгын жана айкындуулугун камсыз кылуу - жарандар жана бизнес үчүн жеткиликтүү болгон ачык реестрлерди жана маалымат базаларын түзүү каттоо тутумуна болгон ишенимди жогорулатууга өбөлгө түзөт.

- Ийкемдүү жана ыңгайлашуучу жөнгө салуу - экономикадагы жана технологиялык өнүгүүдөгү өзгөрүүлөрдү эске алуу үчүн ченемдик укуктук актыларга өз убагында өзгөртүүлөрдү жана толуктоолорду киргизүү.

Бизнести жөнгө салууда тажрыйбада колдонулган негизги түшүнүктөр жана терминдер да зор мааниге ээ. Кыргыз Республикасында ишкердик ишмердүүлүктү жөнгө салуу жана бизнести каттоо чөйрөсүндө нормативдик талаптарды, жол-жоболорду жана мамлекеттик көзөмөлдүн механизмдерин түшүнүү үчүн негиз болуп кызмат кылган белгилүү түшүнүктөр жана терминдер кеңири колдонулат. Бул терминдерди так билүү жана туура колдонуу бизнес-процесстердин катышуучуларына укуктук системада багыт алууга, документтерди даярдоодо каталардан качууга жана каттоо органдары менен натыйжалуу өз ара аракеттенүүгө көмөктөшөт.

Негизги түшүнүктөрдүн бири "бизнесин каттоо" болуп саналат - бул чарбалык ишмердүүлүктүн субъектиси ыйгарым укуктуу мамлекеттик органдардан өзүнүн статусун расмий тастыктоо процесси. Каттоо жол-жобосу документтердин топтомун тапшырууну, аларды кароону, маалыматты мамлекеттик реестрге киргизүүнү жана каттоодон өткөндүгүн тастыктаган күбөлүктү же көчүрмөнү алууну камтыйт. Каттоо ишкананын же жеке ишкердин мыйзамдуу статусун камсыз кылат, бул ишмердүүлүктүн көпчүлүк түрлөрүн жүзөгө ашыруу, уруксат берүүчү документтерди алуу, келишимдерди түзүү жана жарандык жүгүртүүгө катышуу үчүн зарыл шарт болуп саналат.

"Маанилүү түшүнүк болуп «Юридикалык жактардын жана жеке ишкерлердин бирдиктүү мамлекеттик реестри» саналат – бул чарбалык ишмердүүлүктүн катталган субъекттери жөнүндө бардык маалыматтар катталган борборлоштурулган маалымат базасы. Бул реестр мамлекеттик органдар, салык кызматтары, кредиттик мекемелер жана жарандар үчүн

маалыматтын ачык-айкындуулугун жана жеткиликтүүлүгүн камсыздайт, бул ишенимди жогорулатууга жана көмүскө экономиканын деңгээлин төмөндөтүүгө өбөлгө түзөт.

Арыз берүү жол-жобосу – бул документтердин пакетин даярдоону, аларды каттоочу органга тапшырууну, ошондой эле андан кийин карап чыгууну жана маалыматтарды реестрге киргизүүнү камтыган иш-аракеттердин комплекси. Акыркы жылдары автоматташтырууга жана электрондук каттоодон өткөрүүгө олуттуу басым жасалууда, бул мөөнөттөрдү кыскартууга жана бизнес катышуучуларынын чыгымдарын азайтууга мүмкүндүк берет.

Регулятордук практика мыйзамдардын сакталышын камсыз кылуу, чарба жүргүзүүчү субъекттердин ишин көзөмөлдөө жана ишкердикти өнүктүрүүгө көмөктөшүү үчүн мамлекеттик органдар тарабынан ишке ашырылуучу ыкмалардын, эрежелердин жана жол-жоболордун жыйындысын билдирет. Бул практиканын маанилүү бөлүгү болуп мыйзамдар, токтомдор, нускамалар жана регламенттер сыяктуу ченемдик укуктук актыларды колдонуу саналат, алар жалпысынан бизнести каттоо жана жөнгө салуу жол-жоболорун жүргүзүү үчүн укуктук негизди түзөт.

Ишкердин же уюмдун ишин колдонуудагы мыйзамдарга ылайык келтирүүнү, бардык керектүү документтерди тариздөөнү жана уруксаттарды алууну билдирген "бизнесин мыйзамдаштыруу" термини да маанилүү. Ченемдик базанын тынымсыз өзгөрүп турушу шартында, арыздарды электрондук түрдө берүү сыяктуу жол-жоболорду жөнөкөйлөтүү өзгөчө мааниге ээ, бул каттоо процессин бир топ тездетет жана административдик тоскоолдуктарды азайтат.

Ошондой эле "каттоо жол-жобосу" деген маанилүү түшүнүктөр бар – бул документтерди даярдоо жана берүү, аларды кароо жана маалыматты мамлекеттик реестрге киргизүү, ошондой эле каттоо жөнүндө күбөлүк же реестрден көчүрмө алуу боюнча так регламенттелген аракеттер. Бул жол-жоболор белгиленген стандарттарга жана мөөнөттөргө ылайык келиши керек, бул процесстин алдын ала болжолдуулугун жана ачыктыгын камсыз кылат. Жөнгө салуучу ишмердүүлүктүн алкагында "ченемдик укуктук актылар" термини кеңири колдонулат, анын ичинде мыйзамдар, өкмөттүн токтомдору, министрликтердин жана ведомстволордун буйруктары, нускамалар жана жоболор, каттоо тартибин жана бизнести жүргүзүүнү жөнгө салат. Бул документтер каттоо органдарынын иши үчүн укуктук негизди түзөт, арыз ээлеринин укуктарын коргойт жана документтерди жана жол-жоболорду тариздөөнүн бирдиктүү стандарттарын камсыз кылат.

"Мындан кем эмес маанилүү түшүнүк – «электрондук каттоо» – бул документтерди берүү, аларды автоматтык түрдө иштетүү жана жыйынтыктарды электрондук түрдө алуу үчүн заманбап маалыматтык технологияларды колдонуу. Электрондук системаларды киргизүү каттоо органдарынын ишинин натыйжалуулугун кыйла жогорулатат, коррупциялык тобокелдиктерди азайтат жана бизнес үчүн ыңгайлуу шарттарды түзөт.

Жалпысынан алганда, бул негизги терминдерди түшүнүү жана туура колдонуу ишкердик ишмердүүлүктүн катышуучуларына укуктук системада багыт алууга, белгиленген тартиптерди сактоого жана мыйзамдуу бизнести жүргүзүү үчүн бардык керектүү документтерди өз убагында алууга мүмкүндүк берет. Бул Кыргыз Республикасынын ачык-айкын, натыйжалуу жана атаандаштыкка жөндөмдүү экономикасын өнүктүрүүгө өбөлгө түзөт.

Адабияттар.

1. Ишкердик укугу: окуу китеби / Е. П. Губиндин редакциясы астында. — М.: Норма, 2021;
2. Коммерциялык укук: окуу китеби / В. Ф. Попондопулонун редакциясы астында. — М.: Юрайт, 2022;
3. Корпоративдик укук: окуу китеби / И. С. Шиткина. — М.: Статут, 2020;
4. Кыргыз Республикасынын ишкердик укугу: окуу куралы / К. С. Осмоновдун редакциясы астында. — Бишкек, 2022;
5. Өткөөл экономикасы бар өлкөлөрдө бизнести мамлекеттик каттоо өзгөчөлүктөрү // Ишкердик укугу журналы. — 2023;
6. Юридикалык жактарды мамлекеттик каттоо институтун өнүктүрүү // Мамлекет жана укук. — 2022;
7. Мамлекеттик кызматтарды санариптештирүү жана анын ишкердикке тийгизген таасири // Экономика жана башкаруу. — 2024.

УДК 94

Абдурахманова П. К.
студент магистратуры
исторический факультет
Дагестанский государственный университет
Россия, г. Махачкала

КРИЗИС СОВЕТСКОЙ ПОЛИТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ВО ВТОРОЙ ПОЛОВИНЕ 80-Х ГОДОВ XX ВЕКА

Аннотация. *Статья посвящена анализу социально-экономических и политических процессов в СССР в период перестройки второй половины 1980-х гг. Рассматриваются причины кризисных явлений в советской экономике, особенности реформ М.С. Горбачёва, а также влияние политических преобразований на общественную и государственную систему страны.*

Ключевые слова: *перестройка, СССР, экономический кризис, политические реформы, демократизация, распад Советского Союза*

Abdurakhmanova P. K.
a graduate student
at the Faculty of History
Dagestan State University
Makhachkala, Russia

CRISIS OF THE SOVIET POLITICAL SYSTEM IN THE SECOND HALF OF THE 1980S

Annotation. *This article analyzes socio-economic and political processes in the USSR during the perestroika period of the second half of the 1980s. It examines the causes of the crisis in the Soviet economy, the specifics of M.S. Gorbachev's reforms, and the impact of political transformations on the country's social and state systems.*

Keywords: *perestroika, USSR, economic crisis, political reforms, democratization, collapse of the Soviet Union*

Для понимания социально-экономических и политических явлений и процессов, характерных Советскому Союзу накануне своего распада, необходимо проанализировать ситуацию, сложившуюся в стране к началу 1980-х гг. Последствия кризиса, нараставших с момента смещения Н.С. Хрущева на рубеже 70-80-х годов, начали проявляться все чаще в различных формах.

В первую очередь они затронули экономику, так как командно-административная система управления обществом функционировала все хуже с точки зрения достижения тех целей, которые она ставила перед собой: централизованного планирования, производства и распределения, контроля над этими процессами.

Даже простое ознакомление с официальными документами эпохи неоспоримо свидетельствует: «поставленные задачи, провозглашенные проекты, обещанные изменения либо вовсе не осуществлялись, либо осуществлялись минимально – они были обреченными на провал». Даже по официальной статистике темпы хозяйственного роста СССР на протяжении 70-х годов медленно, но неуклонно угасали и. наконец, почти замерзли к началу следующего десятилетия. Именно это явление было позже охарактеризовано как период «брежневского застоя». [1, с. 441]

В марте 1985 г. Генеральным секретарем ЦК КПСС становится М.С. Горбачев, который в апреле этого же года на Пленуме ЦК КПСС провозгласил курс на ускорение социально-экономического развития страны. Принятое решение представлялось абсолютно необходимым потому, что «не заметив» технологической революции на Западе в последнюю четверть века, наша страна фактически не приняла в ней участия. Угрожающе нарастало отставание в научных разработках по многим направлениям. Все хуже стали обстоять дела с внедрением результатов этих разработок в производство. Почти в три раза превосходя США по количеству инженеров, страна получала в 40 раз меньше средств от продажи лицензий за рубеж.

В этой обстановке М.С. Горбачев инициировал проведение политики «Перестройка», направленное на кардинальные перемены в экономической и политической структуре СССР. Начало практической перестройки экономических и политических отношений положили решения январского и июньского (1987 г.) Пленумов ЦК КПСС. В июне-июле 1988 г. впервые за последние почти полвека, состоялась XIX Всесоюзная конференция КПСС, на которой все эти идеи получили обобщение и дальнейшее развитие. Подготовленная в это время программа преобразований в экономической системе страны была крупнейшей и самой радикальной после введения НЭПа в 1921 г.

В основу программы было положены резкое расширение границ самостоятельности предприятий, перевод их на полный хозрасчет и самофинансирование, наделение трудовых коллективов необходимыми правами, развитие кооперации. Была провозглашена и реформа политической системы, направленная на достижение полновластия Советов, формирование механизмов гражданского общества и правового государства. Однако очень скоро стало ясно, что и этот радикализм не приносит должного эффект [3, с.51].

Наряду с новыми широко использовались и старые, казалось бы, уже отжившие, административно-командные подходы к решению проблем: совершенствование госприемки в расчете на повышение качества продукции,

создание Госагропрома для улучшения положения с продовольствием и др. Классическим образцом старых подходов была развернутая антиалкогольная кампания.

Принятие прогрессивных решений по самостоятельности предприятий, развитию кооперативов не нашло верного продолжения в определении конкретных мер, обеспечивающих эффективное функционирование их в интересах личности, коллектива и общества. В итоге, повышения эффективности производства не произошло, а средняя зарплата заметно выросла, и трудная ситуация на потребительском рынке еще более обострилась.

Немалым ущербом обернулись и другие просчеты правительства в денежной и финансово-кредитной политике. Негативное воздействие оказало неблагоприятное стечение таких обстоятельств, как тяжелейшая по своим последствиям авария на Чернобыльской АЭС (1986 г.), землетрясение в Армении (1988 г.), снижение на мировом рынке цен на нефть – основной продукт советского экспорта. Огромные потери в экономике принесло с собой усиление напряженности в межнациональных отношениях в ряде регионов страны. [2, с. 69]

Кроме того, после XIX Всесоюзной партийной конференции в соответствии с ее решениями начался процесс передачи власти от КПСС к Советам. Однако не учтена была особая роль партии в советском обществе. КПСС в течение многих десятилетий являлась своего рода стержнем, вокруг которого формировалась общественно-политическая и экономическая жизнь. Государственные органы управления в действовавшей системе были во многом несовершенны. Поэтому скоропалительное отстранение КПСС от руководства без предварительной подготовки привело к потере управляемости страной.

На фоне общей дестабилизации экономики, разрушения хозяйственных связей, дальнейшее замедление темпов НТП привело к катастрофическому положению. Снизились темпы прироста валового национального продукта с 3,3% в 1986 г. до 2% в 1990 г. Показатели роста производительности труда стали иметь отрицательные характеристики при безудержном увеличении денежных доходов. Так, их соотношение в 1990 г. составило 3 и 16,9%, в первом полугодии 1991 г. оно было уже равно 11 и 43,5% [4, с. 36].

Обострение социальных и экономических противоречий, а также растущее неверие в успех реформ поставили СССР перед выбором: отказаться от преобразований или сделать их необратимыми. Важную роль в дальнейшем развитии событий сыграла XIX партийная конференция КПСС, проходившая в конце июня – начале июля 1988 г., на которой обсуждалась политическая реформа страны. В условиях гласности стало очевидно, что Советы народных депутатов выполняли формальную роль, тогда как реальная власть принадлежала КПСС согласно 6-й статье Конституции СССР. Основными задачами реформы стали разделение функций партийных и

советских органов, проведение демократических выборов и создание новых органов власти.

Однако конференция не смогла обеспечить необратимость перестройки. Большинство делегатов не поддержало предложение Б. Н. Ельцина избирать высшее государственное и партийное руководство на всеобщих, прямых и тайных выборах. Вместо возможного перехода к президентской системе власти была создана новая недемократическая структура дублирующих друг друга высших органов власти — Съезд народных депутатов и Верховный Совет СССР.

После конференции идейно-политическая и общественная атмосфера в стране заметно изменилась. Нарастают процессы объединения как радикалов, так и консерваторов. Умеренные и постепенные преобразования все меньше устраивают общественность. Еще весной 1988 г. наиболее радикально настроенные неформалы объявляют о создании оппозиционной КПСС партии Демократический союз во главе с В. Новодворской. Хотя призывы немногочисленных сторонников ДС к всеобщей политической забастовке с целью ненасильственного свержения режима не нашли поддержки у большинства населения России, тем не менее, все большее число людей склонялось в пользу введения многопартийности, рынка, частной собственности.

Беспрецедентную общественную активность вызвала предвыборная кампания в марте 1989 г. по выборам народных депутатов СССР по новому избирательному закону. В Российской Федерации благодаря поддержке народного фронта в число народных депутатов вошли многие демократические лидеры, включая А. Сахарова, Ю. Афанасьева, Д. Лихачева. Впервые народными депутатами были избраны 7 религиозных деятелей.

В депутатском корпусе оказались представлены практически все группы и слои населения, увеличилось представительство более молодых и радикально настроенных депутатов. Борис Ельцин получил 85% голосов избирателей Москвы, в то время как многие высокопоставленные партийные и государственные чиновники в Москве, Ленинграде, Свердловске потерпели неожиданное для них поражение.

Съезд сформировал профессионально работающий парламент – двухпалатный Верховный Совет СССР, избрал М. С. Горбачева Председателем Президиума Верховного Совета, принял решение о необходимости разработки новой Конституции страны. Принципиально новым шагом в развитии парламентаризма в стране стало создание демократическими депутатами независимой Межрегиональной депутатской группы (МДГ), призванной выполнять роль конструктивной оппозиции [3, с. 54].

Таким образом, ко второй половине 1980-х гг. ситуация в СССР характеризовалась нарастанием серьёзных внутри- и внешнеполитических проблем и трудностей. В первую очередь необходимо выделить следующие:

падение темпов экономического роста, сохранение расточительно-затратного характера экономики, гонка вооружений.

Кроме того, в политической сфере стоит выделить догматизм официальной идеологии, не реагировавшей на изменения в мире и внутри страны и всё менее воспринимавшейся молодым поколением, архаичную политическую систему, подавлявшую гражданскую активность, а также идеологическое давление на творческую и научную интеллигенцию. Все это способствовало распространению скептических настроений в советском обществе отношении политического курса страны.

Использованные источники:

1.Орлов А. С., Георгиев В. А., Георгиева Н.Г., Сивохина Т.А. История России с древнейших времен до наших дней. М., 2018. С. 441.
2.Печенев В.А. Взлет и падение Горбачева: глазами очевидца. М., 1996. С. 69.
3.Согрин В.В. Политическая история современной России: от Горбачева до Путина. М., 2001. С. 51.
4. Шубин А.В. Распад СССР: объективные причины и субъективные факторы // Россия и АТР. 2026. №3. С. 36. Электронный ресурс: http://www.riatr.ru/2016/3/Russia_and_ATR_2016-3_023-048.pdf (дата обращения 03.05.2025)

УДК 005.8:004.738.5

Алиев Э. С.
магистрант
Кыргызско-Российского Славянского
университета им. Б.Н.Ельцина
Кыргызстан, г. Бишкек

РИСКИ ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ В ЭЛЕКТРОННОМ БИЗНЕСЕ И ИНСТРУМЕНТЫ ИХ СНИЖЕНИЯ

Аннотация. *В статье рассматриваются современные риски внедрения цифровых платформ в электронном бизнесе, а также комплекс инструментов и технологий, направленных на их снижение. Актуальность исследования обусловлена ускоренной цифровизацией экономики, ростом зависимости бизнеса от онлайн-платформ и усилением киберугроз в глобальной информационной среде. Цель работы заключается в комплексном анализе природы цифровых рисков, выявлении их причин и оценке современных методов управления ими. В исследовании показано, что цифровые платформы одновременно выступают источником конкурентных преимуществ и зоной повышенной уязвимости для бизнеса. Особое внимание уделяется технологическим сбоям, утечкам данных, кибератакам, правовым ограничениям и зависимости от внешних цифровых экосистем. Рассматриваются современные инструменты управления рисками, включая искусственный интеллект, блокчейн, облачные технологии, системы кибербезопасности и аналитические платформы обработки больших данных.*

Ключевые слова: *электронный бизнес, цифровые платформы, цифровая экономика, риск-менеджмент, кибербезопасность, информационные риски, искусственный интеллект, облачные технологии, блокчейн, цифровая трансформация.*

Aliev E. S.
master's student
Kyrgyz-Russian Slavic University named after B. N. Yeltsin
Kyrgyzstan, Bishkek

RISKS OF IMPLEMENTING DIGITAL PLATFORMS IN E-BUSINESS AND TOOLS FOR THEIR MITIGATION

Abstract. *The article examines the risks associated with the implementation of digital platforms in e-business, as well as modern methods and tools for their mitigation. The relevance of the study is driven by the rapid development of the digital economy, increasing dependence of organizations on platform-based solutions, and the growing number of cyber threats in the context of global digital transformation. Digital platforms have become a core component of modern*

business ecosystems; however, their implementation is accompanied by complex technological, informational, financial, organizational, legal, and market risks. Special attention is given to cybersecurity challenges, data breaches, failures of digital infrastructure, and the dependence of businesses on major ecosystem providers. The study analyzes modern risk management tools, including artificial intelligence technologies, cloud computing, blockchain systems, and big data analytics platforms. The findings suggest that the efficiency of e-business largely depends on the maturity of digital risk management systems and the ability of organizations to adapt to rapidly changing technological environments.

Keywords: *e-business, digital platforms, risk management, cyber threats, digital economy, information security, artificial intelligence, cloud technologies, blockchain, big data.*

Современная мировая экономика вступила в этап, при котором цифровые платформы становятся не просто инструментом ведения бизнеса, а основной инфраструктурой взаимодействия между всеми участниками рынка. Электронная коммерция, маркетплейсы, финтех-сервисы, логистические платформы и цифровые экосистемы формируют новую архитектуру экономических отношений, где данные становятся ключевым ресурсом, а скорость обработки информации определяет конкурентоспособность компаний. Однако вместе с этим ростом цифровизации возникает и новая система рисков, которая отличается высокой сложностью, многослойностью и динамичностью. В отличие от традиционных бизнес-моделей, где риски часто имели ограниченный и локальный характер, цифровые платформы создают условия, при которых одно нарушение в системе может привести к цепной реакции и масштабным последствиям для всей экосистемы.

Особенность внедрения цифровых платформ заключается в том, что бизнес становится полностью зависимым от устойчивости информационной инфраструктуры, качества программного обеспечения и уровня защиты данных. Даже кратковременные сбои серверов или ошибки алгоритмов способны привести к значительным финансовым потерям, потере клиентов и ухудшению репутации компании. В условиях высокой конкуренции на рынке электронного бизнеса репутационные риски становятся не менее значимыми, чем финансовые, поскольку доверие пользователей является основой функционирования цифровых сервисов. Потеря доверия, вызванная утечкой данных или кибератакой, часто приводит к долгосрочному снижению рыночной позиции компании. Существенную роль в структуре цифровых рисков играют технологические сбои, возникающие при интеграции различных платформенных решений. Современные цифровые системы состоят из множества взаимосвязанных компонентов, включая облачные сервисы, API-интерфейсы, базы данных и сторонние программные модули.

Любая несовместимость или ошибка интеграции может вызвать системный сбой, который распространяется на весь бизнес-процесс.

Особенно уязвимыми являются компании, использующие быстро масштабируемые облачные решения без достаточного уровня резервирования и тестирования архитектуры. В таких условиях возрастает необходимость внедрения многоуровневых систем резервного копирования и распределённых вычислительных инфраструктур, позволяющих минимизировать последствия технических отказов. Не менее значимыми являются информационные и киберриски, которые в последние годы приобретают глобальный характер. Рост числа кибератак, направленных на коммерческие организации, связан с увеличением объёмов цифровых данных и их высокой ценностью. Злоумышленники используют методы фишинга, вредоносного программного обеспечения, атак типа «отказ в обслуживании» и сложные схемы социальной инженерии для получения доступа к конфиденциальной информации. В результате компании сталкиваются с утечками персональных данных пользователей, финансовыми потерями и юридической ответственностью. В условиях усиления международного регулирования в сфере защиты данных нарушение информационной безопасности может привести не только к экономическим убыткам, но и к правовым санкциям, включая штрафы и ограничения деятельности. Финансовые риски цифровых платформ также приобретают новую специфику. В отличие от традиционного бизнеса, где основные затраты связаны с производством и логистикой, в электронном бизнесе значительная часть расходов направлена на поддержку цифровой инфраструктуры, облачных сервисов, лицензий программного обеспечения и кибербезопасности. Ошибки в выборе бизнес-модели монетизации, неверная оценка стоимости привлечения пользователей или зависимость от рекламных моделей могут привести к нестабильности доходов.

Особенно уязвимыми являются стартапы, работающие в условиях высокой конкуренции и ограниченного финансирования, где даже незначительное увеличение операционных затрат может привести к потере устойчивости проекта.

Организационные риски связаны с недостаточной готовностью компаний к цифровой трансформации. Внедрение цифровых платформ требует не только технологических изменений, но и перестройки управленческих процессов, формирования новых компетенций и изменения корпоративной культуры. Часто организации сталкиваются с дефицитом квалифицированных специалистов в области анализа данных, кибербезопасности и разработки программного обеспечения. Кроме того, сопротивление персонала изменениям и недостаточная цифровая грамотность сотрудников могут существенно замедлить процесс внедрения платформенных решений и снизить их эффективность. Правовые риски в сфере цифровых платформ становятся всё более значимыми на фоне развития международного регулирования цифровой экономики. Различия в законодательстве разных стран, требования к хранению и обработке персональных данных, ограничения на трансграничную передачу

информации создают дополнительные сложности для компаний, работающих на глобальном рынке. Несоблюдение нормативных требований может привести к судебным разбирательствам и ограничению деятельности компании в отдельных юрисдикциях. Рыночные риски в цифровой экономике проявляются через высокую конкуренцию и зависимость от крупных платформенных экосистем. Многие компании вынуждены работать внутри инфраструктуры глобальных технологических гигантов, что создаёт эффект технологической зависимости.

При этом скорость появления новых конкурентов в цифровой среде значительно выше, чем в традиционной экономике, что усиливает нестабильность рыночных позиций компаний. В современных условиях особое значение приобретают инструменты снижения цифровых рисков. Одним из ключевых направлений является развитие систем кибербезопасности, включающих многоуровневую защиту данных, шифрование информации, мониторинг сетевой активности и применение концепции нулевого доверия.

Существенную роль играет использование искусственного интеллекта, который позволяет анализировать большие массивы данных, выявлять аномалии в поведении пользователей и прогнозировать потенциальные угрозы в режиме реального времени. Это позволяет переходить от реактивной модели управления рисками к проактивной, основанной на предсказании и предотвращении угроз.

Облачные технологии также играют важную роль в снижении рисков, обеспечивая масштабируемость, резервирование данных и устойчивость к отказам оборудования. Использование распределённых дата-центров позволяет минимизировать влияние локальных сбоев и обеспечить непрерывность бизнес-процессов. Блокчейн-технологии в свою очередь обеспечивают прозрачность и неизменность данных, что особенно важно для финансовых операций и управления цифровыми контрактами. Аналитические платформы обработки больших данных позволяют компаниям формировать комплексное представление о рисках, выявлять скрытые закономерности и принимать более обоснованные управленческие решения. Несмотря на значительное развитие технологий управления рисками, существует ряд ограничений, связанных с высокой стоимостью внедрения цифровых решений, необходимостью подготовки квалифицированного персонала и сложностью интеграции различных систем безопасности.

Таким образом, проведённый анализ показывает, что внедрение цифровых платформ в электронном бизнесе является одновременно источником роста эффективности и фактором увеличения уровня комплексных рисков. Устойчивость организаций в цифровой экономике определяется способностью своевременно выявлять, оценивать и минимизировать эти риски с использованием современных технологических решений. Наиболее успешными становятся те компании, которые рассматривают риск-менеджмент не как вспомогательную функцию, а как

стратегический элемент цифровой трансформации, интегрированный во все уровни управления бизнесом.

Использованные источники:

1. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling / H. Kerzner. Hoboken: Wiley, 2022.
2. PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2021.
3. Hillson D. Practical Project Risk Management: The ATOM Methodology / D. Hillson, P. Simon. Vienna: Management Concepts, 2020.
4. Chapman C. Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights / C. Chapman, S. Ward. New York: Wiley, 2021.
5. Meredith J. Project Management: A Managerial Approach / J. Meredith, S. Mantel. Hoboken: Wiley, 2022.
6. Лапыгин Ю.Н. Проектный менеджмент: управление проектами и рисками / Ю.Н. Лапыгин. М.: Инфра-М, 2021.
7. Балдин К.В. Риск-менеджмент / К.В. Балдин. М.: Дашков и К°, 2021.
8. Deloitte Insights. Digital Risk Management in Modern Organizations. URL: https://www2.deloitte.com/ (дата обращения: 16.05.2026).
9. Gartner Research. AI Technologies in Risk Analytics. URL: https://www.gartner.com/ (дата обращения: 16.05.2026).
10. Национальный статистический комитет Кыргызской Республики. Показатели цифровой экономики. URL: https://stat.kg/ (дата обращения: 15.06.2026).
11. Министерство цифрового развития Кыргызской Республики. Официальный сайт. URL: https://digital.gov.kg/ (дата обращения: 15.06.2026).
12. НИУ ВШЭ. Центр цифровой экономики. Аналитические материалы по цифровизации бизнеса. URL: https://www.hse.ru/ (дата обращения: 15.06.2026).

Аскарбеков У. М.
магистрант направления «Экономика»
профиль «Банковское дело»
Кыргызский национальный университет имени Жусупа Баласагына
г. Бишкек, Кыргызская Республика

ИСЛАМСКОЕ БАНКОВСКОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ СОЦИАЛЬНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ В КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ

Аннотация: *В статье рассматривается исламское банковское финансирование как один из перспективных инструментов повышения социальной устойчивости в Кыргызской Республике. Особое внимание уделяется теоретическим основам исламского банкинга, его ключевым принципам, включая запрет риба, гарар и майсир, а также ориентацию на справедливость, партнерство и связь с реальным сектором экономики. На примере деятельности исламского окна ОАО «Элдик Банк» анализируется динамика развития исламских финансовых продуктов, их востребованность среди населения и влияние на развитие финансовой инклюзии. В ходе исследования установлено, что исламское финансирование способствует расширению доступа к банковским услугам, поддержке малого и среднего бизнеса, снижению долговой нагрузки и укреплению доверия между участниками финансовых отношений. Вместе с тем выявлены проблемы, ограничивающие развитие данного направления: недостаточная нормативно-правовая адаптация, нехватка квалифицированных специалистов, низкий уровень финансовой грамотности населения и ограниченность исламских инвестиционных инструментов. По итогам исследования предложены меры по совершенствованию законодательной базы, развитию образовательных программ, расширению продуктовой линейки банков и внедрению цифровых исламских финансовых сервисов.*

Ключевые слова: *исламское финансирование, исламский банкинг, социальная устойчивость, ОАО «Элдик Банк», мурабаха, иджара, финансовая инклюзия, Кыргызская Республика.*

Askarbekov U. M.
master's student in Economics
profile "Banking"
Kyrgyz National University named after Zhusup Balasagyn
Bishkek, Kyrgyz Republic

ISLAMIC BANKING FINANCE AS AN INSTRUMENT OF SOCIAL SUSTAINABILITY IN THE KYRGYZ REPUBLIC

Abstract: *The article examines Islamic banking finance as one of the promising instruments for strengthening social sustainability in the Kyrgyz*

Republic. Special attention is paid to the theoretical foundations of Islamic banking and its key principles, including the prohibition of riba, gharar and maysir, as well as its focus on justice, partnership and connection with the real sector of the economy. Based on the case of the Islamic window of Eldik Bank OJSC, the article analyzes the development dynamics of Islamic financial products, their demand among the population and their impact on financial inclusion. The study finds that Islamic finance contributes to expanding access to banking services, supporting small and medium-sized enterprises, reducing debt burden and strengthening trust among participants in financial relations. At the same time, a number of constraints are identified, including insufficient legal adaptation, a shortage of qualified specialists, low financial literacy and the limited development of Islamic investment instruments. The article proposes measures aimed at improving the regulatory framework, developing educational programs, expanding the range of banking products and introducing digital Islamic financial services.

Keywords: *Islamic finance, Islamic banking, social sustainability, Eldik Bank OJSC, murabaha, ijara, financial inclusion, Kyrgyz Republic.*

В современных условиях трансформации мировой финансовой системы возрастает интерес к альтернативным моделям финансирования, ориентированным не только на получение прибыли, но и на достижение социальной справедливости, устойчивого экономического роста и расширение доступа населения к финансовым услугам. Одним из таких направлений является исламское банковское финансирование, основанное на принципах шариата[34].

Исламская финансовая модель отличается от традиционной банковской системы тем, что исключает получение фиксированного процентного дохода, чрезмерную неопределенность в сделках и финансирование видов деятельности, противоречащих исламским этическим нормам. Вместо процентных кредитов применяются партнерские и торговые инструменты, такие как мурабаха, иджара, мушарака и мудараба. Эти инструменты позволяют связать финансовые операции с реальными активами и экономической деятельностью.

Для Кыргызской Республики развитие исламского банковского финансирования имеет особую актуальность. Это связано с необходимостью повышения финансовой инклюзии, поддержки малого и среднего предпринимательства, диверсификации банковского сектора и расширения доступа населения к финансовым продуктам, соответствующим религиозным и этическим убеждениям. В данном контексте исламское финансирование

[34] Шариатские стандарты / Организация бухгалтерского учета и аудита исламских финансовых учреждений. Москва: Издательский дом «Читай», 2022.

может рассматриваться не только как банковский продукт, но и как инструмент социальной устойчивости.[35]

Целью статьи является исследование роли исламского банковского финансирования в обеспечении социальной устойчивости Кыргызской Республики на примере деятельности исламского окна ОАО «Элдик Банк».

В ходе исследования использовались методы анализа и синтеза, сравнения, обобщения, а также элементы статистического анализа. Метод анализа применялся для изучения теоретических основ исламского финансирования и его основных принципов. Метод сравнения позволил определить отличия исламской банковской модели от традиционной системы. Статистический метод использовался при рассмотрении динамики финансирования по исламским принципам в ОАО «Элдик Банк». Метод обобщения применялся при формировании выводов и рекомендаций.

Объектом исследования выступает система исламского банковского финансирования в Кыргызской Республике. Предметом исследования являются экономические отношения, возникающие в процессе применения исламских финансовых инструментов, а также их влияние на социальную устойчивость общества.

Исламское банковское финансирование представляет собой систему финансово-экономических отношений, основанную на принципах справедливости, партнерства, прозрачности и социальной ответственности. В отличие от традиционной банковской модели, где основным источником дохода является процент, исламское финансирование предполагает участие сторон в реальной экономической деятельности и распределение рисков.

Ключевым принципом исламского финансирования является запрет риба, то есть получения гарантированного процентного дохода. Согласно исламской экономической концепции, деньги не должны приносить доход сами по себе, поскольку они являются средством обмена, а не самостоятельным товаром. Доход считается допустимым только тогда, когда он связан с трудом, риском, торговлей или инвестиционной деятельностью.[36]

Важное значение также имеют запреты гарар и майсир. Гарар означает чрезмерную неопределенность условий сделки, а майсир связан с азартными и спекулятивными операциями. Эти ограничения направлены на обеспечение прозрачности финансовых отношений, снижение риска недобросовестного поведения и укрепление доверия между участниками сделки.

Исламское финансирование также характеризуется тесной связью с реальным сектором экономики. Финансовые операции должны быть обеспечены конкретными активами, товарами или услугами. Это снижает вероятность спекулятивных операций и способствует более устойчивому развитию экономики.

---

[35] Национальный банк Кыргызской Республики. Исламский банкинг: в вопросах и ответах. Бишкек, 2024.

[36] Шариатские стандарты / Организация бухгалтерского учета и аудита исламских финансовых учреждений. Москва: Издательский дом «Читай», 2022.

Социальная направленность является одной из ключевых особенностей исламской финансовой системы. Она проявляется в стремлении к справедливому распределению ресурсов, снижению бедности, поддержке уязвимых слоев населения и развитию предпринимательской активности.[37]

Одним из инструментов социальной функции является закят, представляющий собой обязательное пожертвование части имущества в пользу нуждающихся. Наряду с ним важную роль играют садака и вакф, которые способствуют развитию благотворительности, финансированию социальных проектов, образования, здравоохранения и инфраструктуры.[38]

Исламское банковское финансирование способствует социальной устойчивости через несколько направлений. Во-первых, оно расширяет доступ населения к финансовым услугам, особенно для тех групп, которые по религиозным или этическим причинам не пользуются традиционными процентными кредитами. Во-вторых, исламские инструменты могут снижать долговую нагрузку, поскольку основаны не на процентах, а на торговых, арендных или партнерских отношениях. В-третьих, такие инструменты стимулируют развитие малого и среднего бизнеса, что положительно влияет на занятость и доходы населения.

Таким образом, исламское финансирование выполняет не только экономическую, но и социальную функцию, поскольку направлено на формирование более справедливой и устойчивой модели финансовых отношений.

Исламское финансирование в Кыргызской Республике находится на стадии активного становления. В стране постепенно формируется нормативно-правовая база, регулирующая операции, осуществляемые в соответствии с исламскими принципами банковского дела и финансирования. Важную роль в этом процессе играет Национальный банк Кыргызской Республики, который устанавливает требования к банкам, микрофинансовым организациям и кредитным союзам, предоставляющим исламские финансовые услуги.[39]

Развитие исламского финансирования в Кыргызстане связано с деятельностью банков, открывающих исламские окна. Такая модель позволяет традиционным банкам предоставлять продукты, соответствующие нормам шариата, без создания отдельного исламского банка. Одним из

---

[37] Chapra M.U. The Future of Economics: An Islamic Perspective. Leicester: The Islamic Foundation, 2000.

[38] Siddiqi M.N. Islamic Banking and Finance in Theory and Practice: A Survey of State of the Art. Islamic Economic Studies, 2006.

[39] Национальный банк Кыргызской Республики. Нормативные акты по операциям, осуществляемым в соответствии с исламскими принципами банковского дела и финансирования.

примеров является ОАО «Элдик Банк», которое развивает исламское окно как отдельное направление банковской деятельности.[40]

Исламское окно ОАО «Элдик Банк» предоставляет услуги, соответствующие принципам исламского банкинга. Основными направлениями являются финансирование по принципу мурабаха и лизинговые операции иджара. Мурабаха предполагает покупку банком товара и его последующую продажу клиенту с заранее согласованной наценкой, а иджара представляет собой договор аренды актива за определенную плату.[41]

Анализ деятельности исламского окна ОАО «Элдик Банк» показывает устойчивую положительную динамику развития. Финансирование по исламским принципам увеличилось с 1 206 тыс. сом в 2022 году до 212 172 тыс. сом в 2023 году, 911 016 тыс. сом в 2024 году и 2 844 840 тыс. сом в 2025 году. Такая динамика свидетельствует о росте спроса на исламские финансовые продукты и укреплении позиций банка в данном сегменте.[42]

Рост финансирования можно разделить на несколько этапов. 2022 год характеризуется как этап становления исламского окна и формирования первоначальной клиентской базы. В 2023 году наблюдается ускорение роста и повышение интереса клиентов. В 2024 году происходит активное расширение направления. В 2025 году сохраняется положительная динамика, при этом развитие переходит к стадии более устойчивого роста.

Структура клиентской базы исламского окна показывает преобладание физических лиц. Это свидетельствует о розничном характере развития исламского финансирования на текущем этапе. В то же время низкая доля юридических лиц указывает на наличие значительного потенциала для дальнейшего расширения за счет предпринимательского и корпоративного сектора.

Среди продуктов исламского окна наибольшую востребованность имеет мурабаха, включая автофинансирование, ипотечное финансирование, коммерческий транспорт, потребительские цели и сельское хозяйство. Наиболее популярным направлением является мурабаха авто, что объясняется высокой потребностью населения в приобретении транспортных средств и привлекательностью беспроцентной модели финансирования.

Несмотря на положительную динамику, развитие исламского финансирования в Кыргызской Республике сталкивается с рядом ограничений. Одной из основных проблем является недостаточная адаптация нормативно-правовой базы к специфике исламских финансовых инструментов. Некоторые исламские продукты имеют сложную

[40]Национальный банк Кыргызской Республики. Исламский банкинг: в вопросах и ответах. Бишкек, 2024.

[41] ОАО «Элдик Банк». Годовые отчеты и финансовая информация по исламскому окну банка.

[42] ОАО «Элдик Банк». Годовые отчеты и финансовая информация по исламскому окну банка.

экономическую природу и требуют более четкого регулирования в налоговом, банковском и гражданском законодательстве.[43]

Второй проблемой является ограниченность институциональной инфраструктуры. В Кыргызстане пока недостаточно развиты такие элементы исламской финансовой экосистемы, как такафул, исламские инвестиционные фонды и рынок сукук. Отсутствие развитого рынка исламских ценных бумаг ограничивает возможности привлечения долгосрочных инвестиций, особенно для инфраструктурных и производственных проектов.

Третьей проблемой выступает кадровый дефицит. Исламское финансирование требует специалистов, обладающих знаниями в области банковского дела, финансового анализа, исламского права и международных стандартов исламских финансов. Недостаток таких специалистов ограничивает возможности банков по разработке и внедрению новых продуктов.

Четвертая проблема связана с низким уровнем финансовой грамотности населения. Многие потенциальные клиенты не имеют достаточного понимания отличий исламского финансирования от традиционного кредитования. Это снижает доверие к новым продуктам и ограничивает их распространение.

Для дальнейшего развития исламского банковского финансирования в Кыргызской Республике необходимо реализовать комплекс мер. Во-первых, требуется совершенствование нормативно-правовой базы, включая более детальное регулирование исламских финансовых инструментов, налоговых вопросов и механизмов шариатского контроля.

Во-вторых, необходимо развивать образовательные программы по исламскому банкингу и финансам. В высших учебных заведениях и профессиональных организациях целесообразно внедрять специализированные курсы, направленные на подготовку кадров для банковского сектора.

В-третьих, банкам следует расширять продуктовую линейку исламского финансирования. Помимо розничных продуктов, важно развивать инструменты для малого и среднего бизнеса, сельского хозяйства, строительства, транспорта и производственного сектора. Использование мушарака, мудараба и иджара может повысить доступ предпринимателей к финансовым ресурсам.

В-четвертых, перспективным направлением является цифровизация исламских финансовых услуг. Внедрение мобильных приложений, онлайн-заявок, цифрового документооборота и дистанционного обслуживания позволит повысить доступность исламских продуктов для населения регионов.

---

[43] Национальный банк Кыргызской Республики. Исламский банкинг: в вопросах и ответах. Бишкек, 2024.

Для ОАО «Элдик Банк» приоритетными направлениями могут стать расширение исламского лизинга, развитие продуктов для предпринимателей, повышение информированности клиентов, усиление работы с регионами и внедрение цифровых исламских сервисов. Это позволит банку укрепить позиции на рынке и повысить вклад исламского окна в общий финансовый результат.

Исламское банковское финансирование является важным направлением развития финансового сектора Кыргызской Республики. Его особенности заключаются в запрете процентных операций, ориентации на реальные активы, разделении рисков, прозрачности и социальной ответственности. Эти принципы позволяют рассматривать исламское финансирование как инструмент не только экономического, но и социального развития.

На примере ОАО «Элдик Банк» видно, что исламские финансовые продукты становятся все более востребованными среди населения. Устойчивый рост объемов финансирования по исламским принципам подтверждает наличие спроса и перспективность данного направления. Вместе с тем для дальнейшего развития необходимо устранить существующие барьеры, включая нормативные, кадровые, институциональные и образовательные ограничения.

Таким образом, исламское банковское финансирование может стать значимым фактором повышения социальной устойчивости в Кыргызской Республике. Его дальнейшее развитие будет способствовать расширению финансовой инклюзии, поддержке предпринимательства, укреплению доверия к банковскому сектору и формированию более справедливой модели финансовых отношений.

Использованные источники:

1. Шариатские стандарты / Организация бухгалтерского учета и аудита исламских финансовых учреждений. Москва: Издательский дом «Читай», 2022.
2. Национальный банк Кыргызской Республики. Исламский банкинг: в вопросах и ответах. Бишкек, 2024.
3. Национальный банк Кыргызской Республики. Нормативные акты по операциям, осуществляемым в соответствии с исламскими принципами банковского дела и финансирования.
4. ОАО «Элдик Банк». Годовые отчеты и финансовая информация по исламскому окну банка.
5. Chapra M.U. The Future of Economics: An Islamic Perspective. Leicester: The Islamic Foundation, 2000.
6. Siddiqi M.N. Islamic Banking and Finance in Theory and Practice: A Survey of State of the Art. Islamic Economic Studies, 2006.

Бурмакова А.В.
студент
кафедра «государственного и муниципального управления»
Оренбургский государственный университет
имени В.А. Бондаренко

НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ СРЕДНЕГО МЕДИЦИНСКОГО ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ РЕГИОНАЛЬНОЙ СПЕЦИФИКИ (НА ПРИМЕРЕ ОРЕНБУРГСКОЙ ОБЛАСТИ)

Аннотация. *В статье исследуется система нематериальной мотивации среднего медицинского персонала (далее СМП) в условиях региональной специфики Оренбургской области. Проведен анализ факторов, определяющих мотивационный профиль СМП в муниципальных медицинских организациях региона с учетом географической протяженности, высокой доли сельского населения и кадрового дефицита в отдельных районах. Выявлена недостаточная разработанность инструментов нематериального стимулирования на муниципальном уровне при наличии развитой нормативной базы. Предложена модель адаптации нематериальных стимулов к условиям сельских центральных районных больниц и городских поликлиник Оренбуржья, включая дистанционные формы поддержки, развитие наставничества и создание регионального профессионального сообщества.*

Ключевые слова: *нематериальная мотивация, средний медицинский персонал, Оренбургская область, профессиональное выгорание, наставничество, управление персоналом.*

Burmakova A.V.
student
Department of Public and Municipal Administration
Orenburg State University
named after V.A. Bondarenko

NON-MATERIAL MOTIVATION OF MIDDLE MEDICAL STAFF IN THE CONTEXT OF REGIONAL SPECIFICS (CASE STUDY OF THE ORENBURG REGION)

Abstract. *The article examines the system of non-material motivation of middle medical staff (hereinafter referred to as MSS) within the regional specifics of the Orenburg Region. An analysis is conducted of the factors shaping the motivational profile of MSS in municipal healthcare organizations, taking into account the region's geographical extent, high rural population share, and personnel shortages in certain districts. The study identifies a lack of developed tools for non-material incentives at the municipal level despite an established regulatory framework. A model is proposed for adapting non-material motivators*

to the conditions of rural central district hospitals and urban polyclinics in the Orenburg region, including remote support mechanisms, mentorship development, and the creation of a regional professional community.

Keywords: *non-material motivation, middle medical staff, Orenburg Region, professional burnout, mentorship, human resource management.*

Введение. Средний медицинский персонал (далее СМП) составляет кадровую основу первичного звена здравоохранения, обеспечивая непрерывность и доступность медицинской помощи населению. В условиях демографических вызовов, старения населения и роста хронической патологии нагрузка на СМП неуклонно возрастает, актуализируя проблему удержания кадров. Материальное стимулирование, оставаясь базовым фактором, в условиях ограниченных бюджетных возможностей не способно самостоятельно решить задачу снижения текучести и профилактики профессионального выгорания. В связи с этим нематериальная мотивация приобретает статус самостоятельной управленческой технологии, требующей научного осмысления и практического внедрения. Оренбургская область обладает выраженной территориальной и социально-экономической спецификой, напрямую влияющей на кадровую политику в здравоохранении: значительная протяженность территории с запада на восток, высокая доля сельского населения (около 30%), наличие приграничных и отдаленных районов, миграционный отток в более крупные города. Эти факторы обуславливают необходимость разработки регионально-адаптированных инструментов нематериальной мотивации, учитывая специфику работы СМП.

Целью исследования является разработка научно обоснованной модели нематериальной мотивации СМП, адаптированной к условиям Оренбургской области, и выработка практических рекомендаций для руководителей муниципальных медицинских организаций и органов управления здравоохранением региона.

Материалы и методы исследования. Теоретической основой исследования послужили двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга, теория самодетерминации Э.Деси и Р. Райана [1], а также современные концепции управления персоналом в здравоохранении (Т.В. Соловьева, Г.В. Старшенбаум) [2],. Эмпирическую базу составили нормативно-правовые акты Российской Федерации и Оренбургской области, регулирующие деятельность медицинских организаций и кадровую политику. Применены методы системного анализа, сравнительно-правового анализа, типологизации и моделирования.

Результаты. Анализ кадрового состава и условий труда СМП в Оренбургской области позволяет выделить ряд факторов, формирующих уникальный мотивационный профиль работников региона:

- географический фактор – работники сельских ЦРБ и ФАПов, составляющие значительную долю СМП области (особенно в таких районах, как Саракташский, Беляевский, Кваркенский, Ясненский), работают в

условиях территориальной изоляции. Это ограничивает возможности для профессионального общения, повышения квалификации, культурного досуга и создает ощущение «оторванности» от профессионального сообщества.

- демографический фактор – высокая доля пожилых пациентов в сельской местности определяет специфику работы: преобладание хронической патологии, паллиативных случаев, необходимость длительного сопровождения пациентов. Это требует от СМП особых коммуникативных компетенций и повышенной эмоциональной устойчивости.

- кадровый фактор – дефицит СМП в отдаленных районах области приводит к увеличению нагрузки на действующих работников, совмещению ставок, работе в режиме постоянной интенсивности. В таких условиях традиционные формы мотивации (грамоты, благодарности) теряют эффективность, уступая место потребности в психологической разгрузке и ощущении справедливости.

- миграционный фактор – конкуренция за кадры с соседними регионами и крупными городами вынуждает работодателей Оренбуржья искать не только финансовые, но и нематериальные преимущества для удержания персонала: комфортную рабочую среду, признание, возможность развития.

Анализ существующих практик нематериальной мотивации в регионе. На региональном уровне в Оренбургской области реализуются отдельные инструменты нематериального стимулирования:

-проведение ежегодного конкурса «Лучшая медицинская сестра Оренбуржья» и аналогичных профессиональных соревнований;

- награждение работников к профессиональному празднику (Международный день медицинской сестры, День медицинского работника) грамотами Министерства здравоохранения области и Губернатора;

- освещение достижений СМП в региональных СМИ и на портале Министерства здравоохранения Оренбургской области;

- организация региональных научно-практических конференций с участием среднего медицинского персонала.

Однако анализ показывает, что эти инструменты носят эпизодический и «точечный» характер, охватывая преимущественно наиболее активных и успешных работников. Подавляющее большинство СМП, особенно в сельских районах, остается вне зоны системной нематериальной мотивации.

Типология нематериальных стимулов с учетом региональной специфики. На основе проведенного анализа предложена типология нематериальных инструментов мотивации СМП, адаптированная к условиям Оренбургской области и сгруппированная по трем направлениям:

1.Инструменты профессиональной интеграции и признания:

- Региональная система профессиональных конкурсов с расширенной географией;

- Институт «Регионального наставника». Присвоение опытным СМП статуса наставника с правом методической поддержки молодых специалистов

не только в своем учреждении, но и в соседних районах (с использованием дистанционных технологий);

- Банк лучших практик. Создание на региональном портале Минздрава Оренбургской области раздела с описанием успешных кейсов работы СМП, методических разработок, авторских программ – с указанием авторства и возможностью профессионального признания.

2. Инструменты психологической поддержки и профилактики выгорания.

- Дистанционные балинтовские группы. Для работников сельских ЦРБ и ФАПов, лишенных возможности очного участия в психологических разборах, - организация регулярных онлайн – встреч под руководством клинических психологов Оренбургской области;

- Мобильная служба психологической помощи. Выездные бригады психологов в отдаленные районы области для проведения супервизий, тренингов и индивидуальных консультаций СМП;

- Комнаты психологической разгрузки. Обязательное оснащение таких помещений в каждой ЦРБ и крупной поликлинике с учетом региональных стандартов. [3].

3. Инструменты профессионального развития и коммуникации:

- Региональная школа наставничества. Обучение опытных СМП методике передачи знаний и работы с молодыми специалистами на базе Оренбургского государственного медицинского университета и медицинских колледжей региона;

- Профессиональные сообщества в мессенджерах. Создание моделируемых региональных чатов СМП по специальностям (терапевтические, хирургические, педиатрические сестры, фельдшеры скорой помощи) для оперативного обмена опытом, консультаций и ощущения профессиональной принадлежности;

- Стажировки в ведущих ЛПУ области. Организация краткосрочных ознакомительных стажировок для СМП из сельских районов в ведущие медицинские учреждения города Оренбурга.

Модель внедрения нематериальной мотивации в муниципальных МО Оренбургской области. Предлагается трехуровневая модель интеграции нематериальных стимулов:

Уровень 1 - Региональный (Министерство здравоохранения Оренбургской области):

- разработка и утверждение методических рекомендаций по нематериальной мотивации СМП для руководителя МО;

- организация региональных конкурсов, стажировок, образовательных мероприятий;

- формирование информационного пространства для признания достижений СМП;

- мониторинг индекса удовлетворенности трудом и уровня выгорания в муниципальных МО;

Уровень 2 – Муниципальный (центральные районные больницы, городские поликлиники):

- разработка локальных положений о нематериальной мотивации с учетом специфики учреждения;
- введение института наставничества с финансовым и статусным стимулированием наставников;
- организация регулярной обратной связи между руководством и персоналом;
- создание эргономичных условий труда и комнат психологической разгрузки.

Уровень 3 – Локальный (отделение, участок, ФАП):

- ежедневные практики признания и благодарности со стороны непосредственного руководителя;
- вовлечение персонала в принятие решений, рабочих групп по улучшению качества;
- формирование атмосферы взаимного уважения и профессиональной солидарности в коллективе.

Практические рекомендации.

1. Министерству здравоохранения Оренбургской области:

- разработать и утвердить региональную программу нематериальной мотивации СМП на 2026-2030 годы в рамках реализации региональной программы модернизации первичного звена здравоохранения;
- организовать ежегодный форум «Сестринское дело Оренбуржья» с секциями для обмена лучшими практиками.

2. Руководителям муниципальных медицинских организаций:

- провести диагностику мотивационных профилей персонала с использованием валидных методик и разработать индивидуальные планы развития сотрудников;
- внедрить практику ежеквартальных индивидуальных бесед «руководитель-подчиненный» по схеме обратной связи;
- обеспечить прозрачность распределения стимулирующих выплат и вовлечь представителей СМП в работу комиссии по распределению надбавок;
- организовать на рабочем месте каждого СМП доступ к дистанционным формам психологической поддержки и повышения квалификации [4].

Заключение. Нематериальная мотивация среднего медицинского персонала в Оренбургской области требует учета выраженной региональной специфики: территориальной протяженности, высокой доли сельского населения, кадрового дефицита. Традиционные инструменты признания и стимулирования, применяемые эпизодически не способны системно решить задачу удержания кадров и профилактики выгорания. Предложенная в исследовании трехуровневая модель нематериальной мотивации, сочетает региональные программы профессионального признания, дистанционные формы психологической поддержки для сельских работников и локальные

практики вовлечения персонала, позволяет сформировать целостную систему стимулирования.

Использованные источники:

1. Деси Э., Райан Р. Внутренняя мотивация / Э. Деси, Р.Райан.- М.Альпина Паблишер, 2022.-320с.
2. Соловьева Т.В. Управление персоналом в здравоохранении: учебник для вузов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2024 – 315с.
3. Старшенбаум Г.В. Профилактика эмоционального выгорания медицинских работников практическое руководство – М.: Медицинское информационное агенство,2023.-184с.
4. Петрова Е.Н. Дистанционные формы психологической поддержки медицинских работников в отделенных районах // Менеджер здравоохранения. – 2025. - № 3. – с.56-63.
5. Постановление Правительства Оренбургской области от 20 августа 2010 г. № 551-пп «О стратегии социально-экономического развития Оренбургской области до 2030 года».

Бурмакова А.В.
студент
кафедра «государственного и муниципального управления»
Оренбургский государственный университет
имени В.А. Бондаренко

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ МОТИВАЦИИ СТУДЕНТОВ МЕДИЦИНСКИХ КОЛЛЕДЖЕЙ К ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Аннотация. *В статье рассматривается проблема кадрового дефицита специалистов со средним медицинским образованием (далее СМО), в системе практического здравоохранения. Проведен анализ факторов, формирующих мотивацию студентов медицинского колледжа к трудоустройству в государственные и муниципальные медицинские организации. Выявлено, что наряду с традиционными альтруистическими, установками, доминирующими факторами для поколения Z являются материальное стимулирование, прозрачность карьерной траектории и психологический комфорт. Предложены практические рекомендации по совершенствованию системы адаптации и удержания молодых специалистов среднего медицинского звена.*

Ключевые слова: *среднее медицинское образование, мотивация труда, кадровый дефицит, молодые специалисты, адаптация, практическое здравоохранение, управление персоналом.*

Burmakova A.V.
student
Department of State and Municipal Management
Orenburg State University
named after V.A. Bondarenko

FORMATION AND DEVELOPMENT OF MOTIVATION OF MEDICAL COLLEGE STUDENTS TO WORK IN THE PRACTICAL HEALTHCARE SYSTEM

Abstract. *The article examines the problem of personnel shortages of specialists with secondary medical education (hereinafter referred to as SMO) in the practical healthcare system. An analysis of the factors influencing the motivation of medical college students to seek employment in state and municipal medical organizations is conducted. It has been revealed that, alongside traditional altruistic attitudes, dominant factors for Generation Z include financial incentives, transparency of career trajectories, and psychological comfort. Practical recommendations are proposed for improving the system for adapting and retaining young mid-level medical specialists.*

***Keywords**: secondary medical education, labor motivation, staff shortage, young specialists, adaptation, practical healthcare, personnel management.*

Введение. В современных условиях система здравоохранения сталкивается с острым дефицитом кадров среднего медицинского звена (фельдшеров, медицинских сестер/братьев). Согласно данным Министерства здравоохранения РФ, укомплектованность лечебно-профилактических учреждений (далее ЛПУ) данными специалистами в ряде регионов остается ниже нормы. Ситуация усложняется демографической ямой и оттоком кадров в коммерческий сектор или смежные отрасли. Студенты медицинского колледжа представляют собой стратегический кадровый резерв отрасли. Однако процесс их перехода из статуса «обучающийся» в статус «молодой специалист» сопровождается высоким уровнем оттока. Актуальность исследования обусловлена необходимостью поиска новых механизмов мотивации, отвечающих ценностным запросам современной молодежи (поколения Z) и реалиям цифровизации здравоохранения в 2026 году [1].

Материалы и методы исследования. Исследование базируется на системном подходе к управлению персоналом в здравоохранении. Теоретической основой послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области мотивации труда (А. Маслоу, Ф. Герцберг, В.К. Виленский, Т.В. Соловьева) [2].

Результаты и обсуждение. Анализ литературы и нормативно-правовой базы показывает, что традиционная модель мотивации, опирающаяся исключительно на идеологию «служения и призвания», в современных экономических реалиях исчерпала свою эффективность. По результатам проведенного исследования, структура мотивации студентов СПО к работе в практическом здравоохранении имеет сложный, многофакторный характер. При этом выявлен ряд серьезных барьеров (демотиваторов), снижающих готовность выпускников идти в практическое здравоохранение [3].

Высокая цифровая нагрузка. Внедрение единых цифровых контуров (ЕГИСЗ, РЭМД) привело к тому, что значительное количество времени среднего медицинского персонала уходит на заполнение электронных медицинских корт. Для студентов, не имеющих достаточных навыков работы с ИТ-системами, это вызывает страх и стресс.

Отсутствие четкой карьерной траектории. Нет возможностей для вертикального или горизонтального роста без получения дополнительного образования. [4].

Эмоциональное выгорание и агрессия со стороны пациентов. Опасение конфликтных ситуаций является значимым фактором для молодого специалиста.

Практические рекомендации. На основе полученных данных предлагается комплекс мер по формированию устойчивой мотивации:

На этапе обучения (в медицинском колледже):

- проактивная профориентация и тьюторство. Внедрение практико-ориентированных модулей по цифровой гигиене и работе с медицинскими информационными системами) для снижения «технологического стресса».

- институт наставничества «Равный-равному». Привлечение успешных молодых специалистов (выпускников 2-3 летней давности).

На этапе трудоустройства и адаптации в лечебно-профилактические учреждения:

- гарантированная программа адаптации на 1-й год. Снижение нормативной нагрузки для молодых специалистов на первые 3-6 месяцев, обязательное закрепление за ними опытного наставника с финансовой стимуляцией последнего.

-развитие горизонтальной карьеры. Создание в ЛПУ должностей например «Медицинская сестра-эксперт», «Старшая сестра-координатор по работе с хроническими заболеваниями», что позволит реализовать амбиции без обязательного ухода для получения высшего образования.

- психологическая поддержка. Внедрение супервизий (разборов сложных клинических и этических случаев) и доступ к службам психологической разгрузки для профилактики выгорания [5].

Заключение. Мотивация студентов средних медицинских учебных заведений к работе в практическом здравоохранении, обеспечивается не только моральным стимулированием. Современный выпускник медицинского колледжа выбирает работодателя, который способен обеспечить не только базовую экономическую безопасность, но и психологический комфорт. Только комплексный HR-подход позволит преодолеть кадровый дефицит.

Использованные источники:

1. Соловьева Т.В. Управление персоналом в здравоохранении: учебник для вузов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2024 – 315с.
2. Старшенбаум Г.В. Профилактика эмоционального выгорания медицинских работников практическое руководство – М.: Медицинское информационное агенство,2023.-184с.
3. Постановление Правительства Оренбургской области от 20 августа 2010 г. № 551-пп «О стратегии социально-экономического развития Оренбургской области до 2030 года».
4. Иванова Т.В. Управление персоналом в здравоохранении: учебник для вузов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2024.-315с.
5. Старшенбаум Г.В. Профилактика эмоционального выгорания молодых специалистов здравоохранения // Вестник медицинского института.-2024. Т.12, № 2.-С.112-118.

Гарифулина А. Р.
преподователь
Perfect-university
Узбекистан

ЭКСПРЕССИВНОЕ СЛОВООБРАЗОВАНИЕ В РУССКИХ НАРОДНЫХ СКАЗКАХ: ЛИНГВОКУЛЬТУРОЛОГИЧЕСКИЙ И ЛИНГВОДИДАКТИЧЕСКИЙ АСПЕКТЫ

Аннотация: *В статье рассматривается экспрессивная деривация как один из значимых элементов русской языковой картины мира и национальной культуры. Материалом исследования послужили русские народные сказки из сборника А.Н. Афанасьева. Анализируются экспрессивные словообразовательные средства, отражающие особенности русского национального характера, эмоциональность народной речи и специфику фольклорного мировосприятия. Особое внимание уделяется лингводидактическому потенциалу русских народных сказок при изучении словообразования, лингвокультурологии и русского языка в образовательной практике.*

Ключевые слова: *экспрессивная деривация, русская народная сказка, лингвокультурология, языковая картина мира, фольклор, словообразование, лингводидактика.*

Garifulina A. R.
lecturer
Perfect-university
Uzbekistan

EXPRESSIVE WORD-FORMATION IN RUSSIAN FOLK TALES: LINGUOCULTURAL AND LINGUODIDACTIC ASPECTS

Abstract*: This article examines expressive derivation as a significant element of the Russian linguistic worldview and national culture. The research material is Russian folk tales from A.N. Afanasyev's collection. Expressive word-formation devices are analyzed, reflecting the characteristics of the Russian national character, the emotionality of folk speech, and the specifics of folkloric worldview. Particular attention is paid to the linguodidactic potential of Russian folk tales in the study of word formation, linguacultural studies, and the Russian language in educational practice.*

Key words: *expressive derivation, Russian folk tale, linguacultural studies, linguistic picture of the world, folklore, word formation, linguodidactics.*

Современная лингвистика характеризуется усилением интереса к проблеме взаимодействия языка и культуры. В рамках антропоцентрической

парадигмы язык рассматривается не только как средство коммуникации, но и как культурный код нации, отражающий особенности национального мировосприятия. В связи с этим особую актуальность приобретает изучение экспрессивной деривации как феномена русской национальной культуры.

Русское словообразование обладает значительным экспрессивным потенциалом. Эмоционально-оценочные суффиксы, уменьшительно-ласкательные и увеличительные формы, разговорные и народно-поэтические образования формируют особую образность речи и передают отношение народа к окружающему миру. Наиболее ярко данные процессы проявляются в языке фольклора, прежде всего — в русских народных сказках.

Русская народная сказка представляет собой важнейший источник изучения национального менталитета, духовных ценностей и языковой картины мира. Через систему образов, сюжетов и языковых средств сказка передает представления народа о добре и зле, справедливости, труде, семье, человеческих отношениях. Особую роль в создании выразительности фольклорного текста играют экспрессивные словообразовательные средства.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью изучения словообразования в лингвокультурологическом аспекте, а также потребностью использования фольклорного материала в образовательной и лингводидактической практике.

Цель статьи — выявить особенности экспрессивной деривации в русских народных сказках и определить ее значение как феномена русской культуры и средства формирования языковой личности.

Экспрессивная деривация как отражение языковой картины мира.

Язык тесно связан с культурой народа и отражает особенности его мировосприятия. По мнению исследователей лингвокультурологии, языковые единицы содержат в себе национально-культурную информацию, которая формирует особую картину мира носителей языка. Значительную роль в этом процессе играет словообразовательная система.

Экспрессивная деривация представляет собой образование слов с эмоционально-оценочным значением. Подобные образования позволяют не только назвать предмет или явление, но и выразить отношение говорящего к нему. В русском языке экспрессивность особенно ярко проявляется благодаря разнообразию словообразовательных аффиксов. Среди наиболее распространенных средств экспрессивного словообразования выделяются:

- уменьшительно-ласкательные суффиксы (-ушк-, -еньк-, -очк-, -ик-);
- увеличительные суффиксы (-ищ-, -ин-);
- эмоционально-оценочные образования;
- разговорные и народно-поэтические формы.

Подобные словообразовательные средства отражают особенности русского национального характера: эмоциональность, образность мышления, стремление к субъективной оценке окружающего мира.

В русской культуре важную роль играет эмоционально окрашенное отношение к человеку, природе, предметам быта. Именно поэтому в речи

активно используются уменьшительно-ласкательные формы: «матушка», «братец», «девица-красавица», «избушка». Подобные слова не только называют предметы, но и создают атмосферу близости, теплоты и эмоциональной сопричастности.

Экспрессивная деривация тесно связана с национальной языковой картиной мира. Через словообразовательные модели язык фиксирует культурные ценности народа, его эмоциональные реакции и способы восприятия действительности.

Экспрессивные словообразовательные средства в русских народных сказках.

Русские народные сказки отличаются высокой степенью экспрессивности. Фольклорный текст ориентирован не только на передачу информации, но и на эмоциональное воздействие на слушателя. Именно поэтому в сказках широко представлены экспрессивные производные слова.

Наиболее частотными являются уменьшительно-ласкательные образования:

- «батюшка»;
- «матушка»;
- «сынок»;
- «девица»;
- «избушка»;
- «реченька»;
- «сестрица».

Данные формы выполняют сразу несколько функций: создают эмоциональный фон повествования, характеризуют отношения между персонажами, подчеркивают особенности народного мировосприятия.

Например, слово «избушка» в сказочном тексте приобретает не только номинативное, но и символическое значение. Оно связано с представлением о доме как центре семейного мира, пространстве уюта и безопасности. Уменьшительно-ласкательная форма усиливает эмоциональную окраску образа.

Особое место занимают экспрессивные наименования персонажей. Сказочные герои часто получают оценочную характеристику уже на уровне словообразования: «Иванушка», «Морозко», «Зайчик», «Лисонька». Такие формы помогают создать определенный художественный образ и выразить отношение народа к персонажу.

Экспрессивная деривация активно используется и при описании внешности, поведения и эмоционального состояния героев. С помощью словообразовательных средств народная речь передает симпатию, осуждение, иронию или восхищение.

Следует отметить, что экспрессивные образования в сказках выполняют не только эстетическую, но и культурно-мировоззренческую функцию. Они отражают систему ценностей русского народа, для которого характерны эмоциональность, коллективизм, внимание к нравственным категориям.

Фольклорная традиция сохраняет древние представления народа о мире, а экспрессивное словообразование становится важным средством передачи этих представлений. Через эмоционально окрашенные слова в сказке формируется особая атмосфера народного повествования.

Лингводидактический потенциал русских народных сказок.

Русские народные сказки обладают значительным образовательным потенциалом и могут эффективно использоваться в преподавании русского языка, лингвокультурологии и филологических дисциплин.

Работа с фольклорным текстом способствует:

- развитию языковой личности обучающихся;
- формированию интереса к русской культуре;
- освоению словообразовательных моделей;
- развитию навыков анализа художественного текста;
- расширению словарного запаса;
- формированию культуроведческой компетенции.

Изучение экспрессивной деривации на материале сказок особенно эффективно в образовательной практике, поскольку фольклорные тексты отличаются яркостью, образностью и эмоциональной насыщенностью. Обучающиеся легче усваивают словообразовательные модели через художественный контекст.

В процессе изучения сказок возможно использование следующих видов заданий:

1. Выделение экспрессивных производных слов в тексте.
2. Анализ словообразовательной структуры слов.
3. Определение эмоционально-оценочного значения суффиксов.
4. Сопоставление нейтральных и экспрессивных форм.
5. Создание собственных текстов с использованием экспрессивной лексики.
6. Анализ роли экспрессивных средств в характеристике персонажей.

Подобная работа способствует развитию языкового чутья и пониманию взаимосвязи языка и культуры. Кроме того, обращение к фольклору позволяет формировать у студентов представление о национальной языковой картине мира. Особенно актуально использование сказочного материала в подготовке будущих педагогов и филологов. Работа с фольклорным текстом помогает формировать навыки интерпретации художественного произведения, развивает исследовательские компетенции и способствует сохранению культурных традиций.

Лингводидактическая ценность русских народных сказок заключается также в возможности интеграции различных аспектов изучения языка: лексики, словообразования, стилистики, культурологии и литературоведения.

Заключение

Экспрессивная деривация является важным элементом русской языковой картины мира и одним из проявлений национальной культуры. Русские народные сказки демонстрируют богатство экспрессивных

словообразовательных средств, отражающих эмоциональность, образность и ценностные ориентиры русского народа.

Экспрессивные производные слова в фольклорных текстах выполняют не только эстетическую, но и культурно-мировоззренческую функцию. Они передают особенности национального менталитета, формируют художественную образность и обеспечивают эмоциональное воздействие на слушателя.

Исследование показало, что русские народные сказки обладают значительным лингводидактическим потенциалом. Использование фольклорного материала в образовательной практике способствует развитию языковой личности, формированию культуроведческой компетенции и углубленному пониманию взаимосвязи языка и культуры.

Таким образом, изучение экспрессивной деривации в русских народных сказках представляет интерес как для лингвокультурологии, так и для современной методики преподавания русского языка.

Использованные источники:

1. Алефиренко Н.Ф. Лингвокультурология: ценностно-смысловое пространство языка. — Москва: Флинта, 2021.
2. Афанасьев А.Н. Русские народные сказки. — Москва: Эксмо, 2022.
3. Болотнова Н.С. Филологический анализ текста. — Москва: Флинта, 2020.
4. Вендина Т.В. Русская языковая картина мира через призму словообразования. — Москва: URSS, 2021.
5. Воробьев В.В. Лингвокультурология. — Москва: ЛЕНАНД, 2020.
6. Земская Е.А. Современное русское словообразование. — Москва: Флинта, 2021.
7. Караулов Ю.Н. Русский язык и языковая личность. — Москва: ЛКИ, 2020.
8. Маслова В.А. Лингвокультурология. — Москва: Академия, 2023.
9. Попова З.Д., Стернин И.А. Язык и национальная картина мира. — Москва: Директ-Медиа, 2022.
10. Телия В.Н. Русская фразеология и культура. — Москва: URSS, 2021.
11. Тер-Минасова С.Г. Язык и межкультурная коммуникация. — Москва: Слово, 2022.

УДК: 373.4

Дадобоева Б.Э., кандидат педагогических наук
доцент
кафедра технологии и методики преподования
факультет изобразительного искусства и дизайна
государственное образовательное учреждение «Худжандский государственный университет им. академика Бободжона Гафурова»

КОМПЬЮТЕРНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ НА УРОКАХ ТРУДОВОГО ОБУЧЕНИЯ КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

***Аннотация**: Одним из показателей успешной работы учителя является его способность «идти в ногу со временем» т.е. использовать в своей работе современные методы и средства обучения, к которым на сегодняшний день можно отнести информационные технологии. Учитель технологии должен владеть основами компьютерной грамотности, иметь представление о наиболее распространенной в настоящее время операционной системе* Windows.

Современный урок невозможен без использования информационных и телекоммуникационных технологий. Учитель не может находиться в стороне от этих процессов. Внедрение информационных и коммуникационных технологий (ИКТ) проходит по пути наращивания методического материала каждым учителем в рамках своего предмета.

Использование компьютерных технологий на уроках технологии – дело уже не будущего, а настоящего времени Для конкретного ученика использование компьютеров на уроках и во внеурочной деятельности может создать уникальную информационную среду и способствовать успешному продвижению по индивидуальной образовательной траектории.

***Ключевые слова:** информационных и коммуникационных технологий (ИКТ), образовательные ресурсы, компьютерная грамотность, информатизация образовательного процесса.*

Dadoboeva B. E., Candidate of Pedagogical Sciences
associate professor
Department of Technology and Methodology of Teaching
Faculty of Fine Arts and Design
State Educational Institution "Khujand State University named after Academician Bobojon Gafurov"

COMPUTER TECHNOLOGIES IN LABOR EDUCATION CLASSES AS A MEANS OF IMPROVING THE QUALITY OF THE EDUCATIONAL PROCESS

***Abstract**: One of the indicators of a teacher's success is their ability to "keep up with the times," i.e., utilize modern teaching methods and tools, which today include information technology. A technology teacher must have basic computer literacy and be familiar with the most widely used operating system, Windows. A modern lesson is impossible without the useof information and telecommunications technologies. Teachers cannot remain isolated from these processes. The introduction of information and communications technologies (ICT) is being implemented through the development of methodological resources by each teacher within their subject area.*

The use of computer technology in technology lessons is no longer a matter of the future, but of the present. For individual students, the use of computers in lessons and extracurricular activities can create a unique information environment and facilitate successful progress along an individual educational trajectory.

***Key words:** information and communication technologies (ICT), educational resources, computer literacy, informatization of the educational process.*

Для современного этапа развития общества характерно становление принципиально новых приоритетов в образовательной сфере, важнейшим из которых является повышение качества образования. Концепция модернизации российского образования определяет создание условий для повышения качества общего образования одной из основных задач образовательной политики. Одним из приоритетных направлений модернизации образования является информатизация образовательного процесса, включающее в себя целый ряд таких важных задач, как:

- обеспечение образовательных учреждений компьютерной техникой и средствами коммуникации;
- обеспечение школ электронными средствами обучения;
- автоматизация управленческой деятельности администрации школ;
- внедрение информационных технологий в учебный процесс школ;
- подготовка и повышение квалификации учителей по использованию ИКТ в образовательном процессе.

В соответствии с государственной программой информатизации образования, школы России были оснащены компьютерной техникой и специализированным программным обеспечением с подключением к сети интернет. Для учителей общеобразовательных предметов в рамках повышения квалификации на районном и областном уровнях были организованы курсы по обучению работе на компьютере. Это необходимо, т.к. в настоящее время появились электронные учебники по общеобразовательным предметам, электронные энциклопедии, виртуальные лаборатории, тренажеры, тестовые оболочки и т.д.

Наличие вышеперечисленных условий позволяет перевести учебный процесс на качественно новый уровень, так как возникают новые возможности для построения системы работы учителя по организации учебного процесса как на уроке (объяснение нового материала, закрепление,

контроль знаний), так и во внеурочное время (отработка пропущенного материала, подготовка к урокам, сдача задолженностей и т.д.).

С увеличением количества компьютеров в школах возрастает их роль, как эффективного средства повышения результативности обучения, в том числе, и по технологии. Применение компьютера позволяет повысить интеллектуальный уровень преподавания и облегчает решение практических задач. Он может быть использован как информационная система, помогающая решать технологические, конструкторские, экономические, экологические вопросы, представляя материал в более наглядном, доступном для восприятия виде. Служит источником информации для разработки творческих проектов, а также оперативного контроля за усвоением учащимися знаний и умений, обеспечивая дифференцированный подход к обучению учащихся, имеющих разный уровень готовности восприятия материала. Вышеназванные преимущества позволяют эффективно решить проблему мотивации учащихся, т.к. уроки с использованием красочных иллюстраций и различных мультимедийных объектов (звук, видео) и т.д. привлекут внимание даже самого равнодушного ученика.

Одним из показателей успешной работы учителя является его способность «идти в ногу со временем» т.е. использовать в своей работе современные методы и средства обучения, к которым на сегодняшний день можно отнести информационные технологии. Учитель технологии должен владеть основами компьютерной грамотности, иметь представление о наиболее распространенной в настоящее время операционной системе Windows.

Современный урок невозможен без использования информационных и телекоммуникационных технологий. Каждый день интернет-сообщество российских учителей пополняется новыми именами, в сети появляются новые образовательные ресурсы, в школы приходят новые программные средства. Учитель не может находиться в стороне от этих процессов. Внедрение информационных и коммуникационных технологий (ИКТ) проходит по пути наращивания методического материала каждым учителем в рамках своего предмета. Использование компьютерных технологий на уроках технологии – дело уже не будущего, а настоящего времени. Учителю компьютер не диктует методы и содержание обучения, он адекватно и эффективно включается в программы обучения, обеспечивая полноценную организацию учебной деятельности. Для конкретного ученика использование компьютеров на уроках и во внеурочной деятельности может создать уникальную информационную среду и способствовать успешному продвижению по индивидуальной образовательной траектории.

Средства мультимедиа позволяют обеспечить наилучшую, по сравнению с другими техническими средствами обучения, реализацию принципа наглядности, в большей степени способствуют укреплению знаний и на практических занятиях – умений. Кроме того, средствам мультимедиа

отводится задача обеспечения эффективной поддержки игровых форм урока, активного диалога “ученик-компьютер”.

Анализ имеющегося опыта показывает, что условно систему использования компьютера на уроке технологии можно разделить на три стадии (этапа):

Первый – компьютерная поддержка уроков. Здесь компьютер использует только учитель в качестве средства визуализации материалов урока. Для работы на уроке учителю и ученикам достаточно уметь работать в пакете программ Microsoft Office. На уроке, как правило, практикуются выступления учителя или учеников с использованием компьютера, проектора, звуковых колонок, в последнее время к ним добавилась интерактивная доска. Чаще всего для выступления используют Microsoft PowerPoint в качестве программной оболочки, в которой создается мультимедийная презентация, реже применяется такая программа, как Macromedia Flash. Чаще всего презентации носят линейный характер, что является нормальным явлением, так как большинство выступлений подразумевает именно линейный характер преподнесения материала. В зависимости от выступления преподаватель или учащийся могут включать в свою презентацию (мультимедийный проект) текстовые или графические фрагменты, анимацию, видеофильмы, а также музыкальное или голосовое сопровождение. Презентация может быть построена таким образом, чтобы наиболее оптимально решать поставленные на уроке задачи

Важно, чтобы всем ученикам на каждом уроке технологии было интересно. Тогда у многих из них первоначальная заинтересованность предметом перерастет в глубокий и стойкий интерес к науке. Разнообразие занимательных форм обучения на уроках (игры-упражнения, состязания, конкурсы, сигнальные карточки, живое, образное описание событий, эпизода, рассказ-задача, игры-путешествия, шарады, загадки, курьёзы, шутки, конкурс на быстрое отыскание ошибок и т.д.) создаёт положительный эмоциональный фон деятельности, располагает к выполнению тех заданий, которые считаются трудными и даже непреодолимыми. Все формы обучения, перечисленные выше можно реализовать с помощью ИКТ, отразить в презентации. Занимательность и иллюстративность особым образом окрашивают материал, делают процесс овладения знаниями более привлекательным.

Второй – компьютерное сопровождение уроков технологии. На этом этапе кроме использования учителем компьютера в качестве эффективного средства предоставления или иллюстрации материалов урока, компьютер может быть использован учениками в качестве средства повторения ранее изученного материала (например, устройство станка или швейной машинки, свойств материалов, выбора способов декоративной отделки, помощь в подборе объекта труда для тематической творческой работы и т.д.). Здесь же компьютеру может быть доверен текущий контроль знаний учащихся, например – с целью допуска ученика к работе на том или ином станке и пр.

Так как к работе с компьютером допускаются ученики, то учитель должен знать и соблюдать правила организации безопасной работы учащихся с компьютерной техникой, и рабочее место, оборудованное компьютером, должно быть соответствующим образом организовано.

Третий этап – этап использования современных компьютерных программ в обучении. Особенностью этого этапа является проведение уроков технологии с работой всех учащихся на компьютерах под руководством учителя.

Например, уроки домашней экономики в 8-х классах эффективнее проводить с использованием табличного редактора Microsoft Excel, при помощи которого составляется бюджет семьи и т.д. Такие уроки проводятся в кабинетах информатики. То же можно сказать и об организации проектной деятельности учащихся, где основную информацию к подготовке проекта они получают из компьютера. Появляется возможность сформировать компьютерный банк проектов: сведения об объектах труда и образцы уже выполненных проектов. Это позволит оптимизировать проектную деятельность учащихся. Высока роль применения на уроках технологии различных электронных справочников, энциклопедий, программ. Использование ресурсов и услуг Интернета значительно расширяет возможности и учителя и ученика во всех видах деятельности.

Пакет Microsoft Office, обладающий широким спектром инструментов для передачи, сохранения и обработки информации, дает возможность развития коммуникативных умений учащихся. Если в 5, 6 классе используются текстовый процессор Word, графический растровый редактор Paint и Калькулятор, то в 7-11-х классах используются и другие программы: Excel, PowerPoint, Adobe PhotoShop, FrontPage, Publisher. При данных видах работы формируются такие умения и навыки, как излагать мысли в письменном виде представлять информацию в виде графика, схемы, чертежа, написать конспект, доклад, располагать рационально текст на бумаге, отформатировать правильно текст электронного документа, вызвать интерес слушателей, читать внятно, быстро, осмысленно. Найденную и обработанную информацию на уроке обязательно требуется прослушать, просмотреть, проанализировать, сравнить и оценить. Ученики могут обмениваться мнениями, информацией, задавать вопросы друг другу и преподавателю. Учащиеся при этом получают навыки публичных выступлений, участия в дискуссиях, умение устанавливать и поддерживать контакты, сотрудничать и работать в команде, что предполагает учет различных точек зрения, умение анализировать их основания. Этому могут способствовать нестандартные уроки. Общение учащихся на подобных уроках формирует умение слушать внимательно, не перебивая, понимать смысл жестов, поз, правильно воспринимать мимику, интонацию, передать информацию жестами, позой, поддержать контакт глазами, выбрать нужную позицию общения, выбрать интересную тему общения, задать правильную тональность общения.

Использование ИКТ тем более актуально в наше время, так как в школах, как правило, отсутствуют, или морально устарели необходимые наборы: схем, таблиц, иллюстраций, фотографий, репродукций. Для подготовки и проведения урока, раньше, учителю приходилось много времени тратить на поиски дидактического и методического материалов, дополнительной литературы, подготовки классной доски. Это было крайне неудобно. Самая красочная книга с закладками, для демонстрации ученикам репродукций во время объяснения материала, сокращало драгоценное время отведенное для проведения практических, лабораторных работ на целых 20% (это где-то около 20 минут).

Место использования ИКТ на уроке. В любое время: в начале, в середине или в конце урока при подведении итогов работы, то есть можно дополнить лекцию, рассказ, показ приемов выполнения практического задания - фрагментарно. Достаточно детально продумать последовательность подачи изображений на экран, чтобы обучающий эффект был максимально большим.

В сфере организации самостоятельной творческой работы учащихся ИКТ играют серьезную роль как инструмент поддержки инновационных технологий, в том числе и во внеурочной работе. Прежде всего, они становятся основой для метода проектов, для самостоятельной учебно-исследовательской, игровой деятельности. Сегодня в школах массово реализуются предметные, межпредметные и надпредметные проекты на базе информационных технологий, которые способствуют реализации творческого потенциала детей, активизации их познавательной активности, ориентации в современных проблемах науки, культуры, социальной жизни.

Широко используются информационные технологии для организации игровой деятельности учеников. ИКТ становятся основой для организации дистанционного обучения.

Информационно-коммуникативные технологии играют серьезную роль в изменении системы контроля знаний учащихся. Новые системы контроля знаний на базе ИКТ (тестовые программы «MyTest X» «Rich Test» «Конструктор тестов» тесты в программе PowerPoint и другие) характеризуются оперативностью, регулярностью, создают широкие возможности для дифференциации (создание индивидуальных заданий, отличающихся уровнем сложности, темпом выполнения), обобщения результатов и накопления материалов, позволяющих оценивать личностную динамику ученика. Кроме того, они позволяют совмещать процедуры контроля и тренинга. Еще один важный момент связан с возможностями смещения акцентов с внешней оценки на самооценку и самоконтроль ученика. Система контроля знаний на базе ИКТ психологически более комфортна и для учителя, и для ученика. Для ученика она в значительной мере является бесстрессовой, поскольку создается возможность работы в индивидуальном режиме, наедине с компьютером, что исключает в значительной мере фактор тревожности, связанный с непосредственным взаимодействием с учителем. А

учителя она избавляет от рутинной работы, тем самым, экономя его силы и высвобождая время для творческой деятельности.

При формировании ИКТ-компетентности успешно применяются традиционные подходы: словесные методы обучения (рассказ, объяснение, лекция, беседа, работа с учебником и книгой); наглядные методы (наблюдение, иллюстрация, демонстрация наглядных пособий, презентаций); практические методы (устные и письменные упражнения, практические компьютерные работы). В рамках личностно-ориентированного подхода к обучению особую роль играют метод проектов, разноуровневое обучение, «Портфель ученика», обеспечивающие достаточно успешное формирование критического и творческого мышления, столь необходимых для современного общества умений.

Таким образом, ИКТ–компетентность — это общешкольное умение и ее формирование должно проходить на всех уроках, в том числе, на уроках технологии. Внедрение ИКТ в образовательный процесс требует разработки совершенно новой методики преподавания технологии, которая во многом связана с исследовательскими, проектными технологиями. При этом учитель должен уметь формировать информационно-образовательную среду, в которой ребенок мог бы выражать и одновременно учить себя.

Использованные источники:

1. Информационно-коммуникационные технологии в подготовке учителя технологии и учителя физики: в 3-х ч. Ч. 3. Сборник материалов научно-практической конференции / отв. ред. А. А. Богуславский – Коломна : Коломенский гос. пед. институт, 2008 – 72 с
2. Карпушина Т. А., учитель технологии. Инновационные подходы в обучении образовательной области "Технология" http://festival. 1september.ru/authors/100-390-240/
3. Компетенции и компетентностный подход в современном образо-вании // Серия: «Оценка качества образования» / Отв. редактор Курнешова Л.Е. – М.: Московский центр качества образования, 2008. – 96 с.
4. Полат Е.С., Бухаркина М.Ю., Моисеева, М.В. .Петров А.Е; Новые педагогические и информационные технологии в системе образования: Учеб.пособие для студ.пед.вузов и системы повыш.квалиф.пед.кадров/ под ред. Е.С.Полат. – М.: ИЦ «Академия», 2000.
5. Приоритетный национальный проект «Образование» - http://www.rost.ru/projects/education/
6. Публикации в сфере формирования информационной культуры личности. НИИ ИТ социальной сферы КемГУ культуры и искусств http://www.nii.kemguki.ru/files/publications_IC.php .
7. Селевко Г.К. Современные образовательные технологии: Учебное пособие. – М.: Народное образование, 1998.

УДК: 373.4

Дадобоева Б.Э., кандидат педагогических наук
доцент
кафедра технологии и методики преподования
факультет изобразительного искусства и дизайна
государственное образовательное учреждение «Худжандский государственный университет им. академика Бободжона Гафурова»

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ И ЕЁ ФОРМИРОВАНИЕ В ПРОЦЕССЕ ПОДГОТОВКИ БУДУЩЕГО ДИЗАЙНЕРА ШВЕЙНЫХ ИЗДЕЛИЙ В ВУЗЕ

Аннотация*: Понятие «компетентность» в современной литературе трактуется как: «владение обусловленными знаниями, умениями, навыками, опытом работы, комплексный личностный ресурс и потенциал, предоставляющий возможность успешного и результативного взаимодействия с окружающим миром той области и зависящие от требований для этой компетенции; наличие внутренней мотивации у индивида к качественному исполнению профессиональной деятельности; степень образованности специалиста, позволяющие самостоятельно решать зарождающиеся познавательные проблемы и установления личностной позиции; высший уровень готовности, означающий силу и уверенность обусловленными знаниями, умениями и навыками.*

Важно понимать, что компетентность не следует отождествлять с профессиональной квалификацией, поскольку это понятие обозначает интегрированные качественные характеристики подготовки выпускника, категории результата образования.

Ключевые слова: *Профессиональная компетентность, дизайнера швейных изделий, композиционный анализ, профессиональная квалификация.*

Dadoboeva B. E., Candidate of Pedagogical Sciences
associate professor
Department of Technology and Methodology of Teaching
Faculty of Fine Arts and Design
State Educational Institution "Khujand State University named after Academician Bobojon Gafurov"

PROFESSIONAL COMPETENCE AND ITS DEVELOPMENT IN THE PROCESS OF TRAINING FUTURE GARMENT DESIGNERS AT A UNIVERSITY

Abstract *: The concept of "competence" in modern literature is defined as: "possession of specific knowledge, abilities, skills, work experience, a comprehensive personal resource and potential that enables successful and*

productive interaction with the surrounding world in a given field and depends on the requirements of this competency; the presence of an individual's internal motivation for high-quality performance of professional activities; the degree of education of a specialist, allowing him to independently resolve emerging cognitive problems and establish a personal position; the highest level of readiness, denoting strength and confidence in the knowledge, abilities, and skills established."

It is important to understand that competence should not be equated with professional qualifications, since this concept denotes integrated qualitative characteristics of a graduate's preparation, categories of educational results.

Key words: *Professional competence, garment designer, compositional analysis, professional qualification.*

Период конца XX – начала XXI веков вошел в историю как период, в котором постоянно возникали глобальные, общепланетарные проблемы и происходило радикальное преобразование условий общественного бытия. В этих процессах заметную роль играла и продолжает играть информатизация образования, темпы развития которой, иначе, как стремительными назвать нельзя. Будучи продуктом современного общества, она существенно влияет на его развитие, модернизирует цели, содержание, методы, формы обучения и модели управления образованием.

Подготовка будущего дизайнера швейных изделий в современной высшей школе обусловлена постоянно растущими запросами в наполнении рынка современной, качественной одеждой, отвечающей все более растущим запросам покупателей. Понятно, что это требует перестройки всей системы высшего образования с ориентацией на подготовку специалистов, склонных к саморазвитию, имеющих нестандартное мышление и развитый художественный вкус, склонных к адаптации к требованиям современного мира моды и готовых к жесткой конкуренции в своей профессии.

Образование, как единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, а также совокупность приобретаемых в ходе обучения знаний, умений, навыков позволяет развивающемуся человеку организовать свою деятельность в учебной среде, побуждает его к мотивированной познавательной активности, оснащает новым, все более усложняющимся, посильным учебным материалом. Образовательная среда, формируемая в ВУЗе, призвана постоянно расширять сферу жизнедеятельности обучающегося человека – студента, и включать в себя разнообразие его опосредованных культурой связей с окружающим миром.

Развитие профессиональной компетентности будущих дизайнеров швейных изделий обеспечивается в ходе их участия в работе творческой лаборатории композиционного анализа, где студенты «примеряют» на себя различные роли: организатора, дизайнера, конструктора и технолога, расширяющих профессиональные компетенции.

1. При обзоре научной литературы можно констатировать, что в настоящее время в научном сообществе отсутствует единое мнение в

трактовке понятия «компетентность», ни по ее структуре, ни по содержанию. Изучение исследований ученых по проблемам компетентности позволяет сделать вывод о том, что в доступной научной литературе, в том числе и педагогической, понятие «профессиональная компетенция» практически дословно не описывается. Оно, как правило, заменяется словами-синонимами, близкими по смыслу, например в педагогической энциклопедии термин «профессиональная компетенция» рассматривается как: «совокупность специальных знаний, умений и навыков, качеств, трудового опыта и норм проведения, обеспечивающих возможность успешной работы по определенной профессии» [7, с.68].

При подготовке подобных специалистов на практике выявился целый ряд проблем объективного и субъективного характера, обусловленных противоречиями, существующими как в современном обществе и профессиональном образовании, так и в отраслевой подготовке педагогов профессионального обучения дизайну швейных изделий.

2. Со своей стороны И.Р. Абсалямова, считает, что: «Условиями эффективного формирования профессиональной компетентности будущего дизайнера швейных изделий являются: структурно-логические межпредметные связи, обеспечивающие профессионально-прикладную направленность обучения; содержательное наполнение регионального компонента учебного плана, позволяющего учитывать потребности рынка труда, запросы работодателей; педагогический мониторинг личностного продвижения будущих специалистов в процессе формирования у них основ профессиональной компетентности» [3, с.17].

Профессиональная компетентность студента-будущего дизайнера швейных изделий формируется в процессе его участия в различных доступных видах творческой деятельности, когда он ведет организаторскую, конструкторскую, технологическую деятельность, кроме того, при показе на подиумах своей коллекции на разных уровнях.

В процессе формирования профессиональной компетенции будущих дизайнеров швейных изделий важно создать условия, в которых они могут проверить свои начальные профессиональные возможности. Это могут быть показы моделей, различные дефиле, мастер – классы, участие в семинарах и конференциях, различных конкурсах, а так же выставках, на которых демонстрируются их творческие проекты. В своей практической деятельности будущий дизайнер швейных изделий обязан внедрять полученные знания, навыки и умение, накопленные в течение учебного процесса по предметам специализации.

3. Уровень мотивированной социальной активности будущего дизайнера швейных изделий для оценки сформированности компетенций интересен тем, что позволяет судить о том, в какой мере общественные приоритеты стали активны и преобразовались изначально в субъективные мотивы профессиональной деятельности, а позже, и в объективные мотивы, по мере роста социальной значимости личности как специалиста.

Профессиональная деятельность дизайнера швейных изделий концептуально основывается на модели мотивации профессиональной деятельности, предложенной В.Ф. Дружининым [6, с.159].

Дизайнер швейных изделий должен постоянно развивать свои профессиональные навыки и опыт за счет наполнения их достоинствами профессиональных культур других государств: быть толерантным к чужим профессиональным ценностям; уметь определять конструктивные компромиссы.

Помимо того, ему, для успешного выполнения стоящих перед ним профессиональных задач в рамках профессиональной компетентности, необходимы: умение разбираться в людях, гибкость и уверенность в себе.

Дизайн в настоящее время — это социально-культурный интегративный феномен, в то же время профессиональная деятельность, последовательное и интенсивное развитие которого вызвано запросами общества, его ментальностью и историко-культурными традициями. Дизайн по достоинству занимает прочное место между достижениями разных сфер деятельности человечества: как инженерное проектирование и конструирование; техника и технология; социология; экология и др., и призван производить эстетические по форме и содержанию полезные объекты предметной среды. При подготовке специалистов по дизайну швейных изделий в условиях ВУЗа, основной упор делается на формирование профессиональной компетентности, состоящей из таких компонентов, как эмоционально-волевой, ценностно-мотивационный, содержательный, операционно – деятельностный и рефлексивный.

Обладателем высокой профессиональной компетентности может быть лишь специалист, работающий по специальности, однако ее формирование начинается еще на этапе обучения, но и подобное заключение весьма условно, поскольку реальные границы между этими понятиями на самом деле размыты. Профессиональная компетенция в образовательном аспекте считается таким видом компетенции, в которой комплексная интеллектуально-личностная характеристика студента, представляет собой совокупность приобретенных знаний, умений, профессиональных навыков, а также социально и профессионально значимых личностных качеств, необходимых для адаптации молодого специалиста в профессиональной среде.

Следовательно, для формирования у будущих дизайнеров швейных изделий профессиональной компетентности в области дизайна необходимо установить критерии оценки компетенции: изучение научно-технической информации; анализ отечественного и зарубежного опыта; участие в исследованиях по совершенствованию технологических процессов; применение полученных результатов на практике; ведение профессиональной деятельности с применением традиционных и инновационных технологий в проектировании и производстве швейных изделий; обоснование принятия технологических режимов производства продукции легкой промышленности;

научное обоснование и эффективное использование основных и вспомогательных материалов, оборудования, соответствующих программ и алгоритмов для расчета параметров технологического процесса; разработка конструкторской и технологической документации для производства изделий легкой промышленности с учетом эстетических, конструктивно-технологических, экономических, экологических и других параметров.

В последние годы, в области образования по направлениям педагогика, педагогическая психология и социология ведутся широкомасштабные научные работы по исследованию проблем компетентного работника, профессиональной компетентности, качественных характеристик личностей, а также образованию профессиональной компетенции специалиста. Анализ научной литературы и проведенное исследование позволяют обосновать необходимость формирования профессиональной компетентности у дизайнеров швейных изделий. В его деятельности раскрывается достигнутый уровень сформированности умений и навыков, проявляются способности и степень развития творческих установок, готовность специалиста полнее реализовать профессионально значимые качества. Профессиональная компетентность здесь выступает критерием личностного развития, формой адаптации личности к профессионально - творческой среде и выступает как средство связи и взаимодействия с обществом, отдельной личностью и профессией.

Проведенный анализ позволяет нам сделать вывод, что в ходе профессиональной деятельности дизайнера швейных изделий возникают следующие возможности:

1. Проявляются связь и влияние профессиональной компетентности и творческой деятельности, являющиеся основанием профессиональной деятельности дизайнера швейных изделий;

2. Дизайнеру швейных изделий с высоко развитой профессиональной компетентностью легче ориентироваться в окружающей его обстановке, он активнее реагирует на изменения и, как следствие, не только видоизменяет свою профессиональную деятельность в соответствии с растущими требованиями общества, но и способен сам влиять и изменять существующие эстетические воззрения, поскольку деятельность дизайнера швейных изделий созидательна соответственно своей сущности;

3. Профессиональная компетентность дизайнера швейных изделий является основой для формирования общей культуры личности. Профессиональная компетентность для дизайнера швейных изделий, выступает со специфических сторон деятельности дизайнера швейных изделий, изучение материалов исследований по данной проблеме позволяют составить структуру профессиональной компетентности дизайнера швейных изделий.

Эффективность процесса формирования профессиональной компетентности выпускника - дизайнера швейных изделий существенно

возрастает при переносе его из учебной деятельности в активную профессиональную деятельность.

Углубленность проблем в формировании компетенций замечено несколько позже, в ходе исследования ряда общественно-педагогических проектов, направленных на достижение следующих результатов деятельности:

- улучшение качества преподавания в процессе обучения специалистов, нацеленных на решение сложных профессиональных, социальных и технологических задач, которые не имеют иногда однозначного решения;

- выработку преимущественно оптимальной системы тестирования для студентов разных курсов обучения;

- тестирование профессиональных умений претендентов с высшим образованием, которые стремятся приобрести сертификат соответствия преподавателя, тестирование выпускников педагогических факультетов осуществляется накануне вручения им сертификатов соответствия преподавателей.

Таким образом, исследователи, изучившие сущность компетенции, нацеливают свою заинтересованность на ее разностороннюю, разноплановую и системную направленность данного объекта.

Обобщая все сказанное, мы опираемся в исследовании на следующие положения:

• формирование совокупной личностной культуры дизайнера швейных изделий неразделимо и прочно связано с состоянием и развитием современного социокультурного пространства;

• формирование профессиональной компетентности дизайнера швейных изделий неосуществимо без интенсивного приобщения к всемирному и отечественному культурному наследию.

Рассматривая культуру с точки зрения содержания, ее расчленяют на несколько разных областей: вид трудовой деятельности; постановка воспитания; характер одежды, экономика; наука, техника, искусство, общественно-политическое устройство; религия, а также все формы проявления объективного духа данного этноса. Исходя из истории происхождения, можно понять уровень и состояние культуры. При таком подходе различают примитивную или высокую культуру, вырождение культуры или бескультурье, «рафинированную культуру». В ранних культурах выделяют усталость, пессимизм, застой и ее упадок. Все зависит от того, в какой степени носители культуры сохранили веру в сущность своей культуры [9,с.108]

Использованные источники:

1. Абдулина О.А. Общепедагогическая подготовка учителя в системе высшего педагогического образования. – Москва: Просвещение, 1984. - 207с.
2. Абдулина О. А. Проблема педагогических умений в теории и практике высшего педагогического образования/ Советская педагогика. – 1976.- №1.

3. Абсалямова И.Р. Формирование основ профессиональной компетентности дизайнера в техническом колледже / автореф.дисс…канд. пед. наук. – Москва, 2007.- 24 с.
4. Ананьев Б.Г. Педагогическая антропология К.Д. Ушинского и ее современное значение / Б.Г. Ананьев. Вопросы психологии. - 1961. -№ 2. - С.3-14.
5. Безрукова В.С. Педагогика. Учебное пособие для инженерно-педагогических институтов и индустриально-педагогических техникумов. - Екатеринбург: Деловая книга, 1996.- 381с.
6. Дружинин В.Ф. Мотивация деятельности в чрезвычайных ситуациях. - Москва: ГАВС, 1992. - 239 с.
7. Конышева Н.М. Методика трудового обучения младших школьников. Основы дизайнообразования - Москва: Академия, 1999 - 192 с.
8. Новейший философский словарь 3-е изд., исправл.- Мн.: Книжный Дом. - 2003. - 1280 с.
9. Фирсов М.В., Шапиро Б.Ю. Психология социальной работы: учебник и практикум для СПО- 6-е изд., перераб. и доп. - Москва:Издательство Юрайт, 2018. - 386 с.

УДК: 336.225.62

Есеналиева Б. Б., доктор экономических наук
профессор
Кыргызский Государственный Университет им. Ж. Баласагына
Кыргызская Республика, г. Бишкек
Кубатбеков А. К.
Магистрант высшей школы экономики
Кыргызский Национальный Университет им. Ж. Баласагына
Кыргызская Республика, г. Бишкек

КОСВЕННОЕ НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ В КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Аннотация. *В статье исследованы теоретические и практические аспекты косвенного налогообложения в Кыргызской Республике. Проведен анализ динамики поступлений косвенных налогов в государственный бюджет за 2021–2025 годы. Определена роль налога на добавленную стоимость, акцизного налога и налога с продаж в формировании доходной части бюджета страны. Выявлены основные проблемы системы косвенного налогообложения, связанные с высокой зависимостью бюджетных доходов от НДС, теневым сектором экономики и необходимостью совершенствования налогового администрирования. Предложены основные направления развития косвенного налогообложения в условиях цифровизации экономики.*

Ключевые слова: *косвенные налоги, налог на добавленную стоимость, акцизный налог, налог с продаж, государственный бюджет, налоговая система, налоговое администрирование, Кыргызская Республика.*

Yesenalieva B. B., Doctor of Economic Sciences
professor
Kyrgyz State University named after. J. Balasagyna
Kyrgyz Republic, Bishkek
Kubatbekov A.K.
Master's student at the Higher School of Economics
Kyrgyz National University named after. J. Balasagyna
Kyrgyz Republic, Bishkek

INDIRECT TAXATION IN THE KYRGYZ REPUBLIC: CURRENT STATE, PROBLEMS AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Abstract. *The article examines theoretical and practical aspects of indirect taxation in the Kyrgyz Republic. An analysis of indirect tax revenues to the state*

budget for 2021–2025 is carried out. The role of value-added tax, excise taxes and sales tax in the formation of budget revenues is determined. The main problems of the indirect taxation system related to the high dependence of budget revenues on VAT, the shadow economy and the need to improve tax administration are identified. The main directions for the development of indirect taxation in the context of economic digitalization are proposed.

Keywords: *indirect taxes, value added tax, excise tax, sales tax, state budget, tax system, tax administration, Kyrgyz Republic.*

В современных условиях трансформации рыночной экономики Кыргызской Республики и интеграции страны в экономическое пространство Евразийского экономического союза (ЕАЭС) особую актуальность приобретают вопросы обеспечения устойчивости и сбалансированности государственной бюджетной системы. Важнейшим инструментом формирования доходов бюджета и регулирования макроэкономических процессов выступает налоговая система, в структуре которой традиционно доминирующую роль играют косвенные налоги.

Косвенное налогообложение, включающее в себя налог на добавленную стоимость (НДС), акцизы и налог с продаж, представляет собой эффективный механизм мобилизации финансовых ресурсов. Обладая высокой фискальной ценностью, стабильностью поступлений и относительной независимостью от конечных финансовых результатов деятельности хозяйствующих субъектов, косвенные налоги выступают главным драйвером покрытия государственных расходов. Однако чрезмерное смещение налогового бремени в сторону потребительских налогов может спровоцировать регрессивность налоговой системы и усилить инфляционное давление. В связи с этим комплексный анализ динамики, внутренней структуры и фискальной эффективности косвенных налогов в КР является объективной необходимостью для выработки взвешенной налоговой политики.

В экономической науке косвенные налоги классифицируются как налоги на потребление, включаемые в цену товаров (работ, услуг) и оплачиваемые конечным потребителем. В отличие от прямых налогов, которые привязаны к доходу или имуществу налогоплательщика, косвенные налоги ориентированы на объемы оборота и потребления.

Методологически оценка эффективности косвенного налогообложения базируется на сочетании двух ключевых подходов:

- **Фискальный подход** — оценивает долю косвенных налогов в общих доходах государственного бюджета и в структуре налоговых поступлений. Высокий удельный вес свидетельствует о фискальной устойчивости, но указывает на жесткую зависимость государства от уровня потребительской активности.
- **Макроэкономический подход** — измеряет уровень фискальной нагрузки путем сопоставления объемов собранных налогов с

макроэкономическими индикаторами, в частности с Валовым внутренним продуктом (ВВП).

В рамках данного исследования анализ проводится на основе официальных статистических данных Министерства финансов КР, Государственной налоговой службы при Министерстве экономики и коммерции КР, а также Национального статистического комитета КР за период 2021–2025 гг.

За анализируемый пятилетний период фискальная система Кыргызской Республики продемонстрировала беспрецедентный рост номинальных доходов, обусловленный как инфляционными процессами и оживлением деловой активности после пандемического кризиса, так и масштабными реформами в сфере налогового администрирования (внедрение ККМ, электронных счетов-фактур и маркировки товаров).

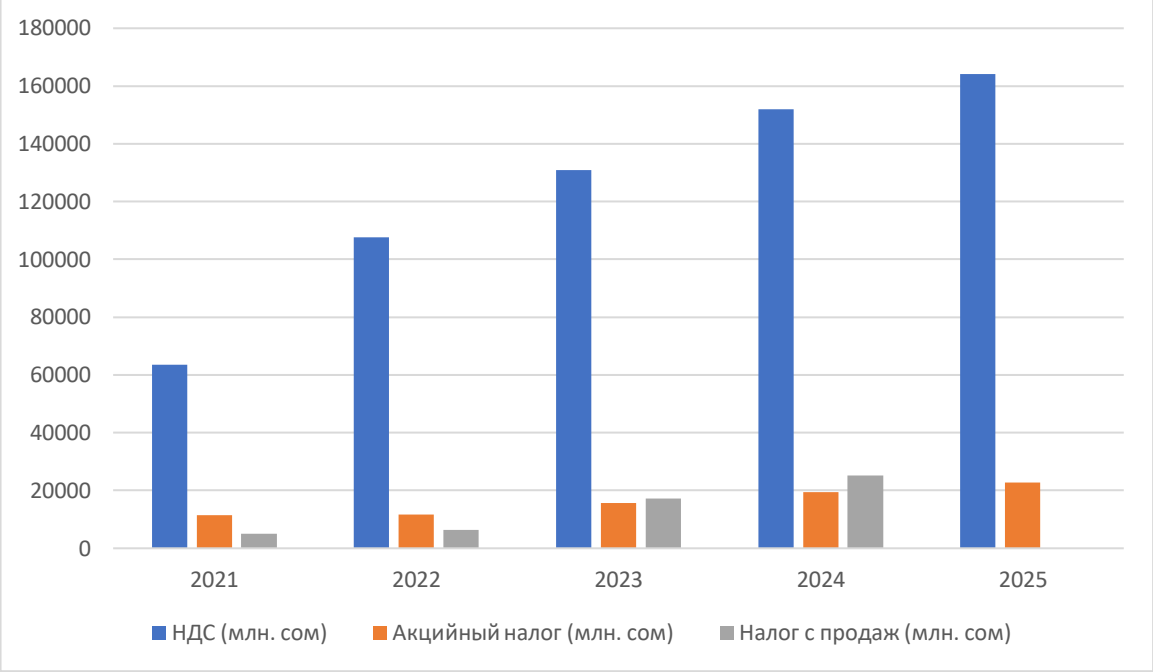
Для оценки роли косвенного обложения рассмотрим агрегированную динамику доходов государственного бюджета.

Таблица 1. Динамика и структура доходов государственного бюджета КР за 2021–2025 гг. (млн. сом)[44]

Год	НДС (млн. сом)	Акцизный налог (млн. сом)	Налог с продаж (млн. сом)
2021	63630.0	11370.7	4929.8
2022	107616.1	11743.4	6435.6
2023	130975.9	15560.7	17260.3
2024	151997.4	19417.9	25103.3
2025	164090.7	22701.8	29506.4

Рисунок 1. Динамика поступлений косвенных налогов в КР за 2021–2025 гг. (млн сом)[45]

[44] Таблица составлена автором на основе данных - https://minfin.kg
[45] Рисунок составлен автором на основе данных - https://minfin.kg



Данные диаграммы наглядно отражают динамичный повышательный тренд совокупных косвенных налогов с 79,9 млрд до 216,3 млрд сомов. При этом НДС сохраняет за собой статус абсолютного ядра фискальной системы.

Анализ таблицы 1 показывает, что в период с 2021 по 2023 гг. доля косвенных налогов в налоговой структуре стремительно росла, достигнув пика в 2023 году — **61,3%**. Это свидетельствовало о высокой степени «потребительской» ориентации бюджета. Однако к 2025 году наметилось снижение этой доли до **46,8%**. Данный сдвиг объясняется опережающим ростом неналоговых доходов бюджета и масштабным увеличением поступлений по прямым налогам (включая налог на прибыль кумторского сектора и новые механизмы декларирования доходов).

НДС является структурообразующим элементом доходов КР. Для выявления качественных характеристик фискального потенциала НДС принципиально важно разделить его на два независимых потока: НДС на внутреннее производство и НДС на товары, импортируемые на территорию республики.

Рисунок 2. Структурные изменения в сборах НДС (2021 г. в сопоставлении с 2025 г.)[46]

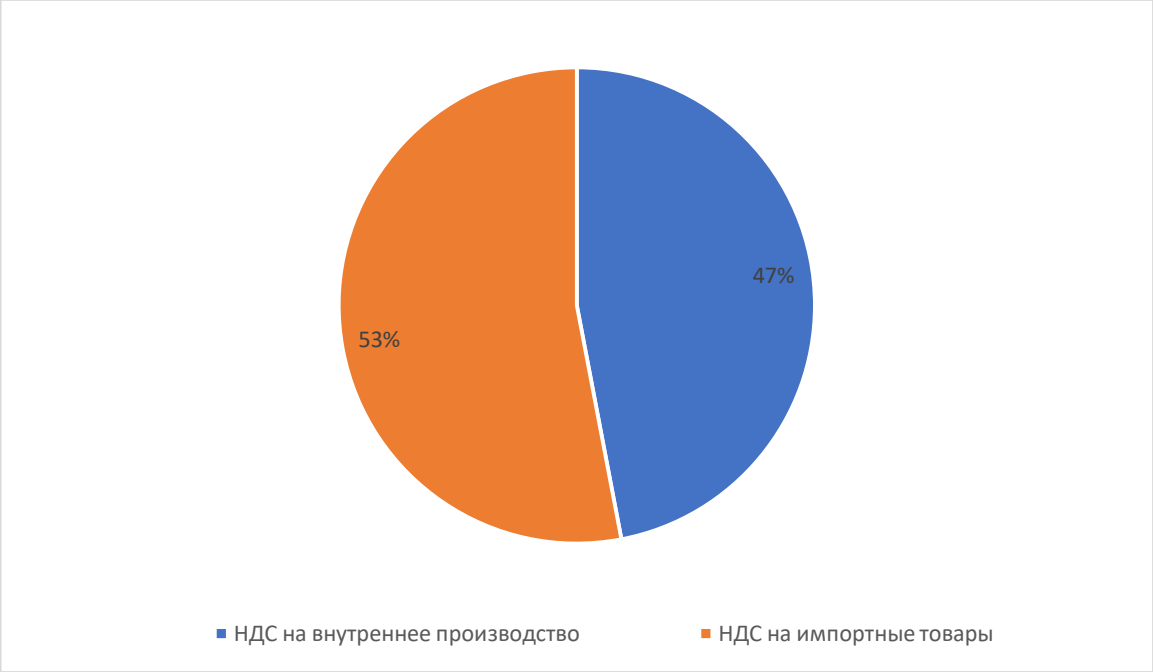


Диаграмма ярко иллюстрирует позитивный макроэкономический сдвиг: планомерное выравнивание пропорций за счет роста доли внутреннего НДС с 38,3% до 47,0%, что указывает на детенизацию отечественного производства.

Представленная структура свидетельствует о том, что экономика Кыргызстана сохраняет импортоориентированный характер, так как более половины НДС собирается на таможенной границе. Тем не менее, жесткий фискальный контроль, администрирование счетов-фактур (ЭСФ) позволили поднять долю внутреннего НДС почти на 9 процентных пунктов (с 38,3% до 47,0%), что снижает уязвимость бюджета от внешнеторговых шоков.

Акцизный налог выполняет не только фискальную, но и важную регулирующую (социально-экологическую) функцию, ограничивая потребление вредных товаров. Поступления акцизов характеризуются выраженным дисбалансом по источникам происхождения.

[46] Рисунок составлен автором на основе данных - https://minfin.kg

Таблица 2. Структура акцизного налога по источникам и категориям товаров за 2022 – 2023 гг.[47]

Группы подакцизных товаров	2022 г. (млн. сом)	Доля, %	2023 г. (млн. сом)	Доля, %
Внутреннее производство, всего	**1 960,6**	**100,0%**	**3 568,2**	**100,0%**
Алкогольная продукция	1 803,7	92,0%	3 496,8	98,0%
Табачные изделия	78,4	4,0%	17,8	0,5%
Нефтепродукты	78,5	4,0%	53,6	1,5%
Импорт из стран ЕАЭС, всего	**9 245,9**	**100,0%**	**11 246,9**	**100,0%**
Табачные изделия	5 510,5	59,6%	7 265,5	64,6%
Нефтепродукты	3 661,4	39,6%	3 531,5	31,4%
Алкогольная продукция	74,0	0,8%	449,9	4,0%

Рисунок 3. Товарная структура акцизов внутреннего и импортного происхождения (2022 – 2023 г.)[48]

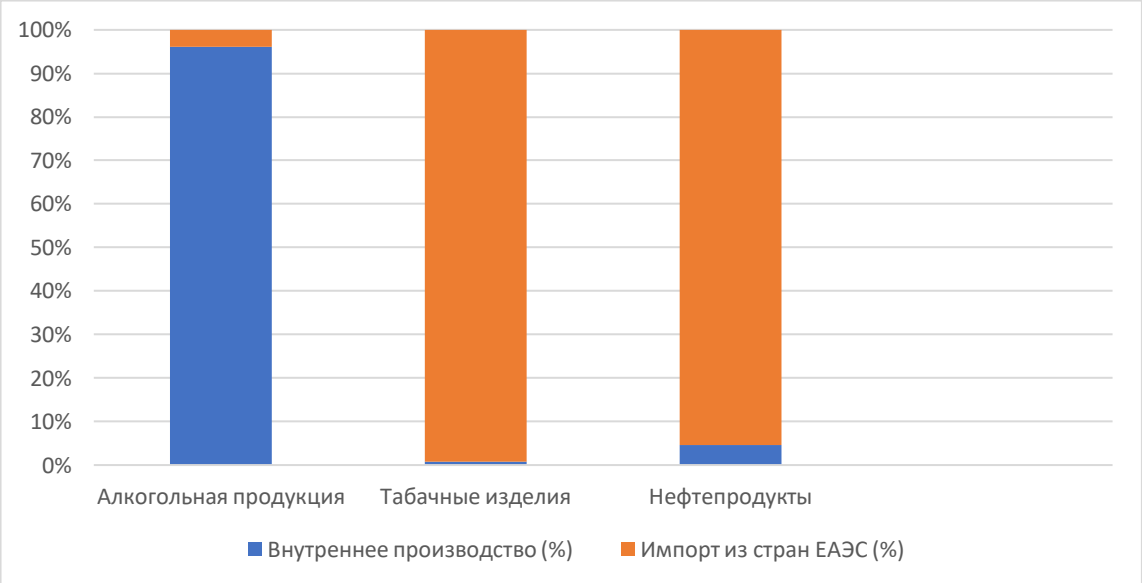


Диаграмма четко фиксирует критическую полярность: фискальный базис внутреннего акциза целиком сформирован алкогольной отраслью, тогда как импортный акциз базируется на табаке и нефтепродуктах.

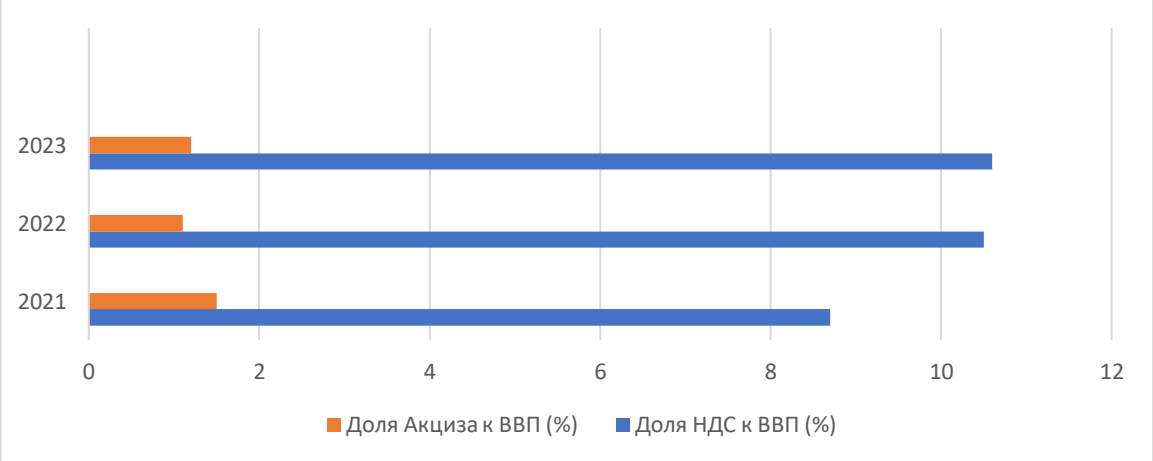
[47] Таблица составлена автором на основе данных - https://minfin.kg
[48] Рисунок составлен автором на основе данных - https://minfin.kg

Для глубокой оценки влияния косвенного обложения на макроэкономику рассчитаем уровень налогового давления НДС и акцизов по отношению к Валовому внутреннему продукту (ВВП) Кыргызской Республики.

Таблица 3. Макроэкономические индикаторы фискальной нагрузки косвенных налогов к ВВП КР.[49]

Макроэкономический показатель	**2021 г.**	**2022 г.**	**2023 г.**
Объем ВВП КР, млн. сом	**723 122,2**	**1 020 744,6**	**1 228 898,8**
Налоговая нагрузка всех сборов к ВВП, %	20,9%	22,4%	21,7%
Удельный вес НДС к ВВП, всего, %	**8,7%**	**10,5%**	**10,6%**
НДС на импорт к ВВП, %	5,4%	6,3%	6,1%
НДС на производство к ВВП, %	3,3%	4,2%	4,5%
Удельный вес Акциза к ВВП, всего, %	**1,5%**	**1,1%**	**1,2%**
акциз на импорт к ВВП, %	1,2%	0,9%	0,9%
акциз на производство к ВВП, %	0,3%	0,2%	0,3%

Рисунок 4. Динамика уровня фискального давления НДС и Акциза к ВВП КР, %[50]



Линейный график наглядно фиксирует рост эффективности НДС (рост доли к ВВП с 8,7% до 10,6%) при стабильно жестком, но контролируемом коридоре акцизной нагрузки (1,1% - 1,5%).

Проведенный детальный анализ выявил комплекс системных проблем в сфере косвенного налогообложения республики, которые приведены ниже.

[49] Таблица составлена автором на основе данных - https://minfin.kg
[50] Рисунок составлен автором на основе данных - https://minfin.kg

Высокая чувствительность к объемам импорта. Несмотря на положительную динамику, более половины НДС по-прежнему формируется за счет внешнеторговых операций. Изменение конъюнктуры на границах со странами ЕАЭС и КНР способно мгновенно отразиться на доходах бюджета.

Асимметрия акцизной базы. Практически нулевое фискальное значение отечественного табачного производства при явной зависимости импортного акциза от зарубежных поставок сигарет создает угрозы для стабильности доходов в условиях глобального тренда на снижение потребления табака.

«Теневой» оборот. Сектор розничной торговли и услуг, несмотря на внедрение ККМ, все еще частично остается вне зоны полного фискального учета, что занижает базу для исчисления внутреннего НДС и налога с продаж.

Для нивелирования выявленных проблем и максимизации фискального потенциала рекомендуется реализовать следующий комплекс мер:

•**Глубокая сквозная автоматизация.** Необходимо завершить интеграцию систем электронных счетов-фактур (ЭСФ) с автоматизированными системами таможенного контроля. Это исключит схемы занижения таможенной стоимости товаров и обеспечит полную прозрачность движения товаров от границы до конечного прилавка.

•**Оптимизация структуры акцизных ставок.** Целесообразно продолжить поэтапное выравнивание ставок акцизов на табачную и алкогольную продукцию в соответствии с гармонизированными соглашениями ЕАЭС, одновременно усиливая жесткий контроль за нелегальным оборотом ГСМ.

•**Реформирование налога с продаж.** Рассмотреть возможность постепенного сужения базы налога с продаж (вплоть до его полной отмены для субъектов, применяющих прозрачные формы безналичных расчетов), поскольку НсП по своей экономической природе дублирует НДС и создает эффект кумулятивного налогового каскада.

Подводя итоги исследования, следует подчеркнуть, что косвенное налогообложение выступает в роли фундамента финансовой стабильности Кыргызской Республики. За период 2021–2025 гг. сборы по НДС, акцизам и налогу с продаж показали кратную динамику роста. Основным фактором успеха послужил переход от экстенсивных методов (повышение ставок) к интенсивным (цифровизация, детенизация и улучшение фискального контроля).

Реализация предложенных мер позволит сбалансировать структуру косвенных налогов, повысить долю внутренних поступлений и снизить нагрузку на добросовестный бизнес, гарантируя при этом стабильное исполнение социальных обязательств государства.

Использованные источники:

1. Налоговый кодекс Кыргызской Республики (последняя редакция) от 31 декабря 2025 года № 262 (с изменениями и дополнениями).

2. Кухаренко В.Б., Тютюрюков Н.Н. Налоговые системы зарубежных стран: Учебное пособие – М.: Издательство РАГС, 2017. С.56-78.
3. Алкадырова С. Налог – как механизм формирования государственного бюджета // Банковский вестник. – 2013. – № 10
4. Дмитриева Н.Г. Налоги и налогообложение. Ростов.: Феникс, 2016.
5. Официальные отчеты об исполнении государственного бюджета Министерства финансов Кыргызской Республики за 2021–2025 гг. // Официальный сайт Минфина КР - https://minfin.kg

УДК:004.8:37

Зергербаева Д.А.
МФТИТ институту, 3-курс
Ош мамлекеттик университети,

ЖАСАЛМА ИНТЕЛЛЕКТ НЕГИЗИНДЕ ОКУУ ПРОЦЕССИНЕ АРНАЛГАН ОЮНДАРДЫ ИШТЕП ЧЫГУУ

Аннотация: *Бул макалада жасалма интеллекттин (ЖИ) билим берүү тармагындагы ролу жана анын негизинде түзүлгөн окутуу оюндарынын өзгөчөлүктөрү каралат. Санариптик технологиялардын өнүгүшү менен билим берүү системасы өзгөрүп, салттуу ыкмалардын ордуна интерактивдүү жана жекелештирилген окутуу формалары кеңири жайылууда. Макалада оюн аркылуу окутуунун артыкчылыктары, анын ичинде мотивацияны жогорулатуу, критикалык ой жүгүртүүнү өнүктүрүү жана окуучунун жеке өзгөчөлүгүнө ылайыкташуу мүмкүнчүлүктөрү талданат. Ошондой эле Google Gemini платформасынын мүмкүнчүлүктөрү жана аны окуу оюндарын түзүүдө колдонуу жолдору мисалдар менен түшүндүрүлөт. Жыйынтыгында, жасалма интеллект негизиндеги оюндар билим берүүнүн сапатын жогорулатып, келечектеги негизги окутуу инструменттеринин бири болоору аныкталат.*

Ачкыч сөздөр: *Жасалма интеллект, билим берүү, окутуу оюндары, game-based learning, Gemini, машиналык үйрөнүү, интерактивдүү окутуу, санариптик технологиялар*

Zergerbaeva D. A.
Institute of MFTIT, 3rd year
Osh State University

DEVELOPING LEARNING GAMES BASED ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Abstract: *This article examines the role of artificial intelligence (AI) in education and the features of AI-based educational games. With the development of digital technologies, the education system is changing, and interactive and personalized learning is becoming increasingly common, replacing traditional methods. This article analyzes the benefits of game-based learning, including increased motivation, development of critical thinking, and adaptation to individual student needs. Using examples, it also explains the capabilities of the Google Gemini platform and how it can be used to create educational games. It concludes that AI-based games will improve the quality of education and become one of the key educational tools of the future.*

Keywords: *Artificial intelligence, education, educational games, game-based learning, Gemini, machine learning, interactive learning, digital technologies*

Киришүү: Азыркы санариптик доордо билим берүү системасы түп тамырынан бери өзгөрүүгө дуушар болууда. Маалыматтын өтө көптүгү жана технологиялардын тез өнүгүшү салттуу окутуу ыкмаларынан натыйжалуураак, интерактивдүү жана ийкемдүү инструменттерди талап кылууда. Бул багыттагы эң келечектүү инновациялардын бири — Жасалма интеллект (ЖИ) негизиндеги окутуу оюндары.

Билим берүүдөгү оюндар (Educational Games) жаңы түшүнүк эмес, бирок жасалма интеллекттин кошулушу аларды сапаттык жаңы деңгээлге көтөрдү. Эгерде мурунку оюндар алдын ала түзүлгөн катуу алгоритм менен иштесе, ЖИ негизиндеги оюндар ар бир окуучунун жеке өзгөчөлүгүнө, кабыл алуу деңгээлине жана темпине жараша реалдуу убакыт режиминде ыңгайлашууга жөндөмдүү.

Бул докладдын максаты — жасалма интеллекттин окутуу оюндарын иштеп чыгуудагы ролун, алардын билим берүү процессине тийгизген таасирин жана бул технологияларды түзүүнүн негизги принциптерин карап чыгуу болуп саналат. Биз бүгүн "эмне үчүн оюн аркылуу окутуу келечектин негизги инструменти болуп калат?" жана "ЖИ бул процессти кантип акылдуураак кылат?" деген суроолорго жооп издейбиз.

Жасалма интеллект (ЖИ) же англис тилинде Artificial Intelligence (AI) — бул компьютердик системалардын же программалардын адамга мүнөздүү болгон интеллектуалдык функцияларды аткаруу жөндөмдүүлүгү. Жөнөкөй айтканда, бул машиналардын "ойлонууга", үйрөнүүгө жана чечим кабыл алууга үйрөтүлүшү.

Жасалма интеллектти түшүнүү үчүн анын негизги багыттарын төмөнкүдөй карап чыксак болот:

- Machine Learning (Машиналык үйрөнүү) — система маалыматтарды талдап, өз алдынча үйрөнөт жана убакыт өткөн сайын тактыгын жогорулатат
- Natural Language Processing (Табигый тилди иштетүү) — адам тилин түшүнүү жана иштетүү (мисалы, чат-боттор)
- Computer Vision (Компьютердик көрүү) — сүрөттөрдү жана видеолорду талдоо жана таануу
- Deep Learning (Терең үйрөнүү) — нейрон тармактары аркылуу татаал маселелерди чечүү

Мындан тышкары, жасалма интеллект билим берүү тармагында бир нече маанилүү функцияларды аткарат. Ал окуучулардын жетишкендиктерин талдап, алардын алсыз жана күчтүү жактарын аныктай алат. Ошонун негизинде ар бир окуучу үчүн жеке окутуу траекториясын түзүүгө мүмкүнчүлүк берет. Бул болсо билим берүүнүн сапатын жогорулатып, ар бир студенттин потенциалын толук ачууга шарт түзөт.

ЖИ негизиндеги окутуу оюндарынын дагы бир маанилүү артыкчылыгы — бул мотивацияны жогорулатуу. Оюн элементтери (балл, деңгээл, сыйлык, атаандаштык) студенттерди активдүү катышууга түрткү берет. Мындай

чөйрөдө студенттер каталардан коркпой, тескерисинче аларды үйрөнүүнүн бир бөлүгү катары кабыл алышат.

Жыйынтыгында, жасалма интеллект негизиндеги окутуу оюндары — бул билим берүү системасын жаңы деңгээлге көтөрүүчү инновациялык курал. Алар окуу процессин кызыктуу, эффективдүү жана жекелештирилген кылып, келечектеги билим берүүнүн негизги багыттарынын бири болуп калууда.

1. ЖИ кантип иштейт?

Адам баласы тажрыйба аркылуу үйрөнсө, ЖИ **маалыматтар (data)** аркылуу үйрөнөт. Ал миллиондогон маалыматтарды талдап чыгып, алардын ичиндеги мыйзам ченемдүүлүктөрдү табат.

- **Машиналык окутуу (Machine Learning):** Бул ЖИнин бир бөлүгү. Программага конкреттүү эрежелерди жазып берүүнүн ордуна, ага мисалдарды көрсөтөбүз, ал болсо өз алдынча жыйынтык чыгарууну үйрөнөт.

Ошондой эле, бүгүнкү күндө биз жөн гана жасалма интеллектти изилдеп тим болбостон, аны практика жүзүндө колдонуп, тактап айтканда, ЖИнин жардамы менен окуу процессине арналган оюндарды түзүп жатабыз. Башкача айтканда, ЖИ биздин изилдөөнүн объектиси гана эмес, ошол эле учурда негизги инструменти болуп эсептелет.

Мындай ыкма окуучунун билим деңгээлин гана баалабастан, анын ой жүгүртүүсүн, реакциясын жана көйгөйлөрдү чечүү жөндөмүн да өнүктүрүүгө шарт түзөт. Демек, биз ЖИни колдонуу менен жөн гана билим берүүчү материал түзбөстөн, акылдуу, адаптивдүү жана кызыктуу окуу чөйрөсүн калыптандырып жатабыз.

4. ЖИ эмне үчүн маанилүү?

ЖИ адам баласы үчүн өтө татаал же өтө зериктирме (рутиндик) иштерди тез жана так аткарат. Ал медицинада ооруларды алдын ала аныктоого, экологияда климаттын өзгөрүшүн эсептөөгө жана билим берүүдө ар бир окуучуга жекече мамиле кылууга жардам берет.

Кыскача айтканда: Жасалма интеллект — бул адамды алмаштыруучу эмес, адамдын мүмкүнчүлүктөрүн кеңейтүүчү жана татаал маселелерди чечүүгө көмөктөшүүчү заманбап курал.

Оюндар аркылуу окутуу (**Game-Based Learning**) — бул билим берүүнүн эң таасирдүү ыкмаларынын бири. Анын мааниси жөн гана көңүл ачууда эмес, окуу процессинин сапатын жана тереңдигин жогорулатууда.

1. Мотивация жана кызыгууну арттыруу

Салттуу сабактарда окуучулар көбүнчө пассивдүү угуучу болушат. Ал эми оюнда алар — негизги каарман.

- **Сыйлыктар жана жетишкендиктер:** Упай топтоо, деңгээлден өтүү жана виртуалдык сыйлыктар мээде "дофамин" гармонунун бөлүнүп чыгышына шарт түзөт. Бул окуучуну кийинки тапшырманы аткарууга шыктандырат.
- **Интерактивдүүлүк:** Окуучу процесстин ичинде болгондуктан, көңүлү сабактан башка жакка бөлүнбөйт.

Использованные источники:

1. Рассел С., Норвиг П. Искусственный интеллект: современный подход. - М.: Вильямс, 2020. - 1416 с.
2. Митчелл Т. Машинное обучение. - М.: Вильямс, 2017. - 464 с.
3. Джи Дж.П. Чему видеоигры могут научить нас о процессе обучения и грамотности. - СПб.: Питер, 2007. - 256 с.
4. Пренски М. Цифровое обучение на основе игр. - М.: Техносфера, 2012. - 544 с.
5. Google. Gemini: официальная документация по платформе искусственного интеллекта. URL: https://ai.google.dev (дата обращения: 02.06.2026).

УДК 634.574:581.5:502.21(574.5)

Идирисов Ж.
студент 1 курса магистратуры
Саитова А. К., кандидат биологических наук
доцент
Каракалпакский государственный университет им. Бердаха
Курбаниязова Г. Т., доктор философии по биологическим наукам (PhD)
Институт ботаники Академии наук Республики Узбекистан
Республика Узбекистан

БИОЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ВЫРАЩИВАНИЯ PISTACIA VERA L. В УСЛОВИЯХ РЕСПУБЛИКИ КАРАКАЛПАКСТАН

Аннотация: *В статье рассмотрены биоэкологические особенности фисташки настоящей (Pistacia vera L.) и перспективы её выращивания в условиях Республики Каракалпакстан. Изучены биологические свойства вида, экологические требования, особенности прорастания семян и начального роста сеянцев. Проведены экспериментальные исследования по оценке всхожести семян и развитию проростков в почвенном субстрате с добавлением биогумуса. Установлено, что Pistacia vera L. характеризуется высокой засухоустойчивостью, солеустойчивостью и адаптацией к аридным условиям.*

Ключевые слова: *Pistacia vera L., фисташка настоящая, биоэкология, всхожесть семян, Каракалпакстан, интродукция, засухоустойчивость.*

Idirisov Zh.
first-year master's student
Saitova A. K., Candidate of Biological Sciences
associate professor
Berdakh Karakalpak State University
Kurbanyizava G. T., Doctor of Philosophy in Biological Sciences (PhD)
Institute of Botany, Academy of Sciences of the Republic of Uzbekistan
Republic of Uzbekistan

BIOECOLOGICAL CHARACTERISTICS AND PROSPECTS FOR CULTIVATION OF PISTACIA VERA L. IN THE REPUBLIC OF KARAKALPAKSTAN

Abstract: *This article examines the bioecological characteristics of the pistachio (Pistacia vera L.) and its cultivation prospects in the Republic of Karakalpakstan. The biological properties of the species, environmental*

requirements, seed germination characteristics, and initial seedling growth are studied. Experimental studies were conducted to assess seed germination and seedling development in a soil substrate supplemented with vermicompost. Pistacia vera L. was found to be highly drought- and salt-tolerant and adaptable to arid conditions.

Key words: *Pistacia vera L., pistachio, bioecology, seed germination, Karakalpakstan, introduction, drought tolerance.*

Введение

В условиях нарастающего опустынивания территории Приаралья особую актуальность приобретает поиск древесных растений, способных успешно произрастать в условиях дефицита влаги и засоления почв. Одним из перспективных видов является фисташка настоящая (*Pistacia vera L.)* — ценная плодовая и лесомелиоративная культура семейства Anacardiaceae. Вид отличается долговечностью, мощной корневой системой, высокой устойчивостью к засухе и способностью произрастать на малоплодородных почвах. Естественный ареал *Pistacia vera* охватывает страны Центральной Азии, Иран, Афганистан и Сирию. В Узбекистане растение встречается преимущественно в предгорных районах на высотах 700–1700 м над уровнем моря. Цель исследования — изучить биоэкологические особенности *Pistacia vera L.* и оценить возможность её выращивания в условиях Республики Каракалпакстан.

Материал и методы

Исследования проводились в 2026 году на семенах и сеянцах Pistacia vera L. Перед посевом семенной материал был отсортирован по степени зрелости и морфологическим признакам. Посев осуществлялся в почвенный субстрат с добавлением биогумуса. В ходе эксперимента проводились наблюдения за процессами набухания и прорастания семян, появлением проростков, формированием листьев и ростом надземной части растений. Для оценки роста и развития определялись сроки прорастания и процент всхожести семян, а также измерялись высота сеянцев, размеры листьев и их количество.

Результаты и обсуждение

Фисташка настоящая *(Pistacia vera L.)* — светолюбивое, двудомное, ветроопыляемое растение. Благодаря мощным корням (до 10–12 м) обладает высокой засухоустойчивостью и выдерживает температуры от –30 °C до +50 °C. Растёт на каменистых, песчаных и засолённых почвах, но не переносит заболачивания. Плоды имеют высокую пищевую ценность: ядра содержат 60–70% жира, 18–22% белка и около 17% углеводов.

Перед посевом семена *Pistacia vera L.* отсортировали по зрелости и морфологии. Полностью зрелые (со светлой оболочкой, легко отделяющейся) отобрали как наиболее жизнеспособные. Недозрелые (с желтовато-коричневой оболочкой), мелкие, поврежденные и частично раскрывшиеся семена из посевного материала исключили. (Рис.1.)

Рис. 1. Подготовка семян и начальные этапы роста сеянцев *Pistacia vera L.*

Для оценки посевных качеств Pistacia vera L. были проведены наблюдения за динамикой прорастания семян после посева. В ходе исследования фиксировались сроки набухания семенной оболочки, появление первых проростков и дальнейшие этапы развития сеянцев. Полученные результаты позволили определить особенности начального онтогенеза растения и скорость прохождения основных стадий прорастания. Результаты наблюдений представлены в таблице 1.

Таблица 1.

Всхожесть семян *Pistacia vera L.*

Этап развития	Дата	Характеристика
Посев семян	25.03.2026	Набухание оболочки
Прорастание 10 % семян	30.03.2026	Появление первых проростков
Прорастание 20 % семян	04.04.2026	Интенсивное развитие проростков
Прорастание 30 % семян	08.04.2026	Формирование первых тройчатых листьев

Как видно из таблицы 1, первые признаки прорастания семян Pistacia vera L. были отмечены через 5 суток после посева. К 30 марта проросло 10 % семян, а к 4 апреля их всхожесть увеличилась до 20 %. Через две недели после посева количество проросших семян достигло 30 %, при этом у сеянцев начали формироваться первые тройчатые листья. Полученные результаты свидетельствуют о постепенном и стабильном прорастании семян в исследуемых условиях. Динамика роста сеянцев представлена в таблице 2.

Таблица 2.

Рост и развитие сеянцев *Pistacia vera L.*

Дата наблюдения	Высота растения, см	Размер листьев, см	Количество листьев
05.04.2026	5,0	1,0–1,5	6
07.04.2026	5,5	1,0–1,5	8
08.04.2026	5,5	1,0–1,5	8
13.04.2026	11,0	2,5–3,0	10
14.04.2026	11,5	3,0–3,5	10
16.04.2026	12,5	3,0–3,5	10

Данные таблицы показывают, что сеянцы Pistacia vera L. характеризуются интенсивным ростом в начальный период развития. За время наблюдений высота растений увеличилась с 5,0 до 12,5 см, размер листьев —

с 1,0–1,5 до 3,0–3,5 см, а количество листьев возросло с 6 до 10. Наиболее активный рост сеянцев отмечен во второй декаде апреля. Полученные данные подтверждают высокую адаптационную способность вида к аридным условиям. Быстрое развитие корневой системы обеспечивает эффективное использование почвенной влаги и повышает устойчивость растений к засухе.

Заключение

Проведённые исследования показали, что *Pistacia vera L.* хорошо адаптирована к условиям Республики Каракалпакстан благодаря высокой засухо- и солеустойчивости. Семена начинают прорастать через 5 суток после посева, а через 22 дня высота сеянцев достигает 12,5 см. Быстрое развитие корневой системы обеспечивает эффективное использование влаги и устойчивость растений к засушливым условиям. Выращивание фисташки перспективно для лесомелиорации, закрепления песков, восстановления деградированных земель и получения ценной плодовой продукции. Создание фисташковых плантаций в Приаралье будет способствовать улучшению экологического состояния территории и повышению её хозяйственного потенциала.

Использованные источники:

1. Александровский Е.С., Гиязов С.Н. Фисташка настоящая // Орехоплодные в Узбекистане. – Ташкент: Мехнат, 1990. – С. 73–114.
2. Абдуджаббори А. Некоторые особенности внутривидового разнообразия Pistacia vera L. в условиях Юго-Восточного Таджикистана // Вестник педагогического университета (Естественные науки). – 2019. – № 1–2. – С. 246–250.
3. Абдуджаббори А. Аспекты внутривидового разнообразия Pistacia vera L. в юго-восточных районах Таджикистана // Вестник педагогического университета (Естественные науки). – 2019. – № 3–4. – С. 278–283.
4. Мамедов Д.Ш. Особенности выращивания фисташки настоящей (Pistacia vera L.) в Азербайджане // Учёные записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Биология. Химия. – 2014. – Т. 27 (66), № 5. – С. 83–87.
5. Попов К.П. Фисташка в Средней Азии. – Ашхабад: Ылым, 1979. – 150 с.

УДК 94(470)

Исаева А. М.
магистрант
ДГПУ им. Р. Гамзатова,
РФ, г. Махачкала

ОХРАНА МАТЕРИНСТВА И ДЕТСТВА В ДАГЕСТАНСКОЙ АССР В 1920-Е ГОДЫ

Аннотация: *В статье проведен анализ процесса становления системы охраны материнства и детства в Дагестанской АССР в 20-30-е годы XX века. Автором сделан вывод, что несмотря на нехватку материальных ресурсов и проблемы, республиканские органы власти совместно с общественными организациями смогли создать разветвленную сеть учреждений, способствовавших снижению детской смертности, поддержке материнства, а также борьбе с беспризорностью и безнадзорностью.*

Ключевые слова: *охрана материнства и детства, Дагестан, 1920-1930-е гг., детская беспризорность, власть и общество.*

Isaeva A. M.
master's student
DSPU named after R. Gamzatov,
Russian Federation, Makhachkala

PROTECTION OF MOTHERHOOD AND CHILDHOOD IN THE DAGESTAN ASSR IN THE 1920S

Abstract*: The article analyzes the process of formation of the system of maternity and childhood protection in the Dagestan ASSR in the 20-30s of the XX century. The author concludes that despite the lack of material resources and problems, the republican authorities, together with public organizations, were able to create an extensive network of institutions that helped reduce child mortality, support motherhood, and combat homelessness and neglect.*

Keywords*: protection of motherhood and childhood, Dagestan, 1920-1930s, child homelessness, government and society.*

После окончания Гражданской войны Дагестан, переживший голод, военную разруху и социальные потрясения, столкнулся с необходимостью создания в короткие сроки системы охраны детства, а также государственной помощи беспризорным и безнадзорным детям. Это социальное явление в республике обладало рядом специфических особенностей, таких как слаборазвитая инфраструктура, отсутствие квалифицированных кадров, традиционный уклад горского общества.

Кроме того, голод, поразивший в 1921-1922 гг. районы Поволжья, привел к массовому переселению гонимых нуждой людей, в том числе детей,

в регионы Северного Кавказа и Закавказья. В этих условиях проблема охраны детства и борьба с детской беспризорностью приобрела для республиканских властей важное значение.

Стоит отметить, что для Дагестана создание системы охраны детства являлось сложной задачей, обусловленной отсутствием в республике родовспомогательных и детских учреждений, а широким распространением знахарства, что становилось причиной высокой детской и материнской смертности.

Серьезным препятствием для реализации государственной политики в области охраны детства стали особенности дагестанского общества. Так, в своем исследовании С.Б. Манышев отмечает, что «особенностью дагестанского общества в первой трети XX в. была архаичность семейных практик, что во многом связано со сложившимися социальными условиями. Это создало существенные препятствия для советской политики медицинской модернизации в регионе» [2, с. 76].

Положение усугублялось отсутствием квалифицированных медицинских работников и специалистов в данной сфере еще до установления советской власти в регионе. Более того, в начале 1920-х годов ситуация кардинально не изменилась, в связи с чем местное «население предпочитало обращаться к знахарям и народным лекарям, причем такое положение сохранялось и в послереволюционное время» [2, с. 76].

После Октябрьской революции советское государство приступило к проведению мероприятий по развитию сети детских учреждений, которые должны были сохранить их жизнь и здоровье. Так, например, в феврале 1919 г. СНК РСФСР издал декрет «Об учреждении Совета защиты детей», в котором было отмечено, что «дело снабжения детей пищей, одеждой, помещением, топливом, медицинской помощью следует считать одной из важнейших государственных задач» [1, с. 336-339]. Республиканские властные структуры также предпринимали меры по открытию детских яслей, детсадов, женских консультаций, причем не только в городской, но в сельской местности.

Одним из основных направлений социальной политики Дагестана стало учреждение сети детских домов в республике. При этом из-за скудости материальных и финансовых ресурсов, важная роль отводилась поддержке со стороны различных общественных организаций. К концу 1922 г. в республике насчитывалось 22 детских дома, в которых воспитывались тысячи детей [3, с. 135].

29 декабря 1923 г. было принято постановление ЦИК ДАССР о создании Комиссии по улучшению жизни детей при ЦИК Дагестанской АССР (Деткомиссия). В ее ведение были переданы вопросы организации мероприятий по ликвидации беспризорности и безнадзорности в детской среде, улучшение бытового положения детей и т.д. Создание Деткомиссии при ЦИК ДАССР позволило скоординировать усилия различных ведомств и направить их на системное решение проблемы беспризорности и

безнадзорности, а также охрану прав и здоровья несовершеннолетних граждан.

Большую работу в этом направлении проводили Отделы охраны материнства и младенчества, открытые при Наркомздраве ДАССР, в ведение которых входили вопросы отправки медицинских работников в округа и районы Дагестана. Причем важная роль отводилась состоянию родовспоможению, в том числе, дальнейшему развитию акушерских отделений при больницах, а также функционированию системы оказания акушерской помощи в горной местности.

Для подготовки квалифицированных кадров для работы в детских учреждениях регулярно на курсы обучения и повышения квалификации направлялись работники этих учреждений. Так, по данным М.ЕК. Нагиевой, в 1925 г. Отделом материнства и младенчества Наркомздрава республики было направлено на обучение на соответствующие курсы в Москву 3 медицинских работника [3, с. 135]. В 1926 г. в Дагестане был открыт медицинский техникум, выпускавший квалифицированных акушерок, оказывавших помощь по всему Дагестану [4. с. 46].

В середине 1920-х гг. в ДАССР начали создаваться постоянные комиссии по охране материнства и младенчества, куда вошли представители властных структур на местах, медработники, организаторы по работе с женщинами, а также делегатки от горянок. Основной задачей таких комиссий, которые собирались ежемесячно, было увеличение количество акушерок на местах и организация родильных отделений при больницах и летних яслей, а также проведение разъяснительной работы среди населения [2, с. 78].

Таким образом, мероприятия по охране материнства и детства в Дагестане в первые годы советской власти проводились в рамках единой государственной социальной политики. Несмотря на все трудности, вызванные нехваткой материальных ресурсов, подготовленных медицинских кадров, а также специфическими условиями консервативного общества, в 1920-е годы в ДАССР начала функционировать разветвленная сеть детских учреждений, направленных на защиту здоровья детей, а также позволившая спасти сирот от беспризорности и безнадзорности.

Использованные источники:

1. Декреты Советской власти. Т. IV. 10 ноября 1918 г. – 31 марта 1919 г. М., 1968. 744 с.
2. Манышев С.Б. Мать и дитя в ранней советской политике: случай Дагестана // Журнал исследований социальной политики. 2019. Т. 17. № 1. С. 75-88.
3. Нагиева М.К. Зарождение и развитие системы охраны материнства и детства в Дагестане (1920-1930-е гг.) // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. Тамбов, 2016. № 6(68): в 2-х ч. Ч. 2. С. 134-136.
4. Нагиева М.К. Организация первых мероприятий по подготовке средних медицинских кадров в Дагестане в первой половине XX века // Вестник

Майкопского государственного технологического университета. 2025. №17 (4). С. 41-53.

УДК 94(470)

Исаева А. М.
магистрант
ДГПУ им. Р. Гамзатова
РФ, г. Махачкала

ЛИКВИДАЦИЯ ДЕТСКОЙ БЕСПРИЗОРНОСТИ И БЕЗНАДЗОРНОСТИ В СОВЕТСКОЙ РОССИИ В 1920-Е ГОДЫ

Аннотация. *Статья посвящена анализу ряда мер, предпринятых советским государством по борьбе с детской беспризорностью и безнадзорностью в 1920-е годы. По мнению автора, несмотря на тяжелое для страны время власть и общество принимали серьезные меры по ликвидации этого социального явления.*

Ключевые слова: *child homelessness and neglect, the 1920s, the Soviet state, social policy.*

Isaeva A. M.
master's student
DSPU named after R. Gamzatov,
Russian Federation, Makhachkala

ELIMINATION OF CHILD HOMELESSNESS AND NEGLECT IN SOVIET RUSSIA IN THE 1920S

Annotation. *The article analyzes a number of measures taken by the Soviet state to combat child homelessness and neglect in the 1920s. According to the author, despite the difficult time for the country, the authorities and society took serious measures to eliminate this social phenomenon.*

Keywords: *child homelessness, neglect, 1920s, USSR, social policy.*

Первые годы советской власти характеризовались распространением практически во всех регионах страны количества беспризорных и безнадзорных детей, что было обусловлено драматическим событиями в истории России в 1910-е – начале 1920-х годов. Сведения о численности беспризорных и безнадзорных детей в этот период крайне противоречивы и неточны. Так, по разным данным, к концу Гражданской войны численность таких детей составляла от 2 до 7 миллионов [1, с. 97; 5]. Однако даже эти примерные цифры позволяют представить картину данной социальной проблемы.

Причины распространения беспризорности в этот исторический период имели различный характер. К ним следует отнести, не только Первую мировую и Гражданскую войны, но и голод 1921-1922 годов, крах дореволюционной государственной системы социальной поддержки сиротства, ухудшение эпидемического фона и вспышки различных

инфекционных заболеваний, увеличение смертности, а также экономическая разруха в стране, которая обусловила отсутствие ресурсов у значительной части семей для обеспечения и содержания. Вдобавок, ситуация в этой сфере усугублялась кризисом института семьи.

Учитывая негативные последствия этого явления, борьба с детской беспризорностью и безнадзорностью приобрела для молодого советского государства первостепенное значение. Так, с первых лет своего существования новые партийно-государственные структуры стали принимать меры с целью создания правовой основ для борьбы с беспризорностью в среде несовершеннолетних.

В качестве основных правовых документов, принятых в этот период, следует назвать Декрет СНК РСФСР от 14 января 1918 г. «О комиссиях для несовершеннолетних», Постановление СНК от 4 марта 1920 г. «О делах несовершеннолетних, обвиняемых в общественно опасных действиях», Постановление ВЦИК и СНК РСФСР от 24 апреля 1926 г. «О мерах по борьбе с детской беспризорностью». В соответствии с данными законодательными актами в СССР были упразднены суды и тюремное заключение для детей, нарушивших закон, подтвердив приоритет воспитательных мер воздействия на малолетних преступников, а также была определена система межведомственного взаимодействия.

Кроме того, еще в январе 1921 г. по инициативе ВЦИК РСФСР была создана Комиссия по улучшению жизни детей (Деткомиссия) под руководством Ф.Э. Дзержинского. Назначение Председателем комиссии руководителя ВЧК свидетельствовало о придании проблеме беспризорности и безнадзорности среди детей статуса государственной важности. В соответствии с приказом № 23 «О работе органов ВЧК по улучшению жизни беспризорных детей» перед чекистами была поставлена задача по выявлению беспризорных и безнадзорных детей, организации их питания и размещения, а также контролю за детскими учреждениями.

Одним из основных элементов государственной политики в данном направлении стало создание сети учреждений интернатного типа, в первую очередь, детских домов, заменивших дореволюционные приюты. По сведениям Л.В. Блонской, уже в ноябре 1917 г. в таких учреждениях было размещено более 22 тыс. детей [2].

Хотя к середине 1920-х гг. сеть детских домов была значительно расширена, их материально-техническая база была крайне слабой. К примеру, по данным отечественных историков, детские дома испытывали хроническую нехватку помещений, одежды, обуви, продуктов питания [3].

Особое место государственные власти уделяли организации учреждений, ориентированных на трудовое воспитание беспризорных детей. Так, в августе 1924 г. было организовано первое учреждение подобного типа – Болшевская трудовая коммуна ОГПУ № 1. Наибольшую известность получила Трудовая коммуна им. Ф.Э. Дзержинского под Харьковом под руководством талантливого педагога А.С. Макаренко.

Кроме государственных структур проблеме решения детской беспризорности и безнадзорности большое внимание уделяла и общественность страны. Так, в 1924 г. в большинстве регионов были учреждены общества «Друзья детей», членами которых становились как целые коллективы, так и отдельные совершеннолетние граждане. Они занимались организацией «месячников» и «недельников» помощи детям.

Контроль за обеспечением защиты прав несовершеннолетних граждан, а также борьбу с беспризорностью и правонарушениями в детской среде был возложен и на органы прокуратуры страны. Так, в соответствии с циркуляром ВЦИК от 20 июня 1924 г., прокуратура была обязана контролировать осуществление органами власти на местах установленного порядка реэвакуации и привлечения к ответственности лиц, виновных в его нарушении. Работники прокуратуры, кроме того, обеспечивали законности в деятельности детских учреждений для беспризорных, препятствуя хищениям и бесхозяйственности, а также реагируя на факты жестокого обращения с детьми [4, с. 99].

В результате к концу 1920-х гг. в стране были достигнуты определенные успехи в деле социальной защиты беспризорных и безнадзорных детей. Была расширена сеть детских учреждений, тысячи детей получили кров и образование, была создана нормативно-правовая база по защите прав несовершеннолетних.

Таким образом, политика советского государства по ликвидации детской беспризорности и безнадзорности в 1917-1920-е гг. представляет собой сложный исторический опыт, результатом которого стало появление в стране институциональных, правовых и педагогических основ системы государственной помощи беспризорным и безнадзорными детям.

Однако, несмотря на предпринятые государством и обществом меры, проблема ликвидации детской беспризорности в СССР в 1920-е годы не была окончательно решена, хотя к концу десятилетия и были достигнуты определённые успехи в сокращении масштабов этого социального явления.

Использованные источники:

1. Безверхова С.В., А.М. Кожевникова. Борьба с детской беспризорностью в первое десятилетие советской власти // Вестник Армавирского государственного педагогического университета. 2022. № 3. С. 96-103.
2. Блонский Л.В. Система специализированных учреждений для беспризорников в СССР и их роль в ликвидации социального сиротства в 1920-е гг. (на материалах Нижнего Поволжья) // Историческая и социально-образовательная мысль. 2017. Т. 9. № 3-2. [Электронный ресурс]. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-spetsializirovannyh-uchrezhdeniy-dlya-besprizornikov-v-sssr-i-ih-rol-v-likvidatsii-sotsialnogo-sirotstva-v-1920-e-gg-na
3. Манзор И.А. О ликвидации детской беспризорности в 20-е годы // Нижнетагильский городской исторический архив. [Электронный ресурс]. URL: https://www.ntgia.ru/ (дата обращения 13.06.2026)

4. Минеева Е.К., Морозов В.А., Янцева А.С. Пути преодоления детской беспризорности в Советской России в 1920-1930-е годы // Вестник Чувашского государственного педагогического университета им. И. Я. Яковлева. 2012. № 2 (74). Ч. 2. С. 97-101.
5. Ф.Э. Дзержинский и органы Всероссийской чрезвычайной комиссии в борьбе с беспризорностью в советской России. Электронный ресурс: http://www.fsb.ru/fsb/history/archival_material/Deti_2.htm!_print%3dtrue.html (дата обращения 12.06.2026).

УДК 004.58:004.738.5

Кренц О. П.
студент 4 курса
факультет «Информатика и вычислительная техника»
Донской государственный технический университет
Россия, г. Ростов-на-Дону
Газизов А. Р.
доцент
заведующий кафедрой «Информационная безопасность в вычислительных системах и сетях»
Донской государственный технический университет
Россия, г. Ростов-на-Дону

ИНТЕГРАЦИЯ ВИЗУАЛЬНЫХ ПРИЗНАКОВ В ГИБРИДНЫЕ РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ ДЛЯ СТРИМИНГОВЫХ ПЛАТФОРМ

Аннотация. *Автоматизация управления пользовательским опытом в вещательных и стриминговых сервисах — это критически важное для сохранения пользователей. Автор рассматривает способ увеличения точности предсказания интересов пользователя путем комбинации методов collaborative filtering с глубокими нейронными сетями. Акцент делается на получение высокоуровневых эмбеддингов изображений из видео и изучении влияния эмбеддингов на распределение рекомендаций в категории "Длинный хвост" каталога. Сравнение простой матричной факторизации с предложенной гибридной мультимодальной сетью по метрике ранжирования AUC показывает улучшение последнего метода. Результаты исследования позволяют сделать вывод о необходимости применения мультимодальных методов борьбы с систематическими ошибками рекомендательных систем.*

Ключевые слова: *мультимодальные сети, рекомендательные системы, глубокое обучение, компьютерное зрение, ранжирование контента, смещение популярности.*

Krents O. P.
4th-year student
Faculty of Informatics and Computer Engineering
Don State Technical University
Rostov-on-Don, Russia
Gazizov A. R.
Associate Professor
Head of the Department of Information Security in Computing Systems and Networks
Don State Technical University
Rostov-on-Don, Russia

DEVELOPMENT AND ANALYSIS OF A HYBRID MULTIMODAL RECOMMENDER SYSTEM FOR STREAMING PLATFORMS

Abstract. *Automating user experience management in broadcast and streaming services is critical to user retention. The author considers a way to increase the accuracy of predicting user interests by combining collaborative filtering methods with deep neural networks. The emphasis is on obtaining high-level embeddings of images from videos and studying the influence of embeddings on the distribution of recommendations in the "Long tail" category of the catalog. A comparison of simple matrix factorization with the proposed hybrid multimodal network using the AUC ranking metric shows an improvement in the latter method. The results of the study allow us to conclude that it is necessary to use multimodal methods to combat systematic errors in recommendation systems.*

Keywords: *multimodal recommender systems, deep learning, computer vision, content ranking, popularity bias, long tail.*

Введение

Современная индустрия цифрового видеовещания функционирует в условиях жесточайшей борьбы за удержание внимания потребителя. Согласно профильным исследованиям рынка, подавляющая часть пользовательских просмотров (до 80% на ключевых глобальных платформах) генерируется автоматическими рекомендательными блоками. Это превращает алгоритмы ранжирования контента в главный инструмент снижения оттока аудитории.

Тем не менее традиционные подходы часто страдают от эффекта «пузыря фильтров», зацикливая пользователя на узком круге мейнстримных позиций. Настоящее исследование направлено на разработку и валидацию модели, способной эффективно осваивать «длинный хвост» (*Long Tail*) доступного медиакаталога посредством глубокого анализа визуальной и стилистической составляющей видеоматериалов.

Предобработка данных и извлечение признаков

Экспериментальная база исследования построена на основе расширенного набора данных MovieLens 20M, в который были интегрированы дополнительные метаданные (жанровые теги, хронологические маркеры) и мультимедийные компоненты (постеры фильмов и их официальные трейлеры).

При формировании признакового пространства учитывались следующие критические факторы:

- **Лог пользовательских взаимодействий:** Векторизованная история оценок и просмотров (*User-Item Interactions*).
- **Индекс популярности контента:** Частотный показатель просмотров, который, с одной стороны, указывает на общие тренды, но с другой — негативно влияет на метрику новизны (*Novelty*) выдачи.

• **Мультимодальные дескрипторы контента:** Набор внутренних признаков (визуальных и звуковых), характеризующих эстетическую и атмосферную специфику произведения независимо от его известности широкой публике.

Методология Feature Extraction: Для извлечения семантических векторов из видеоряда трейлеров применялась предварительно обученная сверточная нейросеть ResNet-50. Этот подход позволил оцифровать такие неочевидные для текстовых тегов характеристики, как цветовая палитра, специфика освещения и динамика монтажных склеек.

Анализ системных ошибок базового алгоритма

Первичная оценка качества работы классического алгоритма матричной факторизации (*Matrix Factorization*) выявила устойчивые паттерны неоптимального распределения рекомендаций:

1. Ложноотрицательные срабатывания (False Negatives**):** Система систематически игнорировала редкие, авторские или нишевые картины, которые идеально соответствовали эстетическим вкусам пользователя, но не имели плотной сетки просмотров в общей матрице.

2. Ложноположительные срабатывания (False Positives): Алгоритм навязывал массовые высокобюджетные блокбастеры пользователям с выраженной склонностью к камерному кинематографу, что обусловлено встроенным искажением популярности (*Popularity Bias*).

Для минимизации данных дефектов были разработаны специализированные синтетические признаки:

• Visual_Style_Vector: Плотный эмбеддинг, кодирующий визуальную тональность и жанровую эстетику (например, нуар, неоновые палитры киберпанка или пастельные тона артхауса). Это позволило находить скрытые связи между фильмами разных категорий.

• Atmosphere_Match_Score: Метрика скалярного сходства между текущим визуальным вектором фильма и совокупным профилем предпочтений пользователя, сформированным на основе истории его просмотров.

Архитектура исследуемых моделей

В рамках экспериментальной проверки были сопоставлены два концептуально разных поколения рекомендательных систем:

• Модель 1 (Matrix Factorization / Neural CF): Базовое решение (*Baseline*), опирающееся на нейросетевую коллаборативную фильтрацию. Данный подход демонстрирует высокую точность при анализе явных сигналов (кликов, лайков), однако полностью изолирован от семантики и содержания самого контента.

• Модель 2 (Hybrid Multimodal Network): Предлагаемая комплексная архитектура, сочетающая в себе совместное обучение коллаборативного блока и контентной ветви глубокого анализа видеоряда.

Валидация систем проводилась по двум ключевым осям: точности ранжирования (метрика *AUC*) и степени диверсификации выдачи (*Diversity*).

Результаты экспериментов и обсуждение

Тестирование моделей на отложенной выборке показало существенное преимущество мультимодального подхода при оценке общей способности алгоритма к корректному ранжированию объектов.

Сравнительный анализ точности ранжирования

В Таблице 1 зафиксированы итоговые показатели площади под ROC-кривой (AUC) для обеих архитектур.

Таблица 1. Сравнение качества работы моделей

Архитектурное решение	AUC (Area under the curve)
Matrix Factorization	0.745
Hybrid Multimodal Network	0.812

Существенный прирост метрики AUC до 0.8120 у гибридной сети объясняется тем, что интеграция визуальных признаков компенсирует недостаток информации в условиях «холодного старта» для новых или малоизвестных фильмов.

При этом статистически значимое улучшение ($\Delta AUC = +0.067$, $p < 0.01$ по t-тесту) свидетельствует о робастности гибридного подхода к разреженным данным пользовательских взаимодействий. Это даёт основания рекомендовать multimodal-архитектуру как приоритетное решение для продакшн-развёртывания, особенно в сценариях с высокой долей новых товаров в каталоге.

Оптимизация порога уверенности (Confidence Threshold)

Для практического внедрения модели в продакшн-среду критически важно найти баланс между точностью рекомендаций и разнообразием каталога, поскольку избыточный спам популярными фильмами вызывает выгорание пользователя. В Таблице 2 представлены результаты симуляции работы системы при различных значениях порога отсечения вероятности.

Таблица 2. Влияние порога уверенности на бизнес-метрики системы

Порог	Точность	Разнообразие	Покрытие Каталога
0.5	0.62	Высокое	85%
0.6	0.68	Среднее	60%
0.7	0.75	Низкое	35%

На основе полученных данных в качестве рабочего был выбран динамический порог 0.60. Данная конфигурация позволяет гарантировать, что 68% предложенных фильмов будут релевантны интересам пользователя, но при этом система сохраняет доступ к 60% всего медиакаталога, успешно выводя из «тени» скрытые нишевые произведения.

Заключение

Применение методов глубокого обучения и компьютерного зрения открывает новые возможности для автоматической персонализации медиаконтента. Проектирование визуальных признаков (*Visual Feature*

Engineering) на базе глубоких сверточных сетей позволило преодолеть ключевые ограничения классической коллаборативной фильтрации.

Гибридная мультимодальная сеть продемонстрировала превосходство (AUC 0.8120), подтвердив гипотезу о том, что учет внутренней стилистики и атмосферы видео значительно улучшает обнаруживаемость (*discovery*) сложного контента и повышает долгосрочную вовлеченность пользователей.

Использованные источники:

1. Воронцов, К. В. Машинное обучение и интеллектуальный анализ данных: учебное пособие / К. В. Воронцов. – Москва: МЦНМО, 2018. – 256 с. – Текст: непосредственный.
2. Гудфеллоу, Я. Глубокое обучение / Я. Гудфеллоу, И. Бенджио, А. Курвилль ; пер. с англ. А. А. Слинкина. – Москва : ДМК Пресс, 2018. – 652 с. – Текст: непосредственный.
3. Лукашов, К. А. Нейронные сети и глубокое обучение: учебное пособие для вузов / К. А. Лукашов. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 234 с. – Текст: непосредственный.
4. Дрозд К.В. Актуальные вопросы педагогики и образования. — М.: Юрайт, 2022. — 265 с.
5. Кругликов В.Н., Оленникова М.В. Интерактивные образовательные технологии. — М.: Юрайт, 2021. — 353 с.

Маджитова С.С.
2-курс докторант
Национальный институт воспитания
и педагогики имени Кари Ниези
Ташкент, Узбекистан

ИНКЛЮЗИВНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА У ДОШКОЛЬНИКОВ С ОСОБЫМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ПОТРЕБНОСТЯМИ

***Аннотация**: В статье рассматриваются инклюзивно-ориентированные технологии развития социального интеллекта у дошкольников с особыми образовательными потребностями в условиях современной дошкольной образовательной организации. Актуальность темы определяется необходимостью создания такой педагогической среды, в которой каждый ребенок, независимо от особенностей развития, получает возможность активно взаимодействовать со сверстниками и взрослыми, понимать эмоциональные состояния других людей, усваивать нормы общения и участвовать в совместной деятельности. Особое внимание уделяется технологиям игровой коммуникации, эмоционально-социального моделирования, сказкотерапии, арт-педагогики, коммуникативных упражнений и совместных развивающих ситуаций. Подчеркивается, что развитие социального интеллекта у детей с особыми образовательными потребностями требует системного взаимодействия воспитателя, педагога-психолога, дефектолога, логопеда и семьи. В статье раскрываются педагогические условия, обеспечивающие успешную социализацию дошкольников, формирование эмпатии, навыков сотрудничества, саморегуляции и позитивного отношения к окружающим.*

***Ключевые слова:** инклюзивное образование, дошкольники, особые образовательные потребности, социальный интеллект, социализация, коммуникативные навыки, педагогические технологии, эмоциональное развитие.*

Madjitova S.S.
2nd-year doctoral student
National Institute of Education and Pedagogy named after Kari Niyazi
Tashkent, Uzbekistan

INCLUSIVE-ORIENTED TECHNOLOGIES FOR DEVELOPING SOCIAL INTELLIGENCE IN PRESCHOOL CHILDREN WITH SPECIAL EDUCATIONAL NEEDS

***Abstract**: This article examines inclusive-oriented technologies for developing social intelligence in preschool children with special educational needs*

in a modern preschool educational setting. The relevance of this topic is determined by the need to create a pedagogical environment in which every child, regardless of developmental disabilities, has the opportunity to actively interact with peers and adults, understand the emotional states of others, learn communication norms, and participate in joint activities. Particular attention is given to playful communication technologies, emotional and social modeling, fairy tale therapy, art pedagogy, communication exercises, and joint developmental situations. It is emphasized that the development of social intelligence in children with special educational needs requires systematic collaboration between the teacher, educational psychologist, special education teacher, speech therapist, and family. The article explores the pedagogical conditions that ensure the successful socialization of preschoolers, developing empathy, collaboration skills, self-regulation, and a positive attitude toward others.

***Keywords**: inclusive education, preschoolers, special educational needs, social intelligence, socialization, communication skills, pedagogical technologies, emotional development.*

Введение

Современное дошкольное образование всё активнее ориентируется на принципы инклюзии, гуманизации и индивидуализации педагогического процесса. В центре внимания оказывается ребенок как уникальная личность, имеющая собственный темп развития, особенности восприятия, общения, поведения и эмоционального реагирования. Особенно значимой становится проблема развития социального интеллекта у дошкольников с особыми образовательными потребностями, поскольку именно в дошкольном возрасте закладываются основы межличностного взаимодействия, эмоциональной отзывчивости, понимания социальных норм и способности строить отношения со сверстниками и взрослыми.

Социальный интеллект в дошкольном возрасте проявляется в умении ребенка распознавать настроение другого человека, понимать простые социальные ситуации, соблюдать правила совместной игры, выражать просьбу, договариваться, проявлять сочувствие и принимать участие в коллективной деятельности. Для детей с особыми образовательными потребностями данные умения могут формироваться медленнее и требовать специальной педагогической поддержки. Трудности могут быть связаны с нарушениями речи, задержкой психического развития, особенностями эмоционально-волевой сферы, расстройствами поведения, сенсорными нарушениями или недостаточным опытом общения в группе сверстников.

В условиях Узбекистана развитие инклюзивного дошкольного образования приобретает особую актуальность в связи с модернизацией системы образования, расширением доступа детей с различными образовательными возможностями к качественным педагогическим услугам и усилением внимания к ранней коррекционно-развивающей помощи. Педагогический вуз, готовящий специалистов дошкольного образования,

должен формировать у будущих воспитателей готовность применять инклюзивно-ориентированные технологии, учитывать индивидуальные особенности ребенка и создавать благоприятную социально-психологическую атмосферу в группе.

Эффективное развитие социального интеллекта невозможно ограничить отдельными занятиями или эпизодическими упражнениями. Оно требует целостной образовательной среды, в которой ребенок ежедневно включается в общение, игру, совместное творчество, наблюдение, диалог и эмоционально насыщенное взаимодействие. При этом воспитатель выступает не только организатором деятельности, но и посредником в социальных отношениях детей, помощником в разрешении конфликтов, образцом доброжелательного общения и носителем культуры принятия. Именно поэтому инклюзивно-ориентированные технологии должны рассматриваться как важный инструмент не только коррекционного, но и общего социально-личностного развития дошкольников с особыми образовательными потребностями.

Основная часть

Инклюзивно-ориентированные технологии развития социального интеллекта у дошкольников с особыми образовательными потребностями должны строиться на понимании того, что социальное развитие ребенка происходит не изолированно, а в процессе постоянного взаимодействия с образовательной средой. Для дошкольника особенно важны игровые, эмоциональные и наглядно-практические формы деятельности, поскольку именно через игру, подражание, совместное действие и эмоциональный отклик ребенок осваивает модели поведения, учится понимать других людей и регулировать собственные реакции. В инклюзивной группе такая работа приобретает особую педагогическую значимость, так как дети имеют разные стартовые возможности, различный уровень речевого развития, неодинаковый опыт общения и разную степень самостоятельности.

Одной из эффективных технологий является технология социально-коммуникативной игры. Она позволяет включать детей с особыми образовательными потребностями в естественные ситуации общения, где ребенок учится обращаться к сверстнику, ждать очереди, принимать правила, реагировать на просьбу, выражать согласие или несогласие приемлемыми способами. Воспитатель при этом не должен ограничиваться наблюдением за игрой. Его задача заключается в мягком педагогическом сопровождении: предложить ребенку речевую формулу, помочь выбрать роль, поддержать контакт со сверстниками, предупредить конфликтную ситуацию и закрепить положительный опыт взаимодействия. Особенно результативными являются сюжетно-ролевые игры, игры-драматизации, парные игровые задания и коллективные игровые ситуации, в которых каждый ребенок получает посильную роль.

Важное место занимает технология эмоционального моделирования. Она направлена на развитие способности распознавать и понимать

эмоциональные состояния людей. Для дошкольников с особыми образовательными потребностями это особенно важно, поскольку у многих детей наблюдаются трудности в понимании мимики, интонации, жестов и скрытого смысла поведения. В практике дошкольного образования можно использовать карточки с изображением эмоций, зеркальные упражнения, короткие сценки, обсуждение поступков персонажей, рассматривание иллюстраций и моделирование ситуаций из повседневной жизни. Например, педагог предлагает детям определить, почему герой расстроился, как можно его поддержать, какие слова помогут выразить сочувствие. Такие упражнения формируют эмпатию, эмоциональную отзывчивость и умение соотносить собственное поведение с состоянием другого человека.

Особое значение имеют сказкотерапевтические и арт-педагогические технологии. Сказка помогает ребенку безопасно проживать социальные ситуации, понимать последствия поступков, различать доброе и недоброжелательное поведение, осваивать способы преодоления страха, обиды, тревоги или замкнутости. Через сказочный образ дошкольник легче воспринимает нравственный смысл ситуации, чем через прямое назидание. Арт-педагогика, в свою очередь, открывает возможности для невербального выражения чувств. Рисование, лепка, аппликация, музыкально-ритмические упражнения и театрализация позволяют детям с речевыми или коммуникативными трудностями включаться в общую деятельность даже тогда, когда словесное общение для них затруднено. В результате создается ситуация успеха, снижается эмоциональное напряжение и усиливается мотивация к взаимодействию.

Коммуникативно-речевые технологии также играют важную роль в развитии социального интеллекта. Они предполагают систематическое формирование у детей элементарных речевых моделей общения: приветствие, просьба, благодарность, извинение, приглашение к игре, выражение своего желания или отказа. У детей с особыми образовательными потребностями данные модели необходимо закреплять многократно, в разных ситуациях и с опорой на наглядность. Педагог может использовать пиктограммы, предметные картинки, жестовую поддержку, короткие диалоги, речевые игры и повторяющиеся коммуникативные ритуалы. При этом важно, чтобы ребенок не просто повторял фразу, а понимал ее социальную функцию и мог применять ее в реальном взаимодействии.

Не менее значимой является технология совместной деятельности. Она предполагает организацию таких заданий, где результат зависит от участия нескольких детей. Это может быть коллективное составление картины, строительство из конструктора, подготовка мини-спектакля, уход за растениями, выполнение двигательных упражнений в паре или группе. Совместная деятельность развивает у дошкольников умение договариваться, распределять действия, учитывать партнера, помогать друг другу и радоваться общему результату. Для ребенка с особыми образовательными потребностями такая деятельность становится средством включения в детское

сообщество, а для нормально развивающихся сверстников — способом формирования толерантности, доброжелательности и уважительного отношения к различиям.

Эффективность инклюзивно-ориентированных технологий во многом зависит от профессиональной готовности педагога. Воспитатель должен уметь наблюдать за поведением ребенка, выявлять его коммуникативные трудности, подбирать доступные формы взаимодействия, сотрудничать со специалистами сопровождения и выстраивать партнерские отношения с родителями. Важным условием является создание психологически безопасной среды, где ребенок не боится ошибиться, получает поддержку, чувствует принятие и постепенно расширяет свой социальный опыт. Нельзя требовать от всех детей одинаковых результатов в одинаковые сроки. В инклюзивной педагогике ценность имеет положительная динамика каждого ребенка: более уверенное вступление в контакт, снижение тревожности, появление инициативы, способность выразить просьбу, участие в совместной игре или проявление сочувствия.

Таким образом, развитие социального интеллекта у дошкольников с особыми образовательными потребностями требует комплексного использования игровых, эмоционально-моделирующих, арт-педагогических, сказкотерапевтических, коммуникативно-речевых и совместно-деятельностных технологий. Их применение позволяет не только корректировать отдельные трудности общения, но и формировать у ребенка основу социальной адаптации, уверенности, эмоциональной отзывчивости и готовности к дальнейшему обучению в инклюзивной образовательной среде.

Заключение

Развитие социального интеллекта у дошкольников с особыми образовательными потребностями является одним из ключевых направлений инклюзивного дошкольного образования, поскольку именно социальная компетентность определяет способность ребенка включаться в общение, принимать правила совместной деятельности, понимать эмоциональное состояние окружающих и строить положительные отношения со сверстниками и взрослыми. Для данной категории детей социальное развитие не может рассматриваться как естественный и полностью самостоятельный процесс. Оно требует специально организованной педагогической поддержки, последовательного сопровождения, гибкой адаптации образовательной среды и учета индивидуальных возможностей каждого воспитанника.

Инклюзивно-ориентированные технологии позволяют создать условия, при которых ребенок с особыми образовательными потребностями не изолируется от группы, а постепенно становится активным участником общего образовательного пространства. Игровые технологии обеспечивают освоение социальных ролей и правил поведения; эмоциональное моделирование помогает понимать чувства других людей; сказкотерапия и арт-педагогика создают безопасные формы выражения переживаний;

коммуникативно-речевые упражнения формируют элементарные навыки общения; совместная деятельность развивает сотрудничество, взаимопомощь и чувство принадлежности к детскому коллективу. В совокупности эти технологии способствуют не только развитию отдельных умений, но и становлению целостного социального опыта ребенка.

Особую роль в данном процессе играет педагог дошкольного образования. От его профессиональной компетентности, эмпатии, наблюдательности и готовности к междисциплинарному взаимодействию зависит результативность инклюзивной работы. Воспитатель должен видеть не только трудности ребенка, но и его потенциальные возможности, поддерживать малейшие проявления инициативы, создавать ситуацию успеха и формировать у всех детей уважительное отношение к индивидуальным различиям. При этом важно взаимодействие с семьей, педагогом-психологом, логопедом, дефектологом и другими специалистами, так как развитие социального интеллекта требует единства требований и согласованности педагогических действий.

Таким образом, инклюзивно-ориентированные технологии выступают важным педагогическим инструментом социализации дошкольников с особыми образовательными потребностями. Их системное применение повышает качество дошкольного образования, способствует формированию эмоциональной отзывчивости, коммуникативной активности, саморегуляции и готовности ребенка к дальнейшему обучению. Для педагогических вузов данная проблема имеет особое значение, поскольку подготовка будущих воспитателей должна быть направлена на формирование практической готовности к работе в инклюзивной группе, пониманию особенностей детского развития и созданию гуманной образовательной среды, в которой каждый ребенок получает возможность быть услышанным, принятым и социально успешным.

Использованные источники

1. Закон Республики Узбекистан «Об образовании». 23 сентября 2020 года, № ЗРУ-637.
2. Постановление Президента Республики Узбекистан «Об утверждении Концепции развития системы дошкольного образования Республики Узбекистан до 2030 года». 8 мая 2019 года, № ПП-4312.
3. Выготский, Л. С. (1991). Педагогическая психология. Педагогика.
4. Малофеев, Н. Н. (2019). Специальное образование в меняющемся мире: Европа. Просвещение.
5. UNESCO. (2020). Global Education Monitoring Report 2020: Inclusion and education: All means all. UNESCO Publishing.

УДК 37.013.77:004.8:78

Нарыжнова Л.В.
студент
Белорусская государственная академия музыки
Беларусь, Минск
Киеня Е.А., кандидат экономических наук
доцент
кафедра организации и управления
Белорусский государственный экономический университет
Беларусь, Минск

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ AI-ПЛАТФОРМА ДЛЯ МУЗЫКАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ PIANOMIND AI

Аннотация. *В статье рассматриваются перспективы использования искусственного интеллекта в музыкальном образовании на примере концепции платформы PianoMind AI. Результаты показывают, что внедрение интеллектуальных технологий способствует персонализации обучения и автоматизации педагогических процессов.*

Ключевые слова*: музыкальное образование, искусственный интеллект, цифровизация, фортепиано, образовательные технологии, персонализация обучения, PianoMind AI.*

Naryzhnova L.V.
student
Belarusian State Academy of Music,
Minsk, Belarus.
Kienya E.A., Candidate of Economic Sciences
associate professor
Belarusian State Economic University
Minsk, Belarus

INTELLIGENT AI PLATFORM FOR MUSIC EDUCATION PIANOMIND AI

Abstract. *The article examines the prospects of artificial intelligence implementation in music education using the PianoMind AI concept. The aim of the study is to identify opportunities for supporting piano teachers and students through AI technologies. The research is based on literature review, comparative analysis and modeling. The results indicate significant potential for personalized learning and automation of educational processes.*

Keywords*: music education, artificial intelligence, digitalization, piano, educational technologies, personalized learning, PianoMind AI.*

Цифровая трансформация образования является одной из ключевых тенденций современного общества. Искусственный интеллект постепенно

внедряется в различные сферы образовательной деятельности, обеспечивая новые возможности для анализа данных, персонализации обучения и автоматизации рутинных процессов. Музыкальное образование также находится под влиянием данных изменений.

Обучение игре на фортепиано требует индивидуального подхода, регулярного контроля результатов и постоянного взаимодействия между преподавателем и учеником. При этом значительное количество времени педагог затрачивает на подготовку учебных материалов, разработку домашних заданий и анализ достижений обучающихся. Использование интеллектуальных технологий может способствовать повышению эффективности данных процессов.

Анализ существующих цифровых решений показал, что большинство платформ ориентированы преимущественно на самостоятельное обучение игре на музыкальных инструментах. Они обеспечивают доступ к интерактивным урокам и упражнениям, однако практически не поддерживают деятельность преподавателя. Отсутствуют инструменты автоматизированного планирования занятий, комплексного анализа прогресса и формирования индивидуальных образовательных траекторий.

На основе проведенного анализа была разработана концепция платформы PianoMind AI. Предлагаемая система представляет собой единую цифровую образовательную среду для преподавателей фортепиано, музыкальных школ и частных студий. Концептуальная модель платформы включает четыре взаимосвязанных модуля.

Первый модуль предназначен для интеллектуального планирования занятий. Система анализирует возраст ученика, уровень подготовки, цели обучения и автоматически предлагает структуру урока.

Второй модуль обеспечивает формирование индивидуальных домашних заданий. Искусственный интеллект способен учитывать технические сложности, уровень освоения материала и рекомендации преподавателя.

Третий модуль представляет собой цифровое портфолио обучающегося. В нем сохраняются результаты выступлений, достижения, видеозаписи исполнения произведений и история обучения.

Четвертый модуль отвечает за образовательную аналитику. На основе накопленных данных система формирует рекомендации по дальнейшему развитию ученика, выявляет проблемные зоны и помогает преподавателю принимать педагогические решения.

В ходе исследования было установлено, что внедрение подобной платформы способно существенно сократить время на выполнение организационных задач. Преподаватель получает возможность уделять больше внимания художественным и исполнительским аспектам подготовки учащихся.

Важным преимуществом платформы является персонализация обучения. В отличие от традиционного подхода, предполагающего

использование типовых программ, система адаптирует содержание обучения под индивидуальные особенности каждого ученика. Это особенно актуально в музыкальном образовании, где темпы развития исполнительских навыков значительно различаются.

Кроме того, PianoMind AI может обеспечить более эффективное взаимодействие между преподавателями, учащимися и родителями. Благодаря цифровой среде все участники образовательного процесса получают доступ к актуальной информации о результатах обучения и поставленных задачах.

Полученные результаты соответствуют современным тенденциям развития цифрового образования. Во многих странах активно внедряются интеллектуальные системы сопровождения образовательного процесса. Однако специализированные решения для музыкального образования пока представлены ограниченно.

Научная новизна исследования заключается в разработке концепции специализированной AI-платформы, ориентированной на решение задач музыкального образования. В отличие от существующих сервисов, PianoMind AI предполагает комплексную поддержку преподавателя и использование образовательной аналитики для принятия педагогических решений.

Проведенное исследование подтвердило актуальность использования технологий искусственного интеллекта в музыкальном образовании. Разработанная концепция платформы PianoMind AI демонстрирует возможность создания единой цифровой среды, обеспечивающей поддержку преподавателей и обучающихся.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения полученных результатов при разработке цифровых образовательных продуктов для музыкальных школ и студий. Перспективы дальнейших исследований связаны с созданием прототипа платформы и проведением его апробации в условиях реального образовательного процесса.

Использованные источники:

1. Полат Е.С. Современные педагогические и информационные технологии в системе образования. – М.: Академия, 2020.
2. Роберт И.В. Теория и методика информатизации образования. – М.: ИИО РАО, 2019.
3. Савенков А.И. Педагогика исследовательского обучения. – М.: Академия, 2021.
4. Назарова И.Б. Цифровые технологии в современном образовании // Педагогика. – 2022. – № 5. – С. 45–53.

Прасковьина А.И.
студент магистратуры
Российский государственный социальный университет
Россия,г.Москва

КРУПНЫЕ СДЕЛКИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Аннотация: *В представленной работе анализируется крупные сделки, совершаемые российскими хозяйственными обществами. Рассматриваются нормативные критерии, позволяющие отнести ту или иную сделку к категории крупных, процедура получения корпоративного одобрения со стороны совета директоров или общего собрания участников (акционеров). Исследуются проблемы разграничения крупных сделок со сделками, совершаемыми в процессе обычной хозяйственной деятельности. Отдельное внимание уделяется современным подходам судебной практики Верховного Суда РФ, включая приоритет качественного критерия при квалификации сделки и последствия нарушения установленного порядка. На основе выявленных недостатков предлагаются конкретные рекомендации по совершенствованию корпоративного законодательства.*

Ключевые слова: *крупная сделка, правовой режим, хозяйственное общество, корпоративное одобрение, совет директоров, общее собрание участников, обычная хозяйственная деятельность, недействительность сделки, судебная практика.*

Praskovina A.I.
master s student
Russian State Sosial University
Moscow,Russia

MAJOR TRANSACTIONS IN THE RUSSIAN FEDERATION

Abstract*. The presented work analyzes the legal regime of major transactions carried out by Russian business entities. It examines the regulatory criteria that allow a particular transaction to be classified as a major one, as well as the procedure for obtaining corporate approval from the board of directors or the general meeting of participants (shareholders). The paper explores the challenges of distinguishing between major transactions and those carried out in the course of ordinary business activities. Special attention is given to the current approaches of the Supreme Court of the Russian Federation, including the priority of the qualitative criterion in determining the classification of a transaction and the consequences of violating the established procedure. Based on the identified shortcomings, specific recommendations are proposed for improving corporate legislation.*

***Keywords**: major transaction, legal regime, business company, corporate approval, board of directors, general meeting of participants, ordinary business activities, invalidity of a transaction*

Введение

В условиях современного рыночного оборота крупные сделки играют важную роль в перераспределении активов, реорганизации бизнеса и привлечении инвестиций. Вместе с тем, такие сделки способны существенно повлиять на финансовое состояние компании, а в ряде случаев - даже привести к прекращению её деятельности. Именно поэтому законодатель устанавливает особый правовой режим для крупных сделок, который требует получения предварительного или последующего согласия со стороны коллегиальных органов управления - совета директоров либо общего собрания акционеров (участников). Данный механизм призван защитить имущественные интересы всех участников корпоративных отношений и предотвратить злоупотребления со стороны единоличного исполнительного органа.

История развития института крупных сделок в России насчитывает более четверти века. Первые нормы появились в 1995 году с принятием Федерального закона «Об акционерных обществах», а затем были распространены на общества с ограниченной ответственностью. Несмотря на длительный срок действия, многие вопросы остаются дискуссионными. Например, до сих пор нет единого подхода к определению понятия «обычная хозяйственная деятельность», не выработаны чёткие критерии взаимосвязанных сделок, а судебная практика демонстрирует неоднородность решений.

Особую остроту проблематика приобрела в последние годы в связи с изменением позиции Верховного Суда РФ. Высшая судебная инстанция сместила акцент с формальных (количественных) показателей на содержательные (качественные) критерии. В ряде определений 2024–2025 годов суд указал, что сделка может быть признана крупной даже при отсутствии стоимостного порога в 25 процентов, если она ведёт к утрате критически важного актива или существенному изменению деятельности общества. Такая позиция, с одной стороны, усиливает защиту прав участников, но с другой - создаёт правовую неопределённость для участников оборота.

Цель настоящего исследования - комплексный анализ правового режима крупных сделок в российском корпоративном праве, выявление существующих проблем и выработка предложений по их решению. Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи: раскрыть понятие и критерии крупной сделки; классифицировать виды крупных сделок; проанализировать порядок их заключения и одобрения; выявить недостатки правового регулирования; предложить пути их устранения.

Глава 1. Теоретические аспекты правового режима крупных сделок

1.1 Понятие крупной сделки и её критерии

Первое легальное определение крупной сделки в российском законодательстве появилось в 1995 году вместе с принятием закона об акционерных обществах. До этого момента в дореволюционной России и в советский период подобный институт отсутствовал либо существовал в зачаточном состоянии. В дореволюционном Своде законов Российской империи упоминались ограничения на распоряжение имуществом акционерных обществ, однако чётких критериев «крупности» не было. Решения судов зависели от усмотрения конкретного судьи и конкретных обстоятельств дела.

В советский период, в условиях плановой экономики и отсутствия частной собственности, необходимость в институте крупных сделок отпала. Все хозяйственные операции жёстко контролировались государством, а директора предприятий были не самостоятельными управленцами, а подотчётными чиновниками. С переходом к рыночной экономике в 1990-е годы возникла острая потребность в защите прав собственников от недобросовестных действий менеджмента, которые зачастую выводили активы предприятий по заниженным ценам через подконтрольные фирмы.

Сегодня под крупной сделкой понимается сделка (или несколько взаимосвязанных сделок), которая одновременно отвечает двум признакам. Первый признак - количественный: стоимость имущества, приобретаемого или отчуждаемого по сделке, составляет 25 и более процентов от балансовой стоимости активов общества. Второй признак - качественный: сделка выходит за пределы обычной хозяйственной деятельности.

Оба эти критерия закреплены в первом пункте 78-й статьи закона об акционерных обществах и в первом пункте 46-й статьи закона об обществах с ограниченной ответственностью. При этом закон не раскрывает содержание понятия «обычная хозяйственная деятельность», оставляя его для судебного толкования. В пункте 9 постановления Пленума Верховного Суда РФ № 27 разъясняется, что по общему правилу любая сделка считается совершённой в рамках обычной хозяйственной деятельности, пока не доказано обратное. Иными словами, бремя доказывания необычности сделки лежит на том, кто её оспаривает.

На практике сложились определённые ориентиры. К сделкам, совершаемым в процессе обычной хозяйственной деятельности, относят: приобретение сырья и материалов, реализацию готовой продукции, получение банковских кредитов на стандартных условиях, оплату коммунальных и арендных платежей, заключение трудовых договоров с персоналом. Выходом за пределы обычной деятельности признаётся, например, передача в аренду основного производственного актива, что может привести к прекращению производства; смена основного вида деятельности;

выход на новые географические рынки, требующий значительных инвестиций.

Особое значение имеет вопрос о приоритете качественного критерия над количественным. В недавних определениях Верховного Суда РФ (например, по делу «Алекс Трейд» от 6 сентября 2024 года № 308-ЭС24-3124) сформирована позиция, согласно которой формальное отсутствие стоимостного порога в 25 процентов не является препятствием для признания сделки крупной, если она ведёт к существенному изменению масштабов деятельности общества или к утрате актива, критически важного для функционирования предприятия. Данный подход получил развитие в определении от 15 августа 2024 года № 305-ЭС24-8216 по делу «Бест Клин», где суд указал, что при многократном (в два и более раза) превышении стоимостного критерия выход сделки за пределы обычной деятельности презюмируется.

Ещё одним проблемным аспектом является квалификация взаимосвязанных сделок. Нередко единоличный исполнительный орган намеренно дробит одну крупную сделку на несколько мелких, каждая из которых формально не превышает 25-процентного порога. Чтобы пресечь такие злоупотребления, закон прямо указывает, что крупной может быть признана не только одна сделка, но и несколько взаимосвязанных сделок. Однако критерии взаимосвязанности в законе не перечислены. Судебная практика (постановление Пленума № 27) выделяет следующие признаки: единая хозяйственная цель, общее хозяйственное назначение имущества, консолидация отчуждаемого имущества у одного лица, непродолжительный период между совершением сделок. Тем не менее, эти признаки являются оценочными, что порождает споры.

1.2 Классификация крупных сделок

Законодательство не содержит закрытого перечня видов крупных сделок. В первом пункте 78-й статьи закона об акционерных обществах перечислены лишь основные категории: сделки по приобретению, отчуждению или возможному отчуждению имущества, а также сделки, предусматривающие передачу имущества во временное владение и пользование либо предоставление права использования результата интеллектуальной деятельности или средства индивидуализации на условиях лицензии.

Из этого общего определения следует, что к крупным сделкам могут относиться самые разные договоры. В их числе:

- договоры купли-продажи, мены, дарения (если дарителем выступает само общество);
- договоры займа и кредита, когда общество выступает заёмщиком или займодавцем на крупную сумму;
- договоры залога, поскольку залог создаёт возможность отчуждения имущества в случае неисполнения обеспеченного обязательства;

- договоры поручительства и независимой гарантии, так как они могут повлечь отчуждение имущества поручителя или гаранта;
- договоры аренды, особенно если арендодателем является общество и предмет аренды - его основной производственный актив;
- лицензионные договоры о предоставлении права использования товарного знака, патента или ноу-хау.

В пункте 10 постановления Пленума Высшего Арбитражного Суда РФ № 28 (от 16 мая 2014 года) разъяснялось, что крупной сделкой может быть признан даже трудовой договор с руководителем, если его условия предусматривают значительные выплаты при увольнении («золотые парашюты»), размер которых превышает 25 процентов активов общества. Хотя это разъяснение касалось старого законодательства, его правовая логика сохраняет актуальность.

Законодатель также предусмотрел ряд исключений - сделок, которые не признаются крупными даже при формальном соответствии критериям. К таким исключениям относятся: сделки, совершаемые в процессе обычной хозяйственной деятельности; сделки по размещению акций (долей) при увеличении уставного капитала; сделки по приобретению собственных акций (долей) у акционеров (участников); сделки, связанные с реорганизацией общества в форме слияния, присоединения или разделения; сделки, обязательные для общества в силу закона (например, публичные договоры).

Уставом общества могут быть установлены дополнительные случаи, когда сделка признаётся крупной независимо от стоимости имущества. Например, если общество владеет уникальным объектом недвижимости, который имеет высокую доходность, но его балансовая стоимость невелика (из-за амортизации), участники вправе включить в устав положение о том, что сделки с этим объектом всегда требуют одобрения как крупные.

1.3 Порядок заключения и одобрения крупной сделки

Процедура заключения крупной сделки включает несколько последовательных этапов. Первый этап - идентификация сделки. Перед подписанием договора единоличный исполнительный орган обязан оценить, подпадает ли планируемая сделка под признаки крупной. Для этого необходимо рассчитать соотношение цены сделки (или балансовой стоимости отчуждаемого имущества) к балансовой стоимости активов общества на последнюю отчётную дату. Если полученное значение равно или превышает 25 процентов, а сделка выходит за пределы обычной хозяйственной деятельности, требуется одобрение.

Второй этап - подготовка к одобрению. Если стоимость предмета сделки составляет от 25 до 50 процентов активов, вопрос передаётся на рассмотрение совета директоров. Если стоимость превышает 50 процентов -исключительная компетенция общего собрания. В обществах с ограниченной ответственностью по общему правилу одобрение даётся общим собранием участников, если уставом не предусмотрено иное.

Третий этап - проведение голосования и оформление решения. В акционерных обществах для одобрения крупной сделки советом директоров требуется единогласие всех присутствующих членов (голоса выбывших не учитываются). Если единогласие не достигнуто, вопрос передаётся на общее собрание. Решение общего собрания принимается большинством голосов участвующих акционеров (для сделок до 50 процентов) либо квалифицированным большинством в три четверти (для сделок свыше 50 процентов).

В обществе с ограниченной ответственностью решение общего собрания о крупной сделке принимается не менее чем двумя третями голосов от общего числа участников, если необходимость большего числа голосов не предусмотрена уставом.

Четвёртый этап - заключение договора. После получения одобрения единоличный исполнительный орган подписывает договор на условиях, утверждённых в решении об одобрении. В решении должны быть указаны стороны сделки, выгодоприобретатель, цена, предмет и иные существенные условия. Если сделка заключается на торгах или сторона не может быть определена заранее, допускается указывать лишь общие параметры.

Важное нововведение последних лет - возможность заключения крупной сделки под отлагательным условием. В договоре может быть предусмотрено, что права и обязанности сторон возникают только после получения корпоративного одобрения. Это позволяет снизить риски для контрагента: если одобрение не будет получено, договор просто не вступит в силу.

Что касается последующего одобрения, закон его допускает, но не рекомендует. Последующее одобрение означает, что сделка уже совершена, а затем общее собрание или совет директоров её подтверждают. Если одобрение не будет получено, сделка может быть признана недействительной. Кроме того, контрагент, знавший об отсутствии одобрения, не может считаться добросовестным.

Глава 2. Проблемы правового регулирования и судебная практика

2.1 Правовое регулирование крупных сделок: проблемы и недостатки

Несмотря на длительное существование института крупных сделок, его правовая регламентация содержит ряд пробелов и коллизий.

Первая проблема - отсутствие легального определения «обычной хозяйственной деятельности». Как уже отмечалось, это понятие является оценочным. Суды в каждом конкретном случае вынуждены решать, была ли сделка типичной для данного общества. При этом ссылки на практику других компаний не всегда принимаются во внимание, поскольку у каждого общества своя специфика. Например, для одной компании приобретение нового производственного оборудования может быть обычной деятельностью (если она регулярно обновляет основные фонды), а для другой - выходить за

её пределы (если компания занимается только сдачей помещений в аренду и никогда не приобретала оборудование).

Вторая проблема связана с расчётом балансовой стоимости активов для целей крупности. Закон говорит о «последней отчётной дате», но не уточняет, идёт ли речь о годовой отчётности или о промежуточной. На практике это позволяет манипулировать показателями: общество может на последнюю отчётную дату привлечь краткосрочный заём, искусственно увеличив балансовую стоимость активов, а после совершения сделки - сразу его вернуть. В результате формально соотношение цены сделки к активам окажется ниже 25 процентов, хотя в реальности активы не увеличивались.

Третья проблема - определение цены сделки для договоров с периодическими платежами (аренда, лицензионные договоры, договоры оказания услуг, хранения, агентирования, доверительного управления, страхования, коммерческой концессии). Верховный Суд в пункте 13 постановления № 27 разъяснил, что в таких случаях следует принимать во внимание наибольшую сумму платежей за один год (если срок договора не определён или превышает один год). Однако для долгосрочных договоров на 10–15 лет такой подход может занижать реальный объём обязательств. Например, если договор аренды заключён на 10 лет с ежегодным платежом 1 млн рублей, то по правилам Верховного Суда учитывается только 1 млн рублей, хотя совокупный объём обязательств составляет 10 млн рублей, что может превысить 25-процентный порог активов.

Четвёртая проблема - отсутствие в законе чётких критериев взаимосвязанности сделок. Судебные признаки (единая хозяйственная цель, короткий промежуток времени) носят оценочный характер. Недобросовестные менеджеры могут разбивать одну крупную сделку на несколько, формально не связанных (например, заключать несколько договоров купли-продажи с разными контрагентами, но фактически направленных на единый вывод активов). Доказать взаимосвязанность в таких случаях крайне сложно.

Пятая проблема касается оспаривания крупных сделок. Закон устанавливает, что иск о признании сделки недействительной может подать участник (акционер), владеющий не менее чем одним процентом голосов. Для миноритарных акционеров в крупных публичных компаниях такой порог может быть недостижим (например, если акции распылены между тысячами держателей). Кроме того, истец должен доказать, что контрагент знал или должен был знать об отсутствии одобрения. Это требование часто делает оспаривание невозможным, поскольку контрагент всегда может заявить, что полагался на заверения общества.

2.2 Тенденции и перспективы развития правового режима крупных сделок

Судебная практика последних лет демонстрирует постепенный отход от формализма в пользу содержательного анализа. Верховный Суд РФ в ряде определений (2024–2025 гг.) занял позицию, согласно которой качественный

критерий имеет приоритет над количественным. Это означает, что даже при формальном отсутствии 25-процентного порога сделка может быть признана крупной, если она ведёт к существенному изменению деятельности общества или утрате критически важного актива.

Данная позиция была сформулирована в определении по делу «Алекс Трейд» (№ 308-ЭС24-3124 от 6 сентября 2024 года). Общество с ограниченной ответственностью вносило недвижимое имущество (фитнес-центр) в уставный капитал дочерней компании без получения согласия участников. Стоимость имущества составляла менее 25 процентов активов, поэтому формально сделка не была крупной. Однако Верховный Суд указал, что фитнес-центр был основным источником дохода общества, его утрата фактически прекращала деятельность. Следовательно, сделка должна была быть одобрена как крупная. Это дело стало прецедентным и сейчас активно цитируется в судах.

Другой важный тренд - усиление защиты добросовестных контрагентов. Если контрагент разумно полагался на заверения общества об отсутствии необходимости одобрения и не знал о внутренних ограничениях, суды отказывают в признании сделки недействительной. Такой подход способствует стабильности гражданского оборота.

В перспективе законодателю предстоит решить несколько задач. Во-первых, необходимо внести в законы об акционерных обществах и об обществах с ограниченной ответственностью легальное определение «обычной хозяйственной деятельности», перечислив примеры сделок, которые не требуют одобрения. Во-вторых, следует закрепить понятие «взаимосвязанные сделки» с указанием конкретных критериев (единая хозяйственная цель, совершение в течение трёх месяцев, участие одних и тех же лиц). В-третьих, требуется уточнить правила расчёта цены для долгосрочных договоров: если срок определён и превышает один год, учитывать совокупную сумму за весь срок.

Также обсуждается возможность снижения порога для оспаривания крупных сделок миноритарными акционерами - например, до 0,5 процента голосов или введения института групповых исков. Однако такие изменения требуют осторожного подхода, чтобы не спровоцировать злоупотребления.

Вывод

Проведённое исследование позволяет сделать следующие выводы.

1. Правовой режим крупных сделок в российском корпоративном праве представляет собой совокупность норм, направленных на защиту имущественных интересов участников хозяйственных обществ. Основными элементами этого режима являются два критерия (количественный и качественный), обязательная процедура одобрения и возможность судебного оспаривания сделок, совершённых с нарушением установленного порядка.

2. Ключевой проблемой действующего регулирования является отсутствие легальных определений понятий «обычная хозяйственная

деятельность» и «взаимосвязанные сделки», что порождает правовую неопределённость и неоднородность судебной практики.

3. Современная судебная практика Верховного Суда РФ идёт по пути приоритета качественного критерия: сделка может быть признана крупной даже при отсутствии формального стоимостного порога, если она ведёт к существенному изменению деятельности общества или утрате критически важного актива.

4. Для совершенствования правового режима крупных сделок предлагается:

- закрепить в законе определение «обычной хозяйственной деятельности» с открытым перечнем примеров;
- ввести понятие «взаимосвязанные сделки» с указанием конкретных критериев;
- уточнить правила расчёта цены для долгосрочных договоров с периодическими платежами (учитывать совокупную сумму за весь срок, если он определён);
- установить альтернативный порядок оспаривания для миноритарных акционеров.

Реализация указанных предложений позволит повысить определённость правового регулирования, снизить количество корпоративных споров и защитить права добросовестных участников оборота.

Использованные источники:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 07.07.2025) // СПС КонсультантПлюс.
2. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 31.07.2025) «Об акционерных обществах» // СПС КонсультантПлюс.
3. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 28.12.2025) «Об обществах с ограниченной ответственностью» // СПС КонсультантПлюс.
4. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 26.06.2018 № 27 «Об оспаривании крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность» // СПС КонсультантПлюс.
5. Постановление Пленума ВАС РФ от 16.05.2014 № 28 (ред. от 26.06.2018) «О некоторых вопросах, связанных с оспариванием крупных сделок и сделок с заинтересованностью» // СПС КонсультантПлюс.
6. Определение Судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда РФ от 15.08.2024 № 305-ЭС24-8216 по делу № А41-62370/2021 // СПС КонсультантПлюс.
7. Определение Верховного Суда РФ от 06.09.2024 № 308-ЭС24-3124 по делу № А53-16963/2022 // СПС КонсультантПлюс.
8. Обзор судебной практики Верховного Суда Российской Федерации № 2 (2025) (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 18.06.2025) // СПС КонсультантПлюс.

9. Маковская А.А. Крупные сделки и сделки с заинтересованностью: анализ и комментарий законов «Об акционерных обществах» и «Об обществах с ограниченной ответственностью» / А.А. Маковская. - М.: Статут, 2020. - 375 с.
10. Шиткина И.С. Корпоративное право: учебник / И.С. Шиткина. - М.: Статут, 2021. - 640 с.

Прасковьина А.И.
студент магистратуры
Российский государственный социальный университет
Россия, г.Москва

ПРАВОВОЙ РЕЖИМ КРУПНЫХ СДЕЛОК В РОССИЙСКОМ КОРПОРАТИВНОМ ПРАВЕ

Аннотация: *В представленной статье анализируется правовой режим крупных сделок в хозяйственных обществах Российской Федерации. Раскрываются нормативные критерии квалификации сделок как крупных, порядок их одобрения советом директоров и общим собранием, соотношение со сделками, совершаемыми в процессе обычной хозяйственной деятельности. Особое внимание уделено современным подходам судебной практики, включая приоритет качественного критерия и последствия нарушения процедуры одобрения. На основе выявленных проблем предлагаются пути совершенствования законодательного регулирования.*

Ключевые слова: *крупная сделка, правовой режим, корпоративное управление, акционерное общество, общество с ограниченной ответственностью, одобрение сделки, совет директоров, общее собрание, обычная хозяйственная деятельность, недействительность сделки.*

Praskovina A.I.
master s student
Russian State Sosial University
Moscow,Russia

THE LEGAL REGIME OF MAJOR TRANSACTIONS IN RUSSIAN CORPORATE LAW

Abstract. *The presented article analyzes the legal regime of major transactions in business companies of the Russian Federation. The normative criteria for qualifying transactions as major, the procedure for their approval by the board of directors and the general meeting, and the relationship with transactions made in the course of ordinary business activities are revealed. Special attention is paid to modern approaches of judicial practice, including the priority of the qualitative criterion and the consequences of violating the approval procedure. Based on the identified problems, ways to improve legislative regulation are proposed.*

Keywords: *major transaction, legal regime, corporate management, joint-stock company, limited liability company, approval of a transaction, board of directors, general meeting, ordinary business activities, invalidity of a transaction.*

Введение

В системе правового регулирования корпоративных отношений институт крупных сделок занимает особое место. Его главное предназначение – защитить имущественные интересы компании и её участников от необдуманных либо экономически невыгодных распоряжений активами, которые могут привести к существенному изменению финансового положения или даже к прекращению деятельности юридического лица. В отличие от текущих операций, крупные сделки способны кардинально изменить структуру активов организации, повлиять на её дальнейшее развитие и рыночную позицию. Именно поэтому российский законодатель установил для таких сделок особый правовой режим, требующий получения предварительного или последующего согласия уполномоченных органов управления- совета директоров или общего собрания участников (акционеров) [9, С. 336-338].

Актуальность темы продиктована не только значимостью данного института для стабильности гражданского оборота, но и динамичным развитием судебной практики в последние годы. Верховный Суд РФ неоднократно корректировал подходы к квалификации крупных сделок, критериям их одобрения и последствиям нарушения установленного порядка. В связи с этим назрела необходимость комплексного анализа современного правового режима крупных сделок в российском корпоративном праве.

Цель исследования - раскрыть содержание правового режима крупных сделок, выявить актуальные проблемы правоприменения и предложить пути совершенствования законодательного регулирования.

Методологическую основу составляют формально-юридический и сравнительно-правовой методы, а также метод анализа судебной практики и обобщения правоприменительных позиций высших судебных инстанций.

Основная часть

1. Понятие и критерии крупной сделки

Легальное определение крупной сделки закреплено в отраслевом корпоративном законодательстве. Согласно п. 1 ст. 78 Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (далее - Закон об АО) и п. 1 ст. 46 Федерального закона от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (далее - Закон об ООО), крупной сделкой признаётся сделка (или несколько взаимосвязанных сделок), которая одновременно отвечает двум признакам: выходит за пределы обычной хозяйственной деятельности и связана с приобретением, отчуждением либо возможностью отчуждения имущества, цена или балансовая стоимость которого составляет 25 и более процентов балансовой стоимости активов общества, определённой по данным бухгалтерской отчётности на последнюю отчётную дату [3, С. 5-9].

Таким образом, для квалификации сделки в качестве крупной требуется наличие двух критериев – количественного (стоимостного) и качественного. Количественный критерий означает, что стоимость предмета сделки

превышает установленный порог в 25 процентов балансовой стоимости активов. Качественный критерий раскрывается через понятие «обычная хозяйственная деятельность». Под ней понимаются сделки, которые традиционно совершаются обществом в процессе его текущей деятельности, имеют аналогичный характер и не способны привести к прекращению деятельности или её существенному изменению [11, С. 12-16].

В доктрине корпоративного права справедливо отмечается, что любая сделка общества по умолчанию считается совершённой в пределах обычной хозяйственной деятельности, пока не доказано обратное. Однако на практике наибольшую сложность представляет именно опровержение этой презумпции [8, С. 674-680].

Новейшая судебная практика Верховного Суда РФ свидетельствует о смещении акцентов в толковании признаков крупности. Если ранее суды зачастую ограничивались формальной проверкой количественного критерия, то в настоящее время наблюдается переход к содержательному анализу экономической сущности сделок. Высшая судебная инстанция акцентирует внимание на возможности оспаривания сделки при наличии только одного из критериев (качественного или количественного), отдавая приоритет качественному критерию [7, С. 22-25].

Принципиальное значение для понимания современного правового режима крупных сделок имеет позиция, сформированная в определениях Верховного Суда РФ за 2025-2026 годы. Согласно ей, если стоимость сделки превышает 90 процентов балансовой стоимости имущества общества, выход такой сделки за пределы обычной хозяйственной деятельности предполагается. Иными словами, при столь существенном превышении количественного порога (в два и более раза) презюмируется, что сделка является крупной и требует соответствующего корпоративного одобрения. Более того, сделка может быть признана крупной даже в том случае, когда формально балансовая стоимость выбывших активов не превысила 25 процентов общей балансовой стоимости активов, если имеет место существенное изменение деятельности общества или утрата критически важного актива [6, С. 14-18].

2. Взаимосвязанные сделки как единый объект правового режима

Важной особенностью правового режима крупных сделок является учёт взаимосвязанных сделок. Закон прямо указывает, что крупной сделкой может считаться не только одна сделка, но и несколько взаимосвязанных сделок, которые в совокупности отвечают установленным критериям. Это правило позволяет предотвратить искусственное дробление крупных сделок с целью уклонения от получения корпоративного согласия [5, С. 24-26].

В пункте 14 постановления Пленума Верховного Суда РФ от 26 июня 2018 года № 27 разъясняется, что о взаимосвязанности могут свидетельствовать такие признаки, как преследование единой хозяйственной цели, общее хозяйственное назначение имущества, консолидация всего отчуждаемого имущества у одного лица, а также непродолжительный период

времени между совершением сделок. Эти разъяснения остаются актуальными и сегодня, поскольку Пленум № 27 продолжает применяться судами при рассмотрении споров о крупных сделках и сделках с заинтересованностью [5, С. 27-30].

Судебная практика 2025 года выработала дополнительные критерии взаимосвязанности применительно к обществам с ограниченной ответственностью. В частности, взаимосвязанными признаются сделки, совершённые в короткий промежуток времени, между одними и теми же лицами, в отношении имущества, предназначенного для использования в едином технологическом процессе. Например, в одном из дел Арбитражный суд Поволжского округа признал недействительной цепочку из пяти договоров купли-продажи оборудования, заключённых в течение одного месяца между теми же сторонами, поскольку каждый договор в отдельности не превышал 25-процентного порога, но в совокупности стоимость отчуждённого имущества составила более 60 процентов активов общества [10, С. 45-49].

Особую актуальность учёт взаимосвязанных сделок приобретает в делах о несостоятельности (банкротстве), где нередко оспариваются цепочки последовательных сделок, направленных на вывод активов должника. Арбитражные суды в таких случаях последовательно квалифицируют взаимосвязанные сделки как одну крупную сделку, требующую одобрения [11, С. 18-22].

3. Порядок получения согласия на совершение крупной сделки

Правовой режим крупных сделок предполагает обязательное получение согласия (одобрения) уполномоченного органа управления. Статья 79 Закона об АО и статья 46 Закона об ООО устанавливают правила такого одобрения, которые различаются в зависимости от организационно-правовой формы и стоимости предмета сделки [2, С. 45-52].

Для акционерных обществ распределение компетенции между советом директоров и общим собранием зависит от того, какой процент балансовой стоимости активов составляет предмет сделки. Если стоимость имущества составляет от 25 до 50 процентов балансовой стоимости активов, решение принимается советом директоров (наблюдательным советом) единогласно (голоса выбывших членов при этом не учитываются). При недостижении единогласия вопрос может быть передан на рассмотрение общего собрания акционеров, которое принимает решение большинством голосов участвующих акционеров - владельцев голосующих акций [3, С. 78-80].

Для сделок, предметом которых является имущество стоимостью более 50 процентов балансовой стоимости активов, установлен иной порядок. Такие сделки относятся к исключительной компетенции общего собрания акционеров и не могут быть переданы уставом на рассмотрение иных органов. Решение принимается квалифицированным большинством - не менее трёх четвертей голосов акционеров - владельцев голосующих акций, участвующих в собрании [3, С. 81-83].

В обществах с ограниченной ответственностью порядок несколько отличается. По общему правилу, согласие на совершение крупной сделки даётся общим собранием участников. Решение считается принятым, если за него отдано не менее двух третей голосов от общего числа голосов участников общества, если необходимость большего числа голосов не предусмотрена уставом. Закон об ООО допускает возможность передачи вопроса об одобрении крупной сделки на рассмотрение совета директоров, если такая возможность предусмотрена уставом [4, С. 90-94].

Согласие на совершение крупной сделки может быть как предварительным, так и последующим. Последующее одобрение допустимо в течение разумного срока после совершения сделки и по своей правовой природе является легализацией уже состоявшегося волеизъявления. Однако суды неоднократно указывали, что последующее одобрение не должно использоваться для прикрытия заведомо недобросовестных действий органов управления [7, С. 312-315].

Закон предъявляет к содержанию решения о согласии на совершение крупной сделки определённые требования. В решении должны быть указаны лицо (лица), являющееся стороной (сторонами) сделки, выгодоприобретатель, цена, предмет крупной сделки и иные её существенные условия. Исключение предусмотрено для сделок, заключаемых на торгах, а также в иных случаях, когда сторона и выгодоприобретатель не могут быть определены к моменту получения согласия [2, С. 50-52].

4. Соотношение крупных сделок со смежными правовыми институтами

Правовой режим крупных сделок требует разграничения со смежными правовыми институтами, в первую очередь – со сделками, в совершении которых имеется заинтересованность. Эти институты нередко пересекаются, и их правильное разграничение имеет важное практическое значение [9, С. 340-342].

Если крупная сделка может быть одобрена как до, так и после её совершения, то сделки с заинтересованностью по общему правилу требуют предварительного согласия. Федеральный закон от 3 июля 2016 года № 343-ФЗ внёс существенные изменения в регулирование обоих институтов, смягчив некоторые формальные требования и унифицировав процедуры. В частности, был увеличен порог для отнесения сделок к категории крупных в обществах с ограниченной ответственностью, а также упрощён порядок одобрения сделок с заинтересованностью в акционерных обществах с числом акционеров – владельцев голосующих акций менее 1000 [4, С. 1-3].

В случае, если сделка одновременно обладает признаками крупной и сделки с заинтересованностью, вопрос о её одобрении может быть рассмотрен как одним вопросом повестки дня, так и двумя отдельными вопросами. Решение о согласии на совершение такой сделки считается принятым, если за него отдано количество голосов, необходимое в соответствии с требованиями

для крупных сделок, и большинство голосов всех не заинтересованных в сделке участников [5, С. 32-35].

Разграничение со сделками, совершаемыми в процессе обычной хозяйственной деятельности, также имеет практическое значение. Сделки, признаваемые обычной хозяйственной деятельностью, не требуют одобрения в порядке, установленном для крупных сделок, даже если их стоимость превышает установленный порог. К таким сделкам традиционно относят приобретение сырья и материалов, реализацию готовой продукции, получение банковских кредитов на обычных условиях, оплату коммунальных услуг, аренду офисных помещений и т.п. [11, С. 64-68].

5. Правовые последствия совершения крупной сделки с нарушением установленного порядка

Крупная сделка, совершённая с нарушением порядка получения согласия, является оспоримой и может быть признана недействительной на основании статьи 173.1 Гражданского кодекса РФ. Указанная норма устанавливает, что сделка, совершённая без необходимого в силу закона согласия органа юридического лица, может быть признана недействительной по иску лица, в интересах которого установлено требование о получении согласия, или иных лиц, указанных в законе [1, С. 45-48].

Иск о признании такой сделки недействительной может быть предъявлен обществом, его участниками (акционерами), владеющими не менее чем одним процентом голосов, а также членами совета директоров. Этот порог в один процент голосов является единым для акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью. При этом участник (акционер), обращающийся с таким иском, должен действовать добросовестно и разумно [2, С. 95-97].

Важным уточнением является правовая позиция Верховного Суда РФ, согласно которой для признания крупной сделки недействительной не требуется доказывать наличие ущерба обществу в результате совершения такой сделки. Убыточность сделки сама по себе не имеет правового значения при оспаривании по статьям 168, 173.1 ГК РФ и статье 46 Закона № 14-ФЗ. Для признания сделки недействительной достаточно установить факт нарушения порядка получения согласия [5, С. 40-42].

Однако судебная практика последних лет идёт по пути определённой либерализации подходов к оспариванию крупных сделок, отказываясь от крайне формального толкования. В 2025 году в практике Верховного Суда РФ наметились два важных вектора развития: во-первых, пересмотр подходов к крупным сделкам в сторону баланса прав мажоритарных и миноритарных акционеров, который в отдельные периоды был нарушен в пользу миноритариев; во-вторых, отказ от формального подхода при оценке последствий отсутствия корпоративного одобрения [6, С. 14-18].

В деле ЗАО «Русь» (определение от 27 октября 2025 года) Верховный Суд подтвердил, что право миноритарного акционера на оспаривание крупной сделки не является абсолютным и должно осуществляться добросовестно.

Суд разъяснил, что формальное отсутствие корпоративного одобрения крупной сделки не всегда влечёт её недействительность. Если контролирующие участники или бенефициары своим поведением фактически подтвердили согласие на совершение сделки (например, приняли последующие корпоративные решения, основанные на факте её совершения, либо выдали доверенность на заключение сделки), они не вправе впоследствии ссылаться на отсутствие надлежащего корпоративного одобрения [10, С. 47-49].

Данная позиция означает, что при оценке действительности крупной сделки суды всё чаще обращают внимание не только на формальное соблюдение процедур, но и на реальное поведение участников корпоративных отношений. Это создаёт дополнительную защиту для добросовестных контрагентов и способствует стабильности гражданского оборота в целом [7, С. 314-317].

Вывод

Проведённое исследование позволяет сделать следующие выводы.

1. Правовой режим крупных сделок в российском корпоративном праве базируется на двух обязательных критериях - количественном (превышение порога в 25% балансовой стоимости активов) и качественном (выход за пределы обычной хозяйственной деятельности). Современная судебная практика Верховного Суда РФ свидетельствует о приоритете качественного критерия: сделка может быть признана крупной даже при отсутствии формального превышения стоимостного порога, если она приводит к существенному изменению деятельности общества или утрате критически важного актива.

2. Учёт взаимосвязанных сделок является неотъемлемой составляющей правового режима, позволяющей предотвратить искусственное дробление крупных сделок. Судебная практика выработала чёткие критерии взаимосвязанности (единая хозяйственная цель, общее хозяйственное назначение имущества, непродолжительный период между сделками), которые успешно применяются при рассмотрении корпоративных споров.

3. Порядок получения согласия на совершение крупной сделки дифференцирован в зависимости от стоимости предмета сделки и организационно-правовой формы общества. Предусмотрена возможность как предварительного, так и последующего одобрения. Содержание решения об одобрении должно включать все существенные условия сделки, что обеспечивает определённость для участников и контрагентов.

4. Правовые последствия совершения крупной сделки с нарушением установленного порядка заключаются в её оспоримости. Сделка может быть признана недействительной на основании статьи 173.1 ГК РФ без доказывания факта причинения убытков. Однако судебная практика последних лет идёт по пути ограничения формального подхода: если участники общества своим поведением фактически подтвердили согласие на

совершение сделки, они не вправе впоследствии ссылаться на отсутствие надлежащего корпоративного одобрения.

В качестве рекомендации по совершенствованию правового регулирования можно предложить закрепить на законодательном уровне разъяснённые Верховным Судом РФ критерии приоритета качественного критерия над количественным при квалификации крупных сделок, а также унифицировать порядок одобрения взаимосвязанных сделок в акционерных обществах и обществах с ограниченной ответственностью.

Использованные источники:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 07.07.2025) // СПС КонсультантПлюс.
2. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 31.07.2025) «Об акционерных обществах» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2025) // СПС КонсультантПлюс.
3. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 28.12.2025) «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2025) // СПС КонсультантПлюс.
4. Федеральный закон от 03.07.2016 № 343-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон "Об акционерных обществах" и Федеральный закон "Об обществах с ограниченной ответственностью" в части регулирования крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность» // СПС КонсультантПлюс.
5. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 26.06.2018 № 27 «Об оспаривании крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность» // СПС КонсультантПлюс.
6. Обзор судебной практики Верховного Суда Российской Федерации № 2 (2025) (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 18.06.2025) // СПС КонсультантПлюс.
7. Битар Д. Проблемные аспекты правового регулирования вопросов корпоративного управления акционерными обществами / Д. Битар // Бизнес. Образование. Право. 2023. № 2 (63). С. 312-317.
8. Васильев А.В. Корпоративное управление в акционерных обществах / А.В. Васильев // Научный аспект. 2024. Т. 7. № 3. С. 674-680.
9. Саркисян В.В. Влияние корпоративного управления на эффективность акционерного общества / В.В. Саркисян // Исследование развития экосистем в цифровой экономике. Курск, 2025. С. 336-338.
10. Урубков М.М., Працко Г.С. К вопросу об определении содержания корпоративного управления в акционерных обществах / М.М. Урубков, Г.С. Працко // Бизнес и общество. 2025. № 4 (48).
11. Шермухамедов А.К. Механизмы эффективного корпоративного управления акционерными обществами / А.К. Шермухамедов // Аспирант. 2021. № 8 (65). С. 64-68.

УДК 316.35:37.017.4

Пыханова А.В.
студент
Белгородский государственный
национальный исследовательский университет
г. Белгород, Россия
Белорусский государственный университет
г. Минск, Республика Беларусь
Научный руководитель: Самохвалова Е.В., кандидат
социологических наук
доцент
кафедра социальных технологий и государственной службы
НИУ «БелГУ»
г. Белгород, Россия

ГРАЖДАНСКО-ПАТРИОТИЧЕСКОЕ ВОСПИТАНИЕ МОЛОДЕЖИ В СТРАНАХ ЕАЭС: НАЦИОНАЛЬНАЯ СПЕЦИФИКА И ПОТЕНЦИАЛ МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЙ КООРДИНАЦИИ

Аннотация: *В статье рассматриваются особенности гражданско-патриотического воспитания молодежи в государствах Евразийского экономического союза. Актуальность темы связана с тем, что интеграция стран ЕАЭС уже не может опираться только на экономические механизмы: устойчивость Союза во многом зависит от гуманитарной связности, качества молодежной политики и способности национальных систем воспитания работать не параллельно, а взаимно усиливая друг друга. Цель статьи — выявить общие черты и различия в подходах России, Беларуси, Казахстана, Армении и Кыргызстана к формированию гражданской идентичности молодежи, а также определить направления, по которым возможно развитие межгосударственного взаимодействия без утраты национальной специфики. Использованы сравнительно-правовой, системный и институциональный подходы, а также контент-анализ нормативных и программных материалов. Сделан вывод о том, что ключевой проблемой остается недостаток согласованных критериев оценки и устойчивых механизмов обмена практиками. Предложено рассматривать гражданско-патриотическое воспитание не как набор мероприятий, а как управляемую систему, включающую ценности, институты, цифровые инструменты, молодежные инициативы и постоянный мониторинг результатов.*

Ключевые слова: *ЕАЭС, молодежная политика, гражданская идентичность, патриотическое воспитание, гуманитарное сотрудничество, историческая память, молодежные проекты.*

Pykhanova A.V.
student
Belgorod State National Research University
Belgorod, Russia
Belarusian State University
Minsk, Republic of Belarus
Scientific supervisor: Samokhvalova E.V., Candidate of Sociological Sciences,
associate professor
Department of Social Technologies and Public Service
National Research University «BelSU»
Belgorod, Russia

CIVIC AND PATRIOTIC EDUCATION OF YOUTH IN THE EAEU COUNTRIES: NATIONAL SPECIFICS AND THE POTENTIAL OF INTERSTATE COORDINATION

Abstract: *The article examines the features of civic and patriotic education of youth in the member states of the Eurasian Economic Union. The relevance of the topic is connected with the fact that EAEU integration can no longer rely only on economic mechanisms: the stability of the Union largely depends on humanitarian connectivity, the quality of youth policy, and the ability of national education systems to work not in parallel but in mutual reinforcement. The purpose of the article is to identify common features and differences in the approaches of Russia, Belarus, Kazakhstan, Armenia and Kyrgyzstan to the formation of youth civic identity, as well as to determine areas where interstate cooperation can be developed without losing national specificity. The study uses comparative legal, systemic and institutional approaches, as well as content analysis of regulatory and program materials. The conclusion is made that the key problem remains the lack of coordinated evaluation criteria and sustainable mechanisms for exchanging practices. Civic and patriotic education is proposed to be considered not as a set of events, but as a managed system that includes values, institutions, digital tools, youth initiatives and continuous monitoring of results.*

Keywords: *EAEU, youth policy, civic identity, patriotic education, humanitarian cooperation, historical memory, youth projects.*

Введение. Евразийский экономический союз чаще всего описывается через экономические категории: общий рынок, перемещение товаров, услуг, капитала и рабочей силы, согласование регуляторных режимов. Такой подход понятен, поскольку именно экономика является юридическим и институциональным ядром объединения. Однако на практике долгосрочная устойчивость интеграционных объединений зависит не только от тарифов, логистики и макроэкономических показателей. Не менее важны доверие между обществами, готовность молодых людей воспринимать соседние

государства как пространство сотрудничества, а не как внешнюю среду, а также наличие общих гуманитарных каналов взаимодействия.

Молодежь в этом отношении становится особой группой. Она быстрее взрослых включается в цифровые коммуникации, легче воспринимает трансграничные форматы, но в то же время острее реагирует на формальный язык государственных программ. Если воспитательная работа сводится к отчетным мероприятиям, лекциям и календарным датам, ее влияние заметно снижается. Напротив, участие в волонтерских, поисковых, образовательных и проектных инициативах позволяет соединить ценностный компонент с реальным действием. Именно поэтому вопрос о гражданско-патриотическом воспитании в странах ЕАЭС следует рассматривать не только как педагогический, но и как управленческий.

Методы исследования. Методологическую основу статьи составляют системный и сравнительный подходы. Системный подход позволяет рассматривать воспитательную работу как совокупность взаимосвязанных элементов: нормативной базы, институтов, программ, кадров, цифровых каналов, молодежных объединений и инструментов оценки. Сравнительный подход дает возможность сопоставить национальные модели стран ЕАЭС и выявить не только различия, но и зоны потенциального сближения. Также применялся контент-анализ нормативных актов, концепций молодежной политики, государственных программ и аналитических материалов, связанных с гражданским и патриотическим воспитанием.

Результаты и обсуждение. Сравнение национальных моделей показывает, что все страны ЕАЭС признают воспитание молодежи значимым направлением государственной политики. При этом степень институциональной оформленности заметно различается. Российская модель отличается высокой централизацией и развитой нормативной архитектурой: воспитательная компонента закреплена в образовательном законодательстве, действует федеральная молодежная политика, развиваются крупные общественно-государственные движения и проекты патриотической направленности. В экспертной оценке развитости нормативной базы Россия может быть условно оценена на уровне 95 баллов из 100, что отражает не идеальное состояние практики, а насыщенность правового и организационного поля.

Белорусская система близка к российской по роли государства, но имеет собственный смысловой центр. Здесь особенно заметна опора на историческую память о Великой Отечественной войне, сохранение преемственности поколений и государственно ориентированную модель молодежной политики. Условная оценка нормативной развитости может составлять около 86 баллов. Сильной стороной выступает последовательность идеологической и воспитательной работы, слабой — риск чрезмерной формализации, когда молодежь становится объектом воздействия, а не полноценным участником.

Казахстанская модель выглядит более гибкой и связана с идеями модернизации общественного сознания, сохранения культурного кода, конкурентоспособности и открытости миру. Через программы, ориентированные на национальную идентичность и обновление символического пространства, Казахстан стремится соединить традицию и современность. В этой модели особенно важен баланс: патриотизм здесь не должен замыкаться на прошлом, он связывается с образом успешного будущего государства. Условная оценка нормативной оформленности — около 78 баллов.

Армения и Кыргызстан имеют менее разветвленную нормативно-программную базу, что связано с ресурсными ограничениями, политической нестабильностью, миграционными процессами и высокой ролью неформальных институтов. В Армении значительное место занимает тема исторической памяти, сохранения национальной идентичности и диаспоральных связей. В Кыргызстане важными факторами становятся трудовая миграция, региональные различия и влияние общинных структур. Условные оценки развитости правового поля могут находиться на уровне 62 и 58 баллов соответственно. Эти цифры не следует воспринимать как рейтинг успешности: они скорее показывают, насколько различны стартовые условия для координации общей молодежной повестки.

Общая для всех стран тенденция — усиление внимания к исторической политике. Это объяснимо: в условиях информационных конфликтов и пересмотра исторических нарративов память становится ресурсом национальной устойчивости. Однако здесь возникает сложная задача. Если каждая страна будет развивать только собственную версию исторического воспитания, не связывая ее с опытом соседей, гуманитарное пространство ЕАЭС останется фрагментарным. Совместный ресурс может строиться не на унификации памяти, а на поиске пересечений: теме Великой Отечественной войны, трудовых подвигов, межкультурного взаимодействия, научных и образовательных связей, молодежного добровольчества.

Еще одна общая тенденция — цифровизация воспитательной работы. Молодежная аудитория живет в среде коротких видео, социальных сетей, интерактивных карт, подкастов, онлайн-курсов и пользовательского контента. Поэтому традиционный формат мероприятий постепенно теряет эффективность. Государственные структуры и общественные организации стран ЕАЭС уже используют цифровые площадки, но чаще как канал информирования, а не как полноценную среду участия. Между тем цифровые инструменты позволяют не просто распространять материалы, а связывать команды из разных стран, фиксировать результаты проектов, проводить совместные конкурсы и отслеживать дальнейшую активность участников.

Наиболее уязвимое место действующих систем — оценка эффективности. Во многих случаях успех программ фиксируется через количество мероприятий, участников и публикаций. Эти показатели удобны для отчетности, но слабо отражают реальное изменение установок и

поведения молодежи. Если проект посетили 1000 человек, это еще не означает, что он повысил гражданскую активность. Более точными индикаторами могут быть повторное участие, доля молодежи, которая после события включилась в волонтерские или общественные практики, количество созданных инициатив, межрегиональные и межстрановые связи, сохранение контактов через 6-12 месяцев.

Для ЕАЭС особенно важна не единая программа воспитания, а согласованное методическое ядро. Оно может включать общую карту программ и проектов, сопоставимые показатели оценки, обмен методическими материалами, регулярные молодежные обмены и малые гранты для смешанных команд. Такой формат позволит избежать двух крайностей: полной разобщенности национальных практик и искусственной унификации, которая неизбежно вызвала бы сопротивление.

Заключение. Гражданско-патриотическое воспитание в странах ЕАЭС развивается в разных национальных условиях, но имеет общие смысловые основания: уважение к истории, укрепление гражданской ответственности, поддержка молодежной активности, сохранение культурной идентичности и защита общественной устойчивости. Главный вызов состоит в том, что эти системы пока редко работают как элементы общего гуманитарного пространства. Они скорее существуют рядом, чем в связке.

Перспективным направлением становится переход от мероприятий к проектной логике. Молодежь следует вовлекать не только в памятные акции и официальные события, но и в совместную деятельность: цифровые архивы, волонтерские программы, поисковые экспедиции, медиапроекты, образовательные интенсивы, конкурсы малых инициатив. Для этого необходимы сопоставимые критерии оценки, открытая карта практик и координационные механизмы на уровне ЕАЭС. Сохранение национальной специфики при развитии общих инструментов взаимодействия может стать наиболее продуктивной моделью гуманитарной интеграции.

Использованные источники:

1. Договор о Евразийском экономическом союзе [Электронный ресурс] : подписан в г. Астане 29.05.2014 // Официальный сайт Евразийской экономической комиссии. – Режим доступа: https://docs.eaeunion.org.
2. О молодежной политике в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федеральный закон от 30.12.2020 № 489-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации. – Режим доступа: http://pravo.gov.ru.
3. Асмолов, А. Г. Психология личности: культурно-историческое понимание развития человека [Текст] / А. Г. Асмолов. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Смысл; Академия, 2007. – 528 с.
4. Дробижева, Л. М. Гражданская идентичность в современной России: проблемы и ресурсы формирования [Текст] / Л. М. Дробижева. – Москва: Институт социологии РАН, 2017. – 256 с.
5. Лутовинов, В. И. Патриотизм и его сущностные характеристики [Текст] / В. И. Лутовинов // Социально-гуманитарные знания. – 2012. – № 6. – С. 99-112.

6. Позняк, А. В. Государственная молодежная политика в Республике Беларусь: приоритеты и механизмы реализации [Текст] / А. В. Позняк. – Минск: БГУ, 2018. – 255 с.
7. Назарбаев, Н. А. Взгляд в будущее: модернизация общественного сознания [Электронный ресурс] / Н. А. Назарбаев // Официальный сайт Президента Республики Казахстан. – 2017. – Режим доступа: https://www.akorda.kz.

УДК 316.35:005.8:37.017.4

Пыханова А.В.
студент
Белгородский государственный
национальный исследовательский университет
г. Белгород, Россия
Белорусский государственный университет
г. Минск, Республика Беларусь
Научный руководитель:
Самохвалова Е.В., кандидат социологических наук
доцент
кафедра социальных технологий и государственной службы
НИУ «БелГУ»
г. Белгород, Россия

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ГРАЖДАНСКО-ПАТРИОТИЧЕСКОГО ВОСПИТАНИЯ МОЛОДЕЖИ В СТРАНАХ ЕАЭС

Аннотация: *Статья посвящена разработке проектного подхода к развитию гражданско-патриотического воспитания молодежи в странах Евразийского экономического союза. Показано, что действующие программы России, Беларуси, Казахстана, Армении и Кыргызстана обладают значительным потенциалом, однако их влияние ограничивается фрагментарностью, различием методик оценки и слабой межгосударственной координацией. Цель статьи — предложить практический механизм, позволяющий соединить национальные инициативы в устойчивую систему молодежного сотрудничества. В качестве такого механизма рассматривается евразийская платформа гражданско-патриотических инициатив «Поколение ЕАЭС», объединяющая реестр проектов, малые гранты, обмены, образовательные модули, медиалабораторию и систему мониторинга. Обосновывается необходимость перехода от событийной логики к проектной: результат должен измеряться не только числом мероприятий, но и повторным участием молодежи, количеством смешанных команд, качеством созданных продуктов и сохранением межстрановых связей. Предложены этапы реализации проекта, показатели эффективности и ожидаемые управленческие эффекты.*

Ключевые слова: *проектный подход, ЕАЭС, молодежные инициативы, гражданско-патриотическое воспитание, молодежная политика, цифровая платформа, оценка эффективности.*

Pykhanova A.V.
student
Belgorod State National Research University
Belgorod, Russia
Belarusian State University
Minsk, Republic of Belarus
Scientific supervisor: Samokhvalova E.V., Candidate of Sociological Sciences,
associate professor
Department of Social Technologies and Public Service
National Research University «BelSU»
Belgorod, Russia

A PROJECT-BASED APPROACH TO IMPROVING CIVIC AND PATRIOTIC EDUCATION OF YOUTH IN THE EAEU COUNTRIES

Abstract: *The article is devoted to the development of a project-based approach to civic and patriotic education of youth in the countries of the Eurasian Economic Union. It is shown that the existing programs of Russia, Belarus, Kazakhstan, Armenia and Kyrgyzstan have significant potential, but their impact is limited by fragmentation, differences in assessment methods and weak interstate coordination. The purpose of the article is to propose a practical mechanism that will connect national initiatives into a sustainable system of youth cooperation. The Eurasian platform of civic and patriotic initiatives "Generation EAEU" is considered as such a mechanism; it combines a project registry, small grants, exchanges, educational modules, a media laboratory and a monitoring system. The need to move from an event-based logic to a project-based one is substantiated: results should be measured not only by the number of events, but also by repeated youth participation, the number of mixed teams, the quality of created products and the preservation of cross-country ties. Implementation stages, performance indicators and expected managerial effects are proposed.*

Keywords: *project-based approach, EAEU, youth initiatives, civic and patriotic education, youth policy, digital platform, performance assessment.*

Введение. Гражданско-патриотическое воспитание молодежи в странах ЕАЭС уже имеет серьезную институциональную основу. В России действуют федеральные проекты и крупные молодежные движения, в Беларуси выстроена государственная система идеологической и воспитательной работы, в Казахстане гражданская идентичность связана с модернизацией общественного сознания, в Армении и Кыргызстане значительную роль играют историческая память, диаспоральные связи, общинные и образовательные структуры. Однако наличие национальных программ само по себе не создает общего евразийского гуманитарного пространства.

На практике заметна проблема параллельного развития. Каждая страна реализует собственные мероприятия, формирует свои показатели, использует разные каналы коммуникации и по-своему определяет успешность воспитательной работы. Межгосударственный обмен существует, но часто носит эпизодический характер. Молодежные команды редко получают устойчивую возможность продолжать сотрудничество после форума, конкурса или обменной поездки. В результате значительная часть воспитательного потенциала теряется: событие проходит, отчет закрывается, но долгосрочная среда участия не формируется.

Проектный подход позволяет изменить эту логику. Он переводит внимание с самого факта проведения мероприятия на цель, сроки, ресурсы, участников, продукт, риски и измеримый результат. Для молодежной политики это особенно важно: молодые люди охотнее включаются в работу, когда видят конкретную задачу, понимают свою роль и получают публичный итог — медиаисторию, волонтерскую акцию, цифровой архив, исследовательский материал, социальный проект или межстрановую инициативу.

Методы исследования. В статье использованы системный и проектный подходы, сравнительный анализ программ гражданско-патриотической направленности, а также элементы институционального анализа. Проектная логика применялась для описания предлагаемого механизма: определены цель, задачи, участники, блоки работ, показатели эффективности, риски и ожидаемые результаты. Отдельное внимание уделено тому, как оценивать не только охват, но и устойчивость молодежного участия.

Основные проблемы действующей практики. Первая проблема связана с фрагментарностью. В странах ЕАЭС существует много сильных инициатив, но они слабо видны друг другу. Нет общей карты проектов, где можно было бы увидеть цель, аудиторию, партнеров, охват, бюджетный масштаб, результаты, ограничения и возможность тиражирования. Из-за этого успешные практики остаются локальными, а новые команды часто начинают с нуля.

Вторая проблема — преобладание количественной отчетности. Количество участников, публикаций и мероприятий не всегда показывает качество воспитательного эффекта. Например, охват в 10 тыс. человек может означать разовую информационную кампанию, а 200 участников проектной школы способны создать десятки устойчивых инициатив. Поэтому в оценке необходимы дополнительные индикаторы: повторное участие, доля завершенных проектов, число смешанных команд, экспертная оценка результатов, география участников, сохранение контактов через 6-12 месяцев.

Третья проблема — недостаточная включенность регионов. Крупные международные форматы чаще концентрируются в столицах и больших университетских центрах. Между тем приграничные территории, малые города, промышленные районы и сельские молодежные объединения нередко обладают более сильным практическим запросом на сотрудничество. Именно

там молодежная политика может перестать быть абстрактной и стать частью решения конкретных социальных задач.

Четвертая проблема — слабый медиакомпонент. Современная молодежь воспринимает общественные смыслы через цифровые истории, визуальный контент, короткие документальные форматы, подкасты, интерактивные карты и личные свидетельства. Если патриотическая повестка подается только официальным языком, она быстро проигрывает более живым и эмоциональным информационным потокам. Поэтому медиапроизводство должно стать не приложением к проектам, а одним из их центральных элементов.

Проект «Поколение ЕАЭС» как практический механизм координации. Для решения обозначенных проблем предлагается создать евразийскую платформу гражданско-патриотических инициатив молодежи «Поколение ЕАЭС». Ее задача — не заменить национальные системы воспитательной работы, а связать их через общие инструменты. Платформа может стать пространством, где молодежные команды, образовательные организации, общественные объединения и органы, отвечающие за молодежную политику, будут видеть проекты друг друга, обмениваться методиками и запускать совместные инициативы.

Проект целесообразно строить из пяти функциональных блоков. Первый блок — цифровой реестр программ и практик. Каждая инициатива описывается по единой карточке: страна, регион, цель, целевая аудитория, партнеры, формат, ресурсы, результаты, ограничения, возможность тиражирования. Такая карта позволит быстро находить подходящие модели и партнеров.

Второй блок — конкурс малых молодежных проектов. Ежегодно может поддерживаться не менее 50-70 инициатив смешанных команд из двух и более стран ЕАЭС. Размер гранта может быть небольшим — например, от 100 до 300 тыс. рублей в эквиваленте, но для молодежных медиа, волонтерских, поисковых и образовательных проектов такой поддержки часто достаточно. Отдельные квоты следует предусмотреть для малых городов, приграничных территорий и университетов, которые редко попадают в крупные международные программы.

Третий блок — образовательные модули. Они могут включать проектное управление, медиаграмотность, работу с исторической памятью, основы межкультурной коммуникации, волонтерский менеджмент и оценку социальных результатов. Обучение лучше проводить в смешанном формате: короткие онлайн-курсы, командные задания и очные интенсивы.

Четвертый блок — молодежная медиалаборатория. Ее продуктами могут стать короткие документальные фильмы, подкасты, цифровые выставки, интерактивные карты памяти, серии интервью с участниками общественных инициатив, истории семей и регионов. Такой формат важен потому, что он переводит патриотическую тему из официальной риторики в язык личного опыта.

Пятый блок — мониторинг и аналитика. Платформа должна фиксировать не только регистрацию участников, но и дальнейшую активность. Минимальное ядро показателей может включать: число проектов; долю завершенных инициатив; количество смешанных команд; повторное участие через 6 месяцев; экспертную оценку продуктов; медиальный охват; число регионов; удовлетворенность участников; сохранение партнерских контактов через 12 месяцев. Если не менее 35-40% участников возвращаются на платформу после первого мероприятия, проект можно считать не разовой кампанией, а устойчивой молодежной средой.

Этапы реализации. Первый этап рассчитан на 2-3 месяца и включает формирование координационной группы, определение национальных операторов, подготовку регламента, технического задания для цифровой платформы и методики оценки. Второй этап занимает 4-6 месяцев: запускается пилотный реестр, проводится первый конкурс малых проектов, открываются образовательные модули и медиалаборатория. Третий этап связан с оценкой результатов и масштабированием. По итогам первого года желательно выйти на показатели не менее 5 стран-участниц, 25-30 регионов, 3000-5000 молодых участников, 50 поддержанных инициатив и не менее 100 единиц медиаконтента.

Ожидаемые эффекты. Управленческий эффект проекта состоит в появлении общей инфраструктуры для молодежного сотрудничества. Социальный эффект выражается в росте горизонтальных связей между молодыми людьми из стран ЕАЭС. Образовательный эффект связан с развитием проектных, коммуникативных и медиакомпетенций. Интеграционный эффект проявляется в том, что евразийская идентичность перестает быть отвлеченным понятием и начинает формироваться через совместную деятельность.

Важно подчеркнуть: речь не идет о создании единой идеологической схемы. Национальные особенности должны сохраняться. Россия, Беларусь, Казахстан, Армения и Кыргызстан имеют разные исторические акценты, культурные коды и управленческие традиции. Смысл проекта — не сгладить эти различия, а сделать их ресурсом сотрудничества. Молодежь лучше воспринимает партнерство, когда оно строится не на лозунгах, а на совместной работе и уважении к самостоятельности участников.

Заключение. Совершенствование гражданско-патриотического воспитания молодежи в странах ЕАЭС требует перехода от разрозненных мероприятий к проектной системе, где каждая инициатива имеет цель, команду, ресурсы, продукт и понятные показатели. Наиболее перспективным инструментом может стать платформа «Поколение ЕАЭС», объединяющая цифровой реестр практик, малые гранты, образовательные модули, медиалабораторию и мониторинг результатов.

Такой механизм позволит решить сразу несколько задач: повысить видимость успешных практик, расширить участие регионов, развить межстрановые молодежные команды, обновить медиаязык патриотической

повестки и перейти к более точной оценке эффективности. В долгосрочной перспективе проектный подход способен придать гуманитарному сотрудничеству стран ЕАЭС устойчивость, которой трудно достичь только через официальные мероприятия и декларации.

Использованные источники:

1. О Стратегических направлениях развития евразийской экономической интеграции до 2025 года [Электронный ресурс] : решение Высшего Евразийского экономического совета от 11.12.2020 № 12 // Официальный сайт ЕАЭС. – Режим доступа: https://docs.eaeunion.org.
2. О молодежной политике в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федеральный закон от 30.12.2020 № 489-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации. – Режим доступа: http://pravo.gov.ru.
3. Волонтерство и гражданская активность молодежи в современной России [Текст] : аналитический доклад. – Москва: НИУ ВШЭ, 2022. – 74 с.
4. Козлов, А. А. Оценка эффективности социальных программ: методология и практика [Текст] / А. А. Козлов. – Москва: Дело, 2020. – 214 с.
5. Проектное управление в социальной сфере [Текст] : учебное пособие / под ред. Т. В. Шадриной. – Москва: Юрайт, 2021. – 238 с.
6. Родионова, Е. В. Волонтерство как фактор развития социальной активности молодежи [Текст] : дис. ... канд. социол. наук / Е. В. Родионова. – Москва, 2012. – 178 с.
7. Зубок, Ю. А. Социология молодежи [Текст] / Ю. А. Зубок, В. И. Чупров. – Москва: Норма, 2019. – 320 с.

Рахманова А.М.
преподаватель
кафедра «Анализ данных и цифровые технологии»
филиал Российского экономического университета
имени Г.В.Плеханова в городе Ташкенте

ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Аннотация: *В статье рассмотрены современные тенденции цифровой трансформации управления проектами. Проанализированы возможности применения цифровых платформ, облачных технологий и средств автоматизации для повышения эффективности проектной деятельности. Особое внимание уделено использованию искусственного интеллекта, предиктивной аналитики, цифровых двойников проектов и гипераватоматизации. Рассмотрены вопросы информационной безопасности, управления рисками и стратегического управления проектным портфелем. Сделан вывод о возрастающей роли цифровых технологий в обеспечении устойчивого развития и конкурентоспособности организаций.*

Ключевые слова: *управление проектами, цифровая трансформация, искусственный интеллект, цифровые технологии, управление рисками.*

Rakhmanova A. M.
lecturer
Department of Data Analysis and Digital Technologies
Tashkent Branch of the Plekhanov Russian University of Economics

PROJECT MANAGEMENT TRANSFORMATION IN THE DIGITAL ECONOMY

Abstract*: This article examines current trends in the digital transformation of project management. It analyzes the potential of digital platforms, cloud technologies, and automation tools to improve project efficiency. Particular attention is paid to the use of artificial intelligence, predictive analytics, digital project twins, and hyperautomation. Information security, risk management, and strategic project portfolio management are also considered. A conclusion is drawn regarding the increasing role of digital technologies in ensuring the sustainable development and competitiveness of organizations.*

Keywords*: project management, digital transformation, artificial intelligence, digital technologies, risk management.*

Цифровая трансформация экономики способствует активному развитию новых подходов к управлению проектами, основанных на

использовании современных информационных технологий [1, 3]. Традиционные методы организации проектной деятельности, основанные на использовании электронных таблиц, бумажного документооборота и разрозненных каналов коммуникации, постепенно заменяются цифровыми системами управления. Данная тенденция обусловлена ростом сложности проектов, увеличением числа участников и необходимостью оперативного принятия решений на основе актуальных данных.

Под цифровым управлением проектами понимается современная модель организации проектной деятельности, основанная на применении цифровых платформ, облачных сервисов и средств автоматизации. Такой подход обеспечивает объединение процессов планирования, координации ресурсов, мониторинга выполнения работ и оценки результатов в рамках единого информационного пространства. Использование цифровых технологий способствует повышению прозрачности управленческих процессов, укреплению взаимодействия между участниками проекта и минимизации ошибок, связанных с человеческим фактором. Одним из ключевых преимуществ цифровизации является возможность автоматизации повторяющихся и трудоёмких операций, включая распределение задач, согласование документации, контроль выполнения работ и управление ресурсами. Это позволяет снизить организационные издержки, ускорить выполнение административных процедур и повысить эффективность принимаемых управленческих решений [2].

Современное управление проектами всё чаще рассматривается не только как инструмент контроля сроков и выполнения задач, но и как важный элемент стратегического управления организацией. В связи с этим особое значение приобретают технологии искусственного интеллекта и аналитические инструменты [4]. Искусственный интеллект позволяет обрабатывать большие объёмы данных, анализировать показатели реализации проектов, прогнозировать риски и выявлять возможные отклонения от плановых значений. Это способствует более точному планированию, эффективному распределению ресурсов и своевременному принятию управленческих решений.

Новым этапом развития цифрового управления становится внедрение генеративного искусственного интеллекта. Современные интеллектуальные системы способны автоматически формировать проектную документацию, создавать отчёты, протоколы совещаний, проекты календарных планов и рекомендации по управлению рисками. Использование подобных технологий позволяет существенно сократить временные затраты на выполнение административных задач и повысить производительность проектных команд.

Одновременно возрастает роль data-driven подхода, предполагающего использование объективных данных при управлении проектами [3, 4]. Анализ ключевых показателей эффективности, сроков, бюджета, загрузки персонала и рисков позволяет руководству получать актуальную информацию в режиме реального времени и принимать более обоснованные управленческие

решения. Развитием данного направления становится применение предиктивной аналитики, позволяющей прогнозировать вероятность нарушения сроков, превышения бюджета и возникновения ресурсных ограничений ещё до появления критических проблем.

Перспективным направлением является использование цифровых двойников проектов (Digital Twin) [5]. Цифровой двойник представляет собой виртуальную модель проекта, которая отражает его текущее состояние и позволяет моделировать различные сценарии развития. Благодаря этому руководители получают возможность оценивать последствия принимаемых решений, своевременно выявлять потенциальные риски и повышать точность планирования.

Значительное влияние на развитие проектного управления оказывает гиперавтоматизация, предполагающая комплексное использование искусственного интеллекта, роботизации бизнес-процессов (RPA), аналитики данных и облачных технологий. Такой подход позволяет автоматизировать значительную часть повторяющихся операций, включая обработку документов, контроль выполнения задач и подготовку отчётности, что способствует повышению эффективности управления проектами [4, 5].

Дополнительные возможности для цифровой трансформации создают Low-Code и No-Code платформы. Их использование позволяет организациям самостоятельно разрабатывать и адаптировать внутренние информационные системы без привлечения значительных ресурсов на программную разработку. Это обеспечивает гибкость цифровой инфраструктуры и ускоряет внедрение инновационных решений.

Одной из устойчивых тенденций последних лет стало распространение удалённого и гибридного форматов работы. Реализация проектов с участием распределённых команд требует создания единой цифровой среды, обеспечивающей централизованный доступ к информации, эффективную коммуникацию и координацию действий участников независимо от их местоположения.

Расширение цифровизации сопровождается усилением требований к информационной безопасности. Проектная деятельность связана с обработкой значительных объёмов данных, включая финансовую, организационную и стратегическую информацию. Поэтому обеспечение киберустойчивости становится неотъемлемой частью управления проектами и включает защиту данных, разграничение прав доступа, резервное копирование и аудит действий пользователей.

Существенные изменения происходят также в области управления портфелем проектов. Организации всё чаще оценивают проекты с точки зрения их вклада в достижение стратегических целей, что позволяет рационально распределять ресурсы, определять приоритеты финансирования и отказываться от низкоэффективных инициатив.

Дополнительным фактором развития проектного управления становится распространение ESG-подхода, предусматривающего оценку

проектов не только по экономическим результатам, но и по их экологическому, социальному и управленческому воздействию. Включение принципов устойчивого развития в систему проектного управления способствует повышению инвестиционной привлекательности организаций и укреплению их долгосрочной конкурентоспособности.

Не менее важным направлением развития является совершенствование механизмов управления рисками [2]. Рост экономической неопределённости требует перехода от реактивного подхода к превентивной модели риск-менеджмента, основанной на непрерывном мониторинге факторов риска и использовании аналитических инструментов для прогнозирования возможных негативных сценариев.

Таким образом, современные тенденции свидетельствуют о глубокой трансформации проектного управления. Использование цифровых технологий, искусственного интеллекта, предиктивной аналитики, цифровых двойников, гипераватоматизации, Low-Code платформ, ESG-подходов и современных инструментов управления рисками формирует новую модель проектной деятельности. Организации, способные адаптироваться к данным изменениям, получают преимущества в виде повышения эффективности использования ресурсов, прозрачности процессов и устойчивости к изменениям внешней среды.

Использованные источники:

1. Аньшин В.М. Управление проектами: фундаментальный курс. – М.: Издательский дом ВШЭ, 2022. – 620 с.
2. Богданов В.В. Управление проектами в Microsoft Project. – СПб.: Питер, 2021. – 480 с.
3. Ларина Е.А., Овчинников В.В. Цифровая трансформация бизнеса: управление и технологии. – М.: КНОРУС, 2023. – 304 с.
4. Рассел С., Норвиг П. Искусственный интеллект: современный подход. – 4-е изд. – М.: Вильямс, 2022. – 1408 с.
5. Шваб К. Четвёртая промышленная революция. – М.: Эксмо, 2021. – 208 с.

УДК: 65.011.12

Тентикулов И.
Сейитбеков С.
Эмилов Н.
Эмилбеков Ч.
К.Ш. Токтомаматов атындагы
эл аралык университеттин II курсунун
«Юриспруденция» адистигинин магистранттары

ЖООПКЕРЧИЛИГИ ЧЕКТЕЛГЕН КООМДУ КАТТОО ЖАРАЯНЫ

Аннотация: *Заманбап укуктук талаада жоопкерчилиги чектелген коомду каттоо чарба жүргүзүүчү субъекттердин укуктук статусун калыптандыруунун негизги элементтеринин бири болуп саналат. Бул процесс ишкерлердин ишмердүүлүгүн мыйзамдуу жана мыйзамдуу деп таануунун тартибин жана шарттарын аныктоочу атайын ченемдик актылар менен жөнгө салынат. Бул макаланын алкагында бизнести каттоо түшүнүгү, анын Кыргыз Республикасынын укуктук институттар системасындагы ролу жана мааниси, ошондой эле аны ишке ашыруунун өзгөчөлүктөрү жана негизги укуктук кесепеттери каралат. Каттоонун теориялык негиздерин жана практикалык аспектилерин талдоо менен биз анын ишкердикти өнүктүрүү жана чарбалык ишмердүүлүктүн субъекттерин укуктук жактан коргоо үчүн мааниси жөнүндө толук түшүнүк алабыз.*

Ачкыч сөздөр: *коом, жоопкерчилик, каттоо, укук.*

Tentikulov I.
Seyitbekov S.
Emilov N.
Emilbekov Ch.
K.Sh. Named after Toktomamatov
2nd year of the international university
Graduate student of "Jurisprudence" specialty

THE PROSESS OF REGISTRATION JOIN-STOCK COMPANY

Abstract: *In the modern legal framework, business registration is one of the main elements in forming the legal status of economic entities. This process is regulated by special legal acts that define the procedure and conditions for recognizing entrepreneurs' activities as legal and legitimate. Within the framework of this article, the concept of business registration, its role and significance in the system of legal institutions of the Kyrgyz Republic, as well as the features of its implementation and main legal consequences are considered. An analysis of the theoretical foundations and practical aspects of registration allows gaining a*

complete understanding of its importance for the development of entrepreneurship and legal protection of economic entities.

Keywords: *sosiety, join-stock, registration, law.*

Жоопкерчилиги чектелген коом (ЖЧК) Кыргыз Республикасында ишкердик жүргүзүүнүн эң кеңири таралган уюштуруучулук-укуктук формаларынын бири болуп саналат. Бул форманын популярдуулугу каттоо процедурасынын салыштырмалуу жөнөкөйлүгү, катышуучулардын мүлктүк жоопкерчилигинин чектелгендиги жана компанияны башкаруудагы ийкемдүүлүгү менен түшүндүрүлөт. ЖЧК чакан жана орто бизнес үчүн да, ошондой эле ири коммерциялык долбоорлор үчүн да кеңири колдонулат, бул анын каттоо өзгөчөлүктөрүн талдоону ишкердиктин укуктук аспектилерин изилдөөнүн маанилүү элементи кылат.

Жоопкерчилиги чектелген коомдун укуктук табияты

ЖЧК – бул бир же бир нече катышуучу тарабынан түзүлгөн юридикалык жак, анын уставдык капиталы үлүштөргө бөлүнгөн. Коомдун катышуучулары коомдун милдеттенмелери боюнча жоопкерчилик тартпайт жана салынган салымдардын наркынын чегинде чыгым тартуу тобокелдигин көтөрүшөт. Жоопкерчиликтин мындай модели катышуучулардын жеке мүлкүн коргоону камсыз кылат жана ишкердик демилгенин өнүгүшүнө өбөлгө түзөт.

ЖЧКнын укуктук статусу Кыргыз Республикасынын жарандык мыйзамдары жана чарбалык коомдорду түзүү, иштетүү жана ишмердүүлүгүн токтотуу тартибин белгилеген атайын ченемдик актылар менен жөнгө салынат. Мыйзам уставдык капиталга, башкаруу органдарынын түзүмүнө, чечимдерди кабыл алуу жана пайданы бөлүштүрүү тартибине талаптарды аныктайт.

Жоопкерчилиги чектелген коомду каттоо этаптары

Жоопкерчилиги чектелген коомду каттоо процесси бир нече ырааттуу этаптарды камтыйт, алардын ар бири укуктук мааниге ээ жана белгиленген тартиптерди сактоону талап кылат.

1. Коомду түзүү жөнүндө чечим кабыл алуу

Баштапкы этап болуп уюштуруучунун же уюштуруучулардын чогулушунун коомду түзүү жөнүндө чечими эсептелет. Эгерде бир уюштуруучу болсо, ЖЧКны түзүү жөнүндө чечим түзүлөт, ал эми бир нече болсо - уюштуруу чогулушунун протоколу. Бул документте келечектеги ишкананын негизги параметрлери чагылдырылат, анын ичинде:

- коомдун аталышы; уставдык капиталдын өлчөмү;
- катышуучулардын курамы;
- үлүштөрдү бөлүштүрүү тартиби;
- аткаруу органынын дайындалышы.

Бул этап юридикалык мааниге ээ, анткени ал уюштуруучулардын эркин билдирүүсүн тастыктайт жана уюштуруу документтерин даярдоого негиз болуп саналат.

2. Уюштуруу документтерин даярдоо

Коомдун негизги уюштуруу документи болуп устав эсептелет, ал уюмдун укуктук статусун жана ички түзүмүн аныктайт. Уставда төмөнкүлөр көрсөтүлөт:

- толук жана кыскартылган аталышы;
- юридикалык дареги;
- максаттары жана ишмердүүлүгүнүн түрлөрү;
- коомду башкаруу тартиби;
- катышуучулардын укуктары жана милдеттери;
- пайданы бөлүштүрүү тартиби;
- катышуучулардын чыгуу жана үлүштөрдү өткөрүп берүү тартиби.

Уставды туура тариздөө маанилүү, анткени ал катышуучулардын ортосундагы ички мамилелерди жөнгө салат жана ишкананын иштөө механизмин аныктайт.

3. Уставдык капиталды түзүү

Уставдык капитал коомдун ишмердүүлүгүнүн мүлктүк негизин түзөт жана акча каражаттарынын, мүлктүн же мүлктүк укуктардын эсебинен түзүлүшү мүмкүн. Мыйзам анын киргизүү тартибине, ошондой эле түзүү мөөнөттөрүнө талаптарды коёт.

Уставдык капиталдын болушу коомдун финансылык туруктуулугун камсыздайт жана кредиторлор үчүн кошумча кепилдик болуп саналат.

4. Мамлекеттик каттоодон өтүүгө документтерди тапшыруу

Уюштуруу документтери даярдалгандан кийин, уюштуруучулар каттоо жөнүндө арызды ыйгарым укуктуу мамлекеттик органга тапшырышат. Арызга төмөнкүлөр тиркелет:

- коомдун уставы;
- түзүү жөнүндө чечим же чогулуштун протоколу;
- уюштуруучулар жана жетекчи жөнүндө маалымат;
- мамлекеттик алымды төлөгөндүгү жөнүндө документтер;
- юридикалык даректи тастыктаган документтер.

Каттоочу орган документтерди текшерет жана эгерде бузуулар жок болсо, каттоо жөнүндө чечим кабыл алат.

5. Мамлекеттик реестрге маалыматтарды киргизүү

Оң чечим кабыл алынгандан кийин коом жөнүндө маалыматтар Юридикалык жактардын бирдиктүү мамлекеттик реестрине киргизилет, бул жаңы ишкердик субъектинин пайда болгондугун тастыктайт. Ушул учурдан тартып коом укукка ээ болуп, чарбалык ишмердүүлүктү жүргүзө алат.

<u>Коомду башкаруу органдары</u>

ЖЧКнын маанилүү өзгөчөлүгү - башкаруу органдарынын белгиленген системасынын болушу. Аларга төмөнкүлөр кирет:

- жогорку орган - катышуучулардын жалпы чогулушу;
- аткаруу органы - директор же коллегиалдуу орган;
- зарыл болгон учурда - байкоочу кеңеш же текшерүү комиссиясы.

Башкаруунун так регламенттелген системасынын болушу коомдун ишмердүүлүгүнүн ачык-айкындуулугун жана катышуучулардын укуктарын коргоону камсыз кылат.

ЖЧКны каттоонун артыкчылыктары жана укуктук өзгөчөлүктөрү

ЖЧКны каттоо бир катар артыкчылыктарга ээ, алар бул форманын популярдуулугуна өбөлгө түзөт:

- катышуучулардын чектелген жоопкерчилиги;
- түзүү жол-жобосунун салыштырмалуу жөнөкөйлүгү;
- пайданы бөлүштүрүүдөгү ийкемдүүлүк;
- инвестицияларды тартуу мүмкүнчүлүгү;
- контрагенттер тарабынан ишенимдин жогору болушу.

Ошол эле учурда, мыйзамдарды кылдаттык менен сактоону талап кылган белгилүү бир өзгөчөлүктөр да бар, анын ичинде бухгалтердик эсеп жүргүзүү, финансылык отчеттуулукту даярдоо жана корпоративдик жол-жоболорду сактоо зарылдыгы.

Жоопкерчилиги чектелген коомду каттоодогу юридикалык тобокелдиктер

Процедуранын салыштырмалуу жөнөкөйлүгүнө карабастан, иш жүзүндө укуктук тобокелдиктер келип чыгышы мүмкүн, мисалы:

- уюштуруу документтериндеги каталар;
- үлүштөрдү туура эмес бөлүштүрүү;
- аталышка коюлган талаптарды бузуу;
- катышуучулар жөнүндө маалыматтардын анык эместиги;
- уставдык капиталды түзүү мөөнөттөрүн сактабоо.

Каттоо этабында ушул сыяктуу тобокелдиктерди аныктоо жана жоюу кийинки укуктук талаш-тартыштардан жана финансылык жоготуулардан качууга мүмкүндүк берет.

Ишкердикти өнүктүрүү үчүн ЖЧКны каттоо мааниси

ЖЧК экономикада маанилүү ролду ойнойт, анткени ал укуктук коргоону жана уюштуруу ийкемдүүлүгүн айкалыштырган бизнести жүргүзүүнүн оптималдуу формасын камсыз кылат. Каттоонун жөнөкөйлүгү жана иштөөнүн түшүнүктүү эрежелери чакан жана орто бизнестин өнүгүшүнө өбөлгө түзөт, инвестициялык активдүүлүктү стимулдайт жана ишкердик активдүүлүктүн деңгээлин жогорулатат.

Ошентип, жоопкерчилиги чектелген коомду каттоо туруктуу ишкердик субъектисин түзүүгө багытталган комплекстүү юридикалык процедура болуп саналат.

Каттоо этабында бардык укуктук талаптарды сактоо коомдун иштешинин мыйзамдуулугун, катышуучулардын кызыкчылыктарын коргоону жана анын ишмердүүлүгүнүн туруктуулугун камсыз кылат.

Использованные источники:

1. Кыргыз Республикасынын Жарандык кодекси (I–II бөлүктөрү).
2. Кыргыз Республикасынын «Юридикалык жактарды жана жеке ишкерлерди мамлекеттик каттоо жөнүндө» мыйзамы.

3. Кыргыз Республикасынын «Жоопкерчилиги чектелген коомдор жана акционердик коомдор жөнүндө» мыйзамы.
4. Кыргыз Республикасынын «Жеке ишкерлер жөнүндө» мыйзамы.
5. Кыргыз Республикасынын Административдик жоопкерчилик жөнүндө кодекси.
6. Кыргыз Республикасынын «Электрондук документ жана электрондук кол тамга жөнүндө» мыйзамы.
7. Кыргыз Республикасынын Салык кодекси.

DOI 10.24412/2541-9285-2026-6111-301-305
УДК 004.932

Тюгаев Н.П.
студент
Самарский национальный исследовательский университет

ИССЛЕДОВАНИЕ НЕЙРОСЕТЕВЫХ МОДЕЛЕЙ ДЛЯ СОПОСТАВЛЕНИЯ ЛОКАЛЬНЫХ ПРИЗНАКОВ НА ИЗОБРАЖЕНИЯХ

***Аннотация**: В работе исследованы нейросетевые модели для сопоставления локальных признаков на изображениях. Рассмотрены детекторы и дескрипторы ключевых точек DISK, SuperPoint, SIFT, а также методы сопоставления LightGlue, KeyNet-AdaLAM и LoFTR. Проведена программная реализация методов на Python и выполнено сравнительное тестирование на изображениях в помещении и локаций вне помещений. Установлено, что LoFTR показала наилучшую точность для сцен в помещении (0,921), LightGlue – для сцен вне помещений (0,914).*

***Ключевые слова**: компьютерное зрение, ключевые точки, нейронные сети, сопоставление признаков, LightGlue, LoFTR, DISK.*

Tyugaev N.P.
student
Samara National Research University

INVESTIGATION OF NEURAL NETWORK MODELS FOR LOCAL FEATURE MATCHING ON IMAGES

***Abstract**: The paper investigates neural network models for local feature matching on images. Keypoint detectors and descriptors DISK, SuperPoint, and SIFT, as well as matching methods LightGlue, KeyNet-AdaLAM, and LoFTR are considered. Software implementation of the methods in Python was carried out and comparative testing on indoor and outdoor images was performed. LoFTR achieved the highest accuracy for indoor scenes (0.921), while LightGlue performed best for outdoor scenes (0.914).*

***Keywords**: computer vision, keypoints, neural networks, feature matching, LightGlue, LoFTR, DISK.*

Введение

Нейросетевые модели для поиска соответствующих точек на изображениях становятся всё более важными благодаря их способности решать сложные задачи компьютерного зрения. Эти технологии находят применение в создании карт, 3D-реконструкции, автономном управлении транспортом и дополненной реальности. В условиях, где традиционные алгоритмы сталкиваются с трудностями из-за изменений освещения, угла

съёмки или текстурных особенностей сцены, нейросетевые подходы демонстрируют более высокую точность и надёжность [1].

Целью данной работы является исследование нейросетевых моделей для сопоставления локальных признаков на изображениях. Задачами являются: анализ и сравнение существующих методов, их программная реализация, а также тестирование и анализ работоспособности реализованных методов.

1. Анализ методов поиска соответствующих точек на изображениях

В работе рассмотрены детекторы и дескрипторы ключевых точек: DISK – метод на основе глубокого обучения с оптимизацией через reinforcement learning непосредственно для задачи сопоставления [2]; SuperPoint – CNN–модель с самообучением на синтетических и реальных данных [3]; SIFT – классический метод на основе экстремумов в пространстве масштабов и гистограмм ориентированных градиентов [4].

Для сопоставления локальных признаков исследованы: LightGlue – адаптивная нейронная сеть на механизмах self-attention и cross-attention, динамически подстраивающая вычисления под сложность пары изображений, адаптивный механизм [5] которой показан на рисунке 1; KeyNet-AdaLAM – комбинация нейросетевого детектора и алгоритма фильтрации с учётом локальных аффинных преобразований [6]; LoFTR – трансформерная модель плотного сопоставления, работающая без явного извлечения дескрипторов [7].

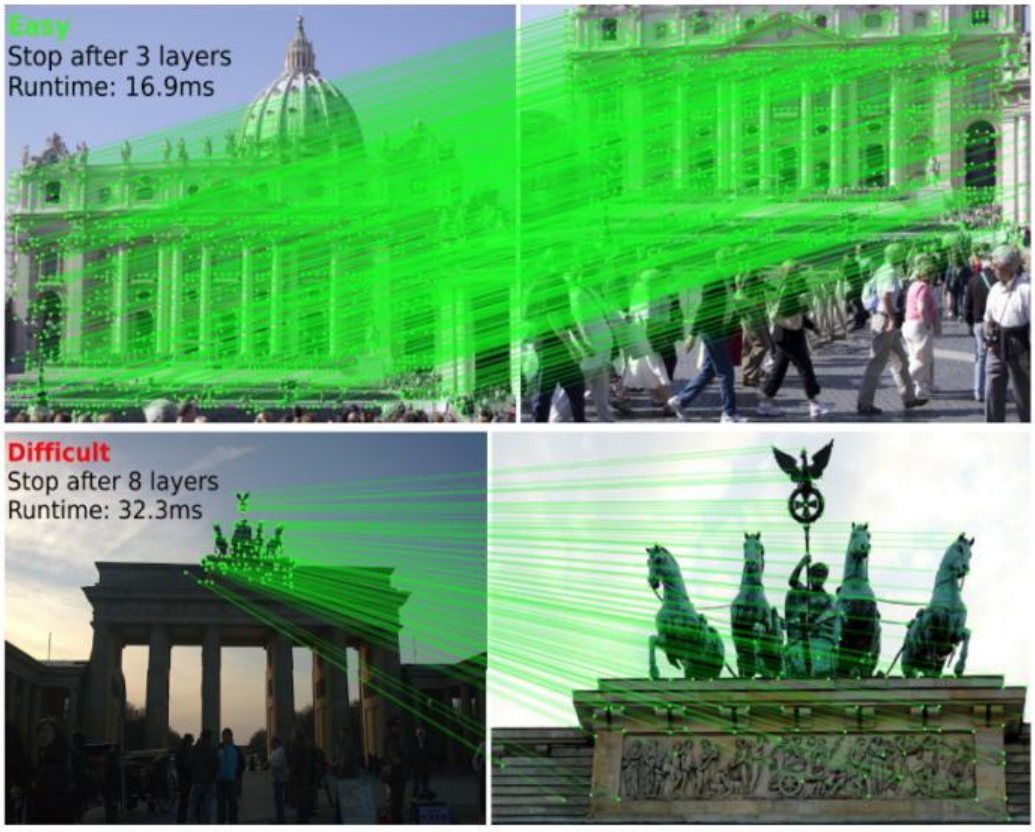


Рисунок 1 – Адаптивный механизм LightGlue

2. Реализация и тестирование методов

Все три метода реализованы на Python с использованием библиотеки Kornia и платформы Google Colab. Тестирование проводилось на парах изображений в помещении и локаций вне помещений. Количественные результаты сравнения методов на изображениях в помещении представлены в таблице 1, а для изображений сцен вне помещений – в таблице 2.

Таблица 1 – Количественные результаты сравнения методов на изображениях в помещении

Метод	**Соответствий**	**Точность**
LoFTR	467	0,921
LightGlue+DISK	308	0,873
KeyNet-AdaLAM	46	0,518
SIFT	84	0,724

Согласно таблице 1, на изображениях в помещении SIFT как классический метод уступил нейросетевым методам LightGlue и LoFTR, показавшему лучший результат.

Таблица 2 – Количественные результаты сравнения методов на изображениях сцен вне помещений

Метод	**Соответствий**	**Точность**
LoFTR	358	0,887
LightGlue+DISK	411	0,914
KeyNet-AdaLAM	127	0,675
SIFT	218	0,789

Согласно таблице 2, на изображениях сцен вне помещений лидирует LightGlue. SIFT выявил больше соответствий, чем KeyNet-AdaLAM, но значительно уступил LightGlue и LoFTR.

Примеры работы LoFTR на парах изображений в помещении приведены на рисунке 2, а примеры работы LightGlue на парах изображений вне помещений – на рисунке 3.

Рисунок 2 – Примеры работы LoFTR на парах в помещении изображений

Рисунок 3 – Примеры работы LightGlue на парах изображений сцен вне помещений

Заключение

В работе проведено количественное сравнение нейросетевых методов сопоставления локальных признаков на изображениях. Рассмотрены детекторы DISK, SuperPoint, SIFT и методы сопоставления LightGlue, KeyNet-AdaLAM, LoFTR. Все методы реализованы на Python и протестированы на парах изображений в помещении и сцен вне помещений.

По результатам тестирования LoFTR показала наилучшую точность на сценах в помещении (0,921), а LightGlue лидировала на сценах вне помещений (0,914). Классический метод SIFT уступил нейросетевым подходам по всем показателям: точность не превысила 0,789, а количество соответствий было значительно ниже. KeyNet-AdaLAM продемонстрировала наихудшие результаты из рассмотренных методов.

Использованные источники:

1. Детекция ключевых точек лица с помощью капсульных нейронных сетей / А. А. Бойцев, Д. Г. Волчек, Е. Н. Магазенков [и др.]. // Научно-технический вестник информационных технологий, механики и оптики. – 2023. – №3. – С. 506–517. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/detektsiya-klyuchevyh-tochek-litsa-s-pomoschyu-kapsulnyh-neyronnyh-setey (дата обращения: 25.02.2026).

2. Tyszkiewicz, M. Disk: learning local features with policy gradient / M. Tyszkiewicz, P. Fua, E. Trulls // Advances in Neural Information Processing Systems. – 2020. – Vol. 33. – P. 1–12. – URL: https://proceedings.neurips.cc/paper/2020/file/a42a596fc71e17828440030074d15e74-Paper.pdf (дата обращения: 25.02.2026).

3. DeTone, D. Superpoint: Self-supervised interest point detection and description / D. DeTone, T. Malisiewicz, A. Rabinovich // Proceedings of the IEEE Conference on Computer Vision and Pattern Recognition Workshops. – 2018. – P. 224–236. – URL: https://openaccess.thecvf.com/content_cvpr_2018_workshops/papers/w9/DeTone_SuperPoint_Self-Supervised_Interest_CVPR_2018_paper.pdf (дата обращения: 26.02.2026).

4. Сафонов, А. С. Построение sift-дескрипторов и нахождение особых точек на изображениях / А. С. Сафонов // Известия ТулГУ. Технические науки. – 2017. – №2. – С. 183–187. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-sift-deskriptorov-i-nahozhdenie-osobyh-tochek-na-izobrazheniyah (дата обращения: 26.02.2026).
5. Lindenberger, P. LightGlue: Local Feature Matching at Light Speed / P. Lindenberger, P. Sarlin, M. Pollefeys. – DOI: 10.48550/arXiv.2306.13643 // ArXiv : [сайт] / Cornell University. – 2023. – URL: https://arxiv.org/abs/2306.13643 (дата обращения: 10.03.2026).
6. AdaLAM: Revisiting Handcrafted Outlier Detection / L. Cavalli, V. Larsson, M. Oswald [et al.]. – DOI: 10.48550/arXiv.2006.04250 // ArXiv : [сайт] / Cornell University. – 2020. – URL: https://arxiv.org/abs/2006.04250 (дата обращения: 10.03.2026).
7. Efficient LoFTR: Semi-Dense Local Feature Matching with Sparse-Like Speed / Y. Wang, X. He, S. Peng [et al.]. – DOI: 10.48550/arXiv.2403.04765 // ArXiv : [сайт] / Cornell University. – 2024. – URL: https://arxiv.org/abs/2403.04765 (дата обращения: 15.03.2026).

УДК 796.01:159.9

Хакимов Р.Р.
студент
ФГБОУ ВО «Ульяновский государственный технический университет»
Российская Федерация, г. Ульяновск

ВЛИЯНИЕ ФОРМАТА ВОЛЕЙБОЛЬНОГО ТАЙМ-АУТА НА ВОССТАНОВЛЕНИЕ КОМАНДНОГО ВНИМАНИЯ ПОСЛЕ ОШИБОК

***Аннотация**: в статье рассматривается проблема восстановления командного внимания в волейболе после допущенных ошибок. Анализируется влияние различных форматов тайм-аута на скорость и качество переключения внимания в команде. Более эффективной концентрации игроков способствует краткий и структурированный формат тайм-аута. Обосновывается необходимость учёта психологического состояния команды при выборе формы тайм-аута для последующего уменьшения количества ошибок.*

***Ключевые слова**: волейбол, тайм-аут, спортивная психология, командное внимание, восстановление после ошибок.*

Khakimov R.R.
student
FSBEI HE «Ulyanovsk State Technical University»
Russian Federation, Ulyanovsk

THE IMPACT OF THE VOLLEYBALL TIME-OUT FORMAT ON THE RECOVERY OF TEAM ATTENTION AFTER MISTAKES

***Annotation**: the article discusses the problem of restoring team attention in volleyball after mistakes. The influence of various time-out formats on the speed and quality of attention switching in the team is analyzed. A short and structured time-out format contributes to a more effective concentration of players. The necessity of taking into account the psychological state of the team when choosing the form of time-out for the subsequent reduction of the number of errors is substantiated.*

***Keywords**: volleyball, time-out, sports psychology, team attention, recovery from mistakes.*

Введение

Волейбол относится к тем игровым видам спорта, в которых требуется высокая скорость выполнения технико-тактических действий и повышенная концентрация внимания спортсменов. Один из ключевых критериев

спортивного мастерства волейболистов — это умение своевременно фокусироваться на игровых моментах.

Особого внимания заслуживают ситуации, когда команда допускает ошибку. Психологи в области спорта давно заметили, что одна грубая ошибка часто может привести к целой череде последующих. При этом команда теряет свой ритм и темп игры. Тренеры в такие моменты нередко прибегают к тайм-ауту, так как он относится к одному из немногих средств прямого воздействия на игру. По официальным правилам, кроме двух технических, у каждой команды в партии есть также два тайм-аута по 30 секунд каждый.

Хотя тайм-ауты широко распространены в соревновательной практике, исследования, связанные с их эффективностью, остаются немногочисленными. Во многих работах было отмечено, что эффективность тайм-аута зависит от многих факторов: уровня соперника, разницы в счёте, количества подряд потерянных очков и т. п. Однако практически отсутствуют работы, посвящённые анализу формата подачи информации тренером во время тайм-аута. Различные исследования показывают, что 63,3% тренеров во время тайм-аута акцентируют внимание на защитных действиях команды, а 35,3% — на атакующих. При этом вне поля зрения исследователей остаётся форма донесения этой информации до игроков. Здесь стоит выделить два основных формата: стандартный и структурированный. Под стандартным форматом понимается традиционная пауза длительностью в 30 секунд, в которой тренер эмоционально поддерживает команду, даёт игрокам общие указания и свободно говорит о тактических ошибках. Под структурированным форматом понимается такая же по времени пауза, но со следующими ограничениями: разделение информации по схеме «одна ошибка — одна причина — одно действие», исключение концентрации внимания на самом факте ошибки и длительность речи тренера меньше 15 минут. Для данного формата характерно также использование коротких, позитивно ориентированных фраз.

Цель исследования: выявить влияние формата тайм-аута на скорость восстановления командного внимания после допущенной ошибки в волейболе.

Задачи:

1. Разработать методику оценки восстановления командного внимания после ошибки.

2. Сравнить эффективность двух форматов тайм-аута в лабораторных и игровых условиях.

3. Сформулировать рекомендации по выбору формата тайм-аута в зависимости от психологического состояния команды.

Методы исследования

Для сбора информации использовались базы данных научных публикаций (Frontiers in Psychology, Journal of Human Sport and Exercise), открытые репозитории (SPONet, SportWiki), а также информационные

порталы, посвящённые спортивной психологии и тренерской практике (Terball, JVA, Coaches Insider).

Для комплексного изучения проблемы были проанализированы исследования, посвящённые трём основным направлениям: специфика коммуникации тренера с командой, эффективность тайм-аутов и их влияние на общий психологический и эмоциональный фон волейболистов. Выбирались работы, включающие в себя практические данные о психологических и тактических аспектах перерывов.

Работа коллектива авторов под руководством Huynh (2025) стала ключом к пониманию влияния тайм-аутов на психологическую динамику команды. В данном исследовании комплексно изучено воздействие тайм-аутов на «психологический импульс» волейболистов. Авторы, проанализировав 2529 тайм-аутов из 234 матчей, пришли к выводу, что тайм-ауты способны сбрасывать команду на её базовый уровень эффективности, не позволяя сопернику развить успех, особенно в ситуациях, когда счёт является равным, а серия ошибок только началась. При этом их работа не отвечает на вопрос, как тренер должен использовать это время.

В дополнение к этому, были проанализированы работы, связанные с эффективностью тактического управления командой. Одна из таких работ посвящена анализу содержания тайм-аутов в матчах сильнейших профессиональных клубов Италии, Польши и Чехии. Исследователи проанализировали 571 тайм-аут и пришли к следующим результатам: 58,1% тренерского внимания во время тайм-аута направлено на организацию защиты, а 39,4% — на завершение атакующих действий. Это говорит о том, что тренеры склонны смещать внимание волейболистов в сугубо тактическую область, что может препятствовать восстановлению их концентрации.

Выборка литературы также затронула источники, рассматривающие влияние систематических занятий волейболом на показатели когнитивных функций. Доказано, что игра в волейбол повышает объём и переключение внимания у детей подросткового возраста. Однако для данного анализа больший интерес представляют данные, касающиеся временных рамок, в которых тайм-аут максимально эффективен.

Результаты анализа литературных данных

Анализ, проведённый на основе литературных источников, позволил выявить ряд закономерностей, касающихся сравнения форматов подачи информации во время тайм-аута.

Что касается условий эффективности тайм-аута, то они наиболее результативны при отрыве соперника в 4 и более очков или в случае, если набралась серия из 3-4 проигранных розыгрышей.

При стандартном варианте тренеры смещают внимание волейболистов в тактическую область, что может препятствовать восстановлению концентрации команды, так как волейболисты мысленно возвращаются к допущенной ошибке. Более того, длинные эмоциональные наставления

(больше 15 секунд) лишь увеличивают когнитивную нагрузку, что негативно влияет на переключение внимания с ошибки на игру.

Структурированный формат, в свою очередь, призван минимизировать когнитивную нагрузку. Такой подход тренера к тайм-ауту, исключающий прямое упоминание ошибки, позволяет игрокам быстрее переключиться на следующее действие. Кроме того, такой формат снижает тревожность и помогает быстрее вернуться в игру после тайм-аута, чем при использовании стандартного формата.

Прямое сравнение двух форматов позволяет утверждать, что структурированный подход ведения тайм-аута более эффективен для восстановления командного внимания после ошибок.

Заключение

В заключение стоит отметить, что тренерам рекомендуется использовать структурированный формат в большинстве игровых ситуаций. Стандартный можно использовать в тех случаях, когда у команды наблюдается выраженный эмоциональный спад и когда в первую очередь необходима психологическая поддержка.

Использованные источники:

1. Влияние занятий волейболом на показатели когнитивных функций студентов вузов [Электронный ресурс] // Научный лидер.-2025.-№19 (220).-URL: https://scilead.ru/article/8680-vliyanie-zanyatij-volejbolom-na-pokazateli-ko (дата обращения 09.06.2026)
2. Методические указания по ведению игры [Электронный ресурс] // Волейбол ГДР.-2025.-С. 108.- (дата публикации: 01.07.2025).-URL: https://studfile.net/preview/13584480/page:15/ (дата обращения 08.06.2026)
3. Тайм-ауты в волейболе [Электронный ресурс] // Территория мяча.-(дата публикации: 12.06.2025).-URL: https://terball.ru/blog/taym-auty-v-voleybole (дата обращения 09.06.2026)
4. Mozolev, O., Kovalcuk, R., Gnydiuk, O., Tomkiv, I., Binkovskyi, O., Melnikov, V., Tatarin, O. Analysis of the effectiveness of management by the chief coach of professional volleyball team during competitions [Электронный ресурс] // International Journal of Human Movement and Sports Sciences.-2023.-Vol. 11, no. 6.-P. 1227-1237.-URL: https://www.sponet.fi/Record/4089160 (дата обращения 10.06.2026)
5. Caldwell K. Game Management: Strategic Use of Timeouts [Электронный ресурс] // Junior Volleyball Association (JVA).-2025.-(дата публикации: 08.09.2025).-URL: https://jvavolleyball.org/game-management-strategic-use-of-timeouts/#content (дата обращения 10.06.2026)
6. Hosack J. How to Use Your Timeouts Wisely Part 1 of 2 [Электронный ресурс] // American Volleyball Coaches Association (AVCA).-2014.-(дата публикации: 14.08.2014).-URL: https://coachesinsider.com/volleyball/how-to-use-your-timeouts-wisely-part-1-of-2-article/ (дата обращения 09.06.2026)
7. Castellani D. Management of TIME OUT by Daniel Castellani [Электронный ресурс] // WorldOfVolley.-2017.-URL:

https://worldofvolley.com/latest_news/91536/management-of-time-out-by-daniel-castellani-part-5.html?amp=1%255Breference:2%255D (дата обращения 10.06.2026)
8. Fernández-Echeverría C., González-Silva J., Castro I.T., Moreno M.P. The Timeout in Sports: A Study of Its Effect on Volleyball [Электронный ресурс] // Frontiers in Psychology.-2019.-Vol. 10.- (дата публикации: 29.10.2019).-URL: https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2019.02437/full (дата обращения 10.06.2026)
9. Huynh H.P., Goh J., Condon W., Layous K. Timeouts and psychological momentum in volleyball [Электронный ресурс] // Journal of Human Sport and Exercise.-2025.-Vol. 20, iss. 3.-P. 1068-1075.- (дата публикации: 29.05.2025).-URL: https://www.jhse.es/index.php/jhse/article/download/timeouts-psychological-momentum-volleyball/150/6879 (дата обращения 10.06.2026)

УДК 00

Шафеева Э.И.
аспирант
Башкирский государственный педагогический университет им.М.Акмуллы

ЗНАНИЕВЫЕ ПРОЦЕССЫ И КУЛЬТУРНЫЕ БАРЬЕРЫ ОБМЕНА ИНФОРМАЦИЕЙ В ПОЛИКУЛЬТУРНОМ РЕГИОНЕ

Аннотация*: В статье исследуется двойственная природа культурных барьеров в знаниевых процессах поликультурного региона, где они выступают одновременно как активные фильтры, переформатирующие смысл информации, и как защитные механизмы, сохраняющие идентичность сообществ. Эффективный обмен знаниями возможен лишь через создание «третьего пространства» — зоны открытого диалога без культурного доминирования, в противном случае разнообразие превращается в хаос.*

Ключевые слова*: знаниевые процессы, культурные барьеры, поликультурный регион, эпистемическая несправедливость, кросс-культурная коммуникация, «третье пространство».*

Shafeyeva E.I.
graduate student
Bashkir State Pedagogical University named after M.Akmulla

KNOWLEDGE PROCESSES AND CULTURAL BARRIERS OF INFORMATION EXCHANGE IN A POLICULTURAL REGION

Abstract*: The article explores the dual nature of cultural barriers in the knowledge processes of a multicultural region, where they act both as active filters that reformat the meaning of information and as protective mechanisms that preserve the identity of communities. Effective knowledge exchange is possible only through the creation of a "third space" — an area of open dialogue without cultural dominance, otherwise diversity turns into chaos.*

Keywords*: knowledge processes, cultural barriers, multicultural region, epistemic injustice, cross-cultural communication, and the "third space".*

В условиях поликультурного региона, где пересекаются различные языковые, религиозные и ценностные системы, знаниевые процессы — то есть механизмы создания, хранения и передачи информации — сталкиваются с уникальными вызовами. Культурные барьеры здесь выступают не просто как помехи, но как активные фильтры, которые переформатируют смысл сообщения еще до его восприятия. Например, в регионе с доминированием коллективистских культур (Восточная Азия) и индивидуалистических

(Западная Европа) понятие «авторства» или «достоверности» может трактоваться диаметрально противоположно.

Знание, которое в одной группе считается неоспоримым фактом, в другой может восприниматься как оскорбление традиции. Таким образом, сама природа информационного обмена в поликультурной среде требует не просто перевода, а глубокой культурной адаптации, что кратно усложняет когнитивные и организационные процессы.

Одним из центральных аспектов является различие в кодификации знаний. В культурах с высокой контекстной зависимостью (например, арабские или японские общества) значительная часть информации передается невербально — через паузы, жесты или иерархическую дистанцию. Попытка формализовать такое знание в виде четких инструкций или баз данных часто приводит к потере его сути. Напротив, в низкоконтекстных культурах (скандинавские или немецкие) ценится максимальная эксплицитность: любое упущение детали воспринимается как некомпетентность. Это создает парадокс: чтобы знание стало общим, его нужно «переупаковать», но в процессе упаковки оно теряет до 40% изначального смысла, если верить исследованиям кросс-культурного менеджмента. В результате предприятия и образовательные учреждения поликультурных регионов вынуждены тратить ресурсы не столько на добычу нового знания, сколько на «обезвреживание» культурных ловушек[1,с.113].

Дополнительное напряжение вносит асимметрия власти в знаниевых потоках. Исторически сложилось, что регионы с доминирующей культурой (часто западной) задают стандарты качества информации: рецензирование, индексы цитирования, патентное право. Для меньшинств или мигрантских сообществ это означает необходимость дважды доказывать валидность своего знания — сначала его научную состоятельность, а затем его культурную легитимность. Возникает эффект «эпистемической несправедливости»: знание, рожденное в недоминантной культуре, часто воспринимается как фольклор или «местная практика», а не как универсальная истина, что тормозит инновации, поскольку уникальные решения (медицинские рецептуры, модели управления, экологические практики) остаются на периферии общего дискурса из-за культурного скепсиса.

Для наглядного осмысления баланса между продуктивностью и проблемами этих процессов приведем сравнительную таблицу 1, в которой отражены ключевые сильные и слабые стороны обмена информацией в условиях множества культур:

Таблица 1 - Достоинства и недостатки знаниевых процессов в поликультурном регионе

Достоинства	Недостатки
Разнообразие точек зрения стимулирует креативные решения и нестандартные подходы к задачам	Высокая вероятность недопонимания из-за разницы в невербальных сигналах и контексте

Мультикультурная команда быстрее выявляет ошибки в однобоком мышлении (эффект «группового зрения»)	Затраты времени на перевод, адаптацию и разъяснение очевидных для одной группы понятий
Повышается толерантность к неопределенности и гибкость когнитивных схем у участников	Риск создания «информационных пузырей»: группы замыкаются на своем культурном коде
Доступ к уникальным эмпирическим знаниям, недоступным в монокультурной среде	Сложность построения единой терминологической базы (разные значения одних и тех же слов)
Улучшение навыков рефлексии: участники вынуждены объяснять собственные предпосылки	Возникновение «культурного шума», который снижает скорость передачи точных данных

Достоинства знаниевых процессов в поликультурном регионе потенциально перевешивают недостатки, но только при условии целенаправленного управления барьерами.

Без институциональных механизмов посредничества (например, нейтральных культурных переводчиков или гибридных норм обмена) недостатки начинают доминировать, превращая разнообразие в хаос.

Таким образом, знаниевые процессы в поликультурном регионе нельзя рассматривать как линейную передачу данных — это динамичный конфликтно-компромиссный акт перекодировки реальности. Культурные барьеры здесь выполняют двойную роль: они одновременно защищают идентичность сообществ и мешают формированию единого информационного поля. Успешное управление этими процессами возможно лишь через создание «третьего пространства» — зоны, где ни одна культура не доминирует, а знание существует в форме открытого диалога, а не монолога. Без этого поликультурный регион рискует остаться набором изолированных архивов, а не живой сетью знаний. Данный подход требует пересмотра традиционных моделей управления знанием, которые чаще всего ориентированы на унификацию и стандартизацию.

В поликультурной среде любые попытки навязать единый формат восприятия информации наталкиваются на сопротивление со стороны локальных когнитивных систем. Данные системы формировались веками, вбирая в себя специфические способы кодирования опыта, ценностные фильтры и механизмы верификации данных. Поэтому вместо разработки универсальных протоколов обмена более продуктивным оказывается создание адаптивных мостов — интерфейсов, способных переводить смыслы с языка одной культуры на язык другой без потери ключевых коннотаций. Такие мосты действуют не через упрощение, а через наращивание смысловой плотности, вводя дополнительные контексты и пояснения.

Использованные источники:

1. Горелов, Н. А. Цифровая экономика и информационное общество : учебник для вузов / Н. А. Горелов, О. Н. Кораблева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 328 с. — (Высшее

образование). — ISBN 978-5-534-18432-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/586194 (дата обращения: 18.06.2026).

УДК 537.612

Шиллер М. П.
студент
Камалетдинова А. И.
студент
Иванова О. С.
студент
Трандин С. Е.
студент
УлГУ
Ульяновский государственный университет
Россия, г.Ульяновск

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ЯВЛЕНИЯ ЭЛЕКТРОМАГНИТНОЙ ИНДУКЦИИ И ЗАКОНА ФАРАДЕЯ

Аннотация. *В работе рассматривается явление электромагнитной индукции — возникновение электродвижущей силы в проводящем контуре при изменении магнитного потока через него. Целью является систематизация знаний о законе Фарадея и правиле Ленца. Введено понятие магнитного потока, выведено выражение для ЭДС индукции, проанализирован энергетический смысл знака минус в законе. Результаты лежат в основе работы генераторов, трансформаторов и индукционных устройств.*

Ключевые слова: *электромагнитная индукция, магнитный поток, ЭДС индукции, закон Фарадея, правило Ленца, генератор, трансформатор.*

Shiller M. P.
student
Kamaletdinova A. I.
student
Ivanova O. S.
student
Trandin S. E.
student
UlSU
Ulyanovsk State University
Ulyanovsk, Russia

THEORETICAL ANALYSIS OF THE PHENOMENON OF ELECTROMAGNETIC INDUCTION AND FARADAY'S LAW

Abstract. *The paper considers the phenomenon of electromagnetic induction — the appearance of an electromotive force in a conducting circuit when the*

magnetic flux through it changes. The goal is to systematize knowledge about Faraday's law and Lenz's rule. The concept of magnetic flux is introduced, an expression for the induced EMF is derived, and the energy meaning of the minus sign in the law is analyzed. The results underlie the operation of generators, transformers, and induction devices.

***Keywords**: electromagnetic induction, magnetic flux, induced EMF, Faraday's law, Lenz's rule, generator, transformer.*

Введение

Открытие электромагнитной индукции Майклом Фарадеем в 1831 году стало одним из важнейших событий в истории физики и техники. Именно это явление установило глубокую связь между электрическими и магнитными полями и легло в основу всей современной электроэнергетики.

Суть явления электромагнитной индукции состоит в том, что при всяком изменении магнитного потока, пронизывающего замкнутый проводящий контур, в этом контуре возникает электродвижущая сила (ЭДС индукции), а при замкнутости контура — индукционный ток. Принципиально важно, что источником ЭДС является именно изменение потока во времени, а не само его наличие.

Актуальность изучения электромагнитной индукции трудно переоценить: на ней основана работа практически всех электрических генераторов, преобразующих механическую энергию в электрическую, трансформаторов, изменяющих напряжение в линиях электропередачи, а также индукционных двигателей, нагревателей и многих измерительных приборов.

Целью данного исследования является теоретический анализ явления электромагнитной индукции, вывод закона Фарадея и обоснование физического смысла правила Ленца как следствия закона сохранения энергии.

Методы и теоретические основы

Для количественного описания явления вводится понятие магнитного потока — величины, характеризующей число линий магнитной индукции, пронизывающих данную поверхность. Для плоского контура площадью S, помещённого в однородное магнитное поле с индукцией B, магнитный поток определяется выражением:

$$\Phi = B \cdot S \cdot \cos \alpha$$

где α — угол между вектором магнитной индукции и нормалью к плоскости контура. Из формулы видно, что поток можно изменять тремя способами: изменяя величину магнитного поля, площадь контура или его ориентацию относительно поля. Любой из этих способов приводит к возникновению индукции.

Основной закон явления — закон электромагнитной индукции Фарадея — утверждает, что электродвижущая сила индукции в контуре равна скорости изменения магнитного потока через поверхность, ограниченную этим контуром, взятой с противоположным знаком:

$$\varepsilon = - d\Phi / dt$$

Знак минус в формуле отражает правило Ленца: индукционный ток всегда направлен так, чтобы своим магнитным полем противодействовать изменению магнитного потока, которое его вызвало. Это правило является непосредственным следствием закона сохранения энергии.

Если контур содержит N последовательно соединённых витков (катушка), то магнитные потоки через отдельные витки складываются, и суммарная ЭДС индукции возрастает в N раз:

$$\varepsilon = - N \cdot d\Phi / dt$$

Это соотношение объясняет, почему в реальных генераторах и трансформаторах используются многовитковые катушки: увеличение числа витков пропорционально увеличивает наводимую ЭДС при том же изменении потока.

Результаты теоретического анализа

Анализ закона Фарадея позволяет сделать ряд принципиальных выводов. Во-первых, ЭДС индукции определяется не самим значением магнитного потока, а скоростью его изменения. Постоянный во времени поток, сколь бы большим он ни был, не наводит никакой ЭДС.

Во-вторых, правило Ленца и связанный с ним знак минус имеют глубокий энергетический смысл. Если бы индукционный ток поддерживал, а не препятствовал породившему его изменению потока, то система самопроизвольно усиливала бы собственное движение, что означало бы возникновение энергии из ничего. Правило Ленца гарантирует, что для поддержания индукционного тока всегда необходимо совершать работу против сил, тормозящих изменение потока.

В-третьих, явление электромагнитной индукции наглядно демонстрирует единство электрического и магнитного полей: переменное магнитное поле порождает вихревое электрическое поле, способное приводить заряды в движение даже в отсутствие классического источника тока. Эта идея получила развитие в уравнениях Максвелла.

Практическое применение явления чрезвычайно широко. В электрических генераторах механическое вращение рамки в магнитном поле периодически изменяет угол α и, следовательно, магнитный поток, порождая переменную ЭДС. В трансформаторах переменный ток в первичной обмотке создаёт переменный поток, наводящий ЭДС во вторичной обмотке, что позволяет преобразовывать напряжение. На индукционных принципах работают также электромагнитные тормоза, металлоискатели и индукционные плиты.

Заключение

Проведённый теоретический анализ подтверждает, что электромагнитная индукция является фундаментальным явлением, связывающим изменяющееся магнитное поле с возникновением электродвижущей силы.

Основные выводы исследования:

ЭДС индукции определяется скоростью изменения магнитного потока, а не его абсолютной величиной.

Правило Ленца и знак минус в законе Фарадея являются прямым следствием закона сохранения энергии.

Явление демонстрирует неразрывную связь электрических и магнитных полей и лежит в основе всей современной электроэнергетики.

Перспективы дальнейших исследований связаны с анализом явления самоиндукции и взаимной индукции, а также с описанием вихревого электрического поля в рамках полной системы уравнений Максвелла.

Использованные источники

1. Иродов И.Е. Электромагнетизм. Основные законы. — М.: Лаборатория знаний, 2014. — 320 с.
2. Сивухин Д.В. Общий курс физики. Т. 3. Электричество. — М.: Физматлит, 2009. — 656 с.
3. Калашников С.Г. Электричество. — М.: Физматлит, 2008. — 624 с.
4. Тамм И.Е. Основы теории электричества. — М.: Физматлит, 2003. — 616 с.

УДК 530.12

Шиллер М. П.
студент
Камалетдинова А. И.
студент
Иванова О. С.
студент
Трандин С. Е.
студент
УлГУ
Ульяновский государственный университет
Россия,г.Ульяновск

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РЕЛЯТИВИСТСКОГО ЗАМЕДЛЕНИЯ ВРЕМЕНИ В СПЕЦИАЛЬНОЙ ТЕОРИИ ОТНОСИТЕЛЬНОСТИ

Аннотация. *В работе рассматривается релятивистское замедление времени — одно из ключевых следствий специальной теории относительности. Целью является систематизация знаний о зависимости хода времени от скорости движения системы отсчёта. Сформулированы постулаты Эйнштейна, выведена формула связи собственного и наблюдаемого интервалов времени, проанализирован парадокс близнецов. Результаты значимы для спутниковой навигации и физики элементарных частиц.*

Ключевые слова: *специальная теория относительности, замедление времени, постулаты Эйнштейна, собственное время, скорость света, лоренц-фактор, парадокс близнецов.*

Shiller M. P.
student
Kamaletdinova A. I.
student
Ivanova O. S.
student
Trandin S. E.
student
UlSU
Ulyanovsk State University
Ulyanovsk, Russia

THEORETICAL ANALYSIS OF RELATIVISTIC TIME DILATION IN THE SPECIAL THEORY OF RELATIVITY

Abstract. *The paper considers relativistic time dilation — one of the key consequences of the special theory of relativity. The goal is to systematize*

knowledge about the dependence of the flow of time on the speed of the reference frame. Einstein's postulates are formulated, a formula relating the proper and observed time intervals is derived, and the twin paradox is analyzed. The results are significant for satellite navigation and elementary particle physics.

***Keywords**: special theory of relativity, time dilation, Einstein's postulates, proper time, speed of light, Lorentz factor, twin paradox.*

Введение

Специальная теория относительности, созданная Альбертом Эйнштейном в 1905 году, коренным образом изменила представления о пространстве и времени, господствовавшие в физике со времён Ньютона. В классической механике время считалось абсолютным и текущим одинаково во всех системах отсчёта. Теория относительности показала, что это представление справедливо лишь при малых скоростях.

Одним из наиболее ярких и неожиданных следствий теории является эффект замедления времени: ход времени в системе отсчёта, движущейся относительно наблюдателя, оказывается замедленным по сравнению с ходом времени в системе наблюдателя. Этот вывод, противоречащий повседневному опыту, тем не менее многократно подтверждён экспериментально.

Актуальность темы определяется тем, что релятивистские эффекты перестали быть чисто теоретическими: их необходимо учитывать в работе систем спутниковой навигации (GPS, ГЛОНАСС), при анализе движения элементарных частиц в ускорителях и при изучении космических лучей. Пренебрежение этими поправками привело бы к быстрому накоплению ошибок.

Целью данного исследования является теоретический анализ эффекта замедления времени, вывод соответствующей формулы на основе постулатов специальной теории относительности и обсуждение связанного с ней парадокса близнецов.

Методы и теоретические основы

В основе специальной теории относительности лежат два постулата. Первый — принцип относительности: все физические законы одинаковы во всех инерциальных системах отсчёта. Второй — принцип постоянства скорости света: скорость света в вакууме одинакова во всех инерциальных системах отсчёта и не зависит от движения источника или наблюдателя.

Именно второй постулат, противоречащий классическому закону сложения скоростей, приводит к пересмотру понятий одновременности и длительности. Рассмотрим мысленный эксперимент со световыми часами — устройством, в котором импульс света отражается между двумя зеркалами, а каждый цикл отсчитывает единицу времени.

В системе отсчёта, где часы покоятся, свет проходит между зеркалами по прямой, и интервал между тиканьями равен собственному времени Δt_0. Для наблюдателя, относительно которого часы движутся со скоростью v, свет вынужден проходить более длинный путь по диагонали. Поскольку скорость

света одинакова в обеих системах, более длинный путь означает большее время между тиканьями. Применяя теорему Пифагора к траектории светового импульса, получаем связь интервалов:

$$\Delta t = \Delta t_0 / \sqrt{(1 - v^2 / c^2)}$$

где Δt_0 — собственное время (измеренное в системе, где часы покоятся), Δt — время, измеренное наблюдателем, относительно которого часы движутся, c — скорость света в вакууме. Множитель, обратный корню, называется лоренц-фактором:

$$\gamma = 1 / \sqrt{(1 - v^2 / c^2)}$$

Поскольку скорость любого тела меньше скорости света, подкоренное выражение всегда положительно и меньше единицы, а значит, лоренц-фактор всегда больше единицы. Следовательно, наблюдаемый интервал Δt всегда больше собственного Δt_0 — движущиеся часы идут медленнее.

Результаты теоретического анализа

Анализ полученной формулы выявляет важные закономерности. При малых скоростях, когда v много меньше c, лоренц-фактор практически равен единице, и замедление времени становится неощутимым — это объясняет, почему в обыденной жизни эффект не наблюдается и классическая механика остаётся прекрасным приближением.

Напротив, при скоростях, близких к скорости света, лоренц-фактор резко возрастает, и замедление времени становится колоссальным. Именно поэтому нестабильные элементарные частицы (мюоны), рождающиеся в верхних слоях атмосферы и движущиеся с околосветовой скоростью, успевают достичь поверхности Земли, хотя за время своей жизни в состоянии покоя они распались бы гораздо раньше. Это явление служит прямым экспериментальным подтверждением теории.

Особого внимания заслуживает так называемый парадокс близнецов. Если один из близнецов отправляется в космическое путешествие с околосветовой скоростью, а затем возвращается, он оказывается моложе оставшегося на Земле брата. Кажущийся парадокс (ведь движение относительно) разрешается тем, что путешествующий близнец испытывает ускорения при развороте и потому не находится в одной инерциальной системе отсчёта на протяжении всего пути; ситуация близнецов несимметрична.

Практическое значение эффекта наиболее ярко проявляется в спутниковых навигационных системах. Атомные часы на борту спутников движутся относительно земного наблюдателя, что требует учёта релятивистского замедления времени. Без соответствующих поправок (как от специальной, так и от общей теории относительности) ошибки определения координат накапливались бы со скоростью около десяти километров в сутки.

Заключение

Проведённый теоретический анализ подтверждает, что замедление времени является закономерным и экспериментально проверенным

следствием постулатов специальной теории относительности, а не иллюзией восприятия.

Основные выводы исследования:

Ход времени зависит от скорости движения системы отсчёта: движущиеся часы идут медленнее покоящихся.

Эффект становится существенным лишь при скоростях, сравнимых со скоростью света, что объясняет его незаметность в повседневной жизни.

Замедление времени экспериментально подтверждается поведением элементарных частиц и учитывается в системах спутниковой навигации.

Перспективы дальнейших исследований связаны с анализом релятивистского сокращения длины и эффектов общей теории относительности, в которой на ход времени влияет также гравитационное поле.

Использованные источники

1. Эйнштейн А. К электродинамике движущихся тел // Собрание научных трудов. Т. 1. — М.: Наука, 1965. — 700 с.
2. Ландау Л.Д., Лифшиц Е.М. Теория поля. — М.: Физматлит, 2012. — 536 с.
3. Иродов И.Е. Механика. Основные законы. — М.: Лаборатория знаний, 2014. — 309 с.
4. Угаров В.А. Специальная теория относительности. — М.: Наука, 1977. — 384 с.

УДК 338.24

Баймирзаев Д.Н., доктор философии (PhD)
по экономическим наукам
доцент
Наманганский государственный университет
Узбекистан, Наманган

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ

Аннотация. *В статье проанализированы научно-практические основы оценки и управления рисками в сельском хозяйстве. На основе данных по урожайности пшеницы и хлопка за 1990-2024 годы сформирован паспорт риска, а также изучено влияние природно-климатических, водообеспечивающих и технологических факторов. Результаты исследования направлены на разработку практических предложений по снижению рисков и обеспечению устойчивости урожайности.*

Ключевые слова: *сельское хозяйство, управление рисками, анализ урожайности, аграрное страхование, природно-климатические факторы.*

Baymirzayev D.N., Doctor of Philosophy (PhD)
in Economics associate professor
Namangan State University
Uzbekistan, Namangan

SCIENTIFIC AND PRACTICAL FOUNDATIONS OF RISK ASSESSMENT AND MANAGEMENT IN AGRICULTURE

Abstract. *The article analyzes the scientific and practical foundations of risk assessment and management in agriculture. Based on data on wheat and cotton yields for 1990-2024, risk passports were developed, and the influence of climate, water supply, and technological factors was examined. The results propose practical measures to reduce risks, enhance regional food security, and ensure the sustainability of agricultural production.*

Keywords: *agriculture, risk management, yield analysis, agricultural insurance, natural and climatic factors.*

Системное управление рисками в сельском хозяйстве является важным условием обеспечения экономической устойчивости аграрной сферы. Неопределённость, изменчивость природных и рыночных условий,

финансовые ограничения, а также изменения в аграрной политике государства выступают основными факторами возникновения рисков в данной отрасли. Эффективное управление рисками способствует минимизации экономических потерь и обеспечивает финансовую устойчивость аграрных предприятий. В перспективе проблема управления рисками в аграрной сфере также будет сохранять свою актуальность и рассматриваться как одна из значимых тем в научных и политических кругах. В настоящее время основные виды сельскохозяйственной продукции, выращиваемые фермерскими хозяйствами, имеют стратегическое значение для экономики страны. При этом хлопок выступает важнейшим источником сырья для промышленности, тогда как пшеница рассматривается как один из ключевых продуктов в обеспечении продовольственной безопасности.

Определение динамики изменчивости урожайности сельскохозяйственных культур по регионам и периодам, а также оценка уровня риска урожайности в территориальном разрезе имеют особое значение при разработке научно-практических предложений, направленных на обеспечение устойчивости сельского хозяйства. Вопрос управления рисками в сельском хозяйстве является важным инструментом обеспечения экономической устойчивости аграрной сферы. Неопределённость, природная и рыночная изменчивость, финансовые ограничения, а также изменения государственной политики выступают основными факторами возникновения рисков в аграрном секторе. Эффективное управление рисками способствует минимизации экономических потерь и создаёт возможности для обеспечения продовольственной безопасности страны. Указанные обстоятельства обусловливают сохранение проблемы управления аграрными рисками в качестве одной из актуальных тем в научных и политических кругах и в перспективе.

С этой целью в рамках сравнительного анализа основных статистических показателей урожайности озимой пшеницы и хлопка-сырца в Наманганской области за 1990–2024 годы была проведена оценка устойчивости и изменчивости урожайности на основе таких показателей, как средняя урожайность, ц/га, стандартное отклонение, ц/га, и коэффициент вариации. Кроме того, были рассчитаны снижение урожайности в наиболее неблагоприятные годы, а также вероятность её падения ниже установленного порогового уровня: для хлопка – 30 ц/га, для пшеницы – 50 ц/га. На основе данных показателей были определены уровень риска урожайности и территории, наиболее подверженные воздействию рисков.

В процессе анализа были учтены природно-климатические факторы в разрезе районов, включая возможности использования водных ресурсов, состояние оросительных систем, уровень влажности почвы, а также частоту повторяемости засушливых периодов и жарких дней. Данный подход позволил выявить не только динамику изменения урожайности по годам, но и основные причины, обусловливающие влияние указанных факторов на данные изменения.

На этой основе были определены приоритетные направления эффективного управления рисками в сельском хозяйстве области, включая модернизацию оросительных систем, выращивание сортов, устойчивых к природно-климатическим условиям, а также разработку комплекса мер по развитию механизмов агрострахования и финансового гарантирования.

В результате проведённый сравнительный анализ способствовал более глубокому пониманию влияния природно-климатических факторов, водообеспеченности и технологических условий на урожайность в условиях Наманганской области Республики Узбекистан. Полученные результаты послужили основой для разработки научных и практических рекомендаций по реализации аграрных реформ в регионе, обеспечению устойчивого сельскохозяйственного производства и укреплению продовольственной безопасности.

Риск-паспорта урожайности озимой пшеницы и хлопка-сырца в Наманганской области за 1990-2024 годы были сопоставлены между собой. В ходе анализа проведена взаимная оценка уровня средней урожайности, стандартного отклонения, коэффициента вариации и вероятностных показателей риска, а также выявлены различия, связанные с видом продукции и её экономическим значением (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительный анализ основных статистических показателей урожайности озимой пшеницы и хлопка-сырца в Наманганской области Республики Узбекистан за 1990–2024 годы [51]

Критерии	Хлопок-сырец (1990–2024 гг.)	Озимая пшеница (1990–2024 гг.)	Различия и пояснения
Средняя урожайность (ц/га)	22,6 – 34,2	38,1 – 60,3	Урожайность пшеницы почти в 1,8-2 раза выше по сравнению с урожайностью хлопка. Это отражает эффективность системы орошения, применяемых агротехнических мероприятий и выбора сортов сельскохозяйственных культур.
Стандартное отклонение (ц/га)	3,1 – 5,9	6,9 – 13,1	В урожайности пшеницы наблюдается более высокий уровень колеблемости. Это свидетельствует о значительной чувствительности урожайности данной культуры к природно-климатическим условиям.
Коэффициент вариации (CV)	9,0 – 26,1 %	16,7 – 32,0 %	По обоим видам культур наблюдается определённый уровень неопределённости, однако

[51] Таблица разработана автором.

			изменчивость урожайности пшеницы является относительно более высокой. Это свидетельствует о её непосредственной зависимости от условий орошения, температурного режима и уровня влажности.
Уровень колеблемости	«Низкий» - «Очень высокий»	«Средний» - «Высокий»	В некоторых районах урожайность хлопка-сырца сохраняется на низком уровне, тогда как по урожайности пшеницы практически во всех районах наблюдается высокая колеблемость. Следовательно, влияние рисков на урожайность пшеницы является относительно более выраженным.
Снижение урожайности в наиболее неблагоприятные годы (ц/га)	6,9 – 13,9	25,3 – 46,5	Потери урожайности пшеницы в 3-4 раза выше. Следовательно, данная культура характеризуется более высокой чувствительностью к природно-климатическим факторам и дефициту водных ресурсов.
Средний показатель урожайности за худшие 10% лет (ц/га)	16,2 – 31,2	21,8 – 43,3	В обоих случаях в наиболее неблагоприятные годы наблюдалось снижение урожайности, однако по пшенице диапазон сокращения урожая является более широким. Это свидетельствует о более высоком уровне неопределённости в указанные годы.
Вероятность снижения урожая ниже критического порогового уровня	ниже 30 ц/га: 2,9% - 97,1%	ниже 50 ц/га: 0,229 - 1,0	По урожайности пшеницы «нижний порог риска низкой урожайности» установлен на более высоком уровне – 50 ц/га. В связи с этим диапазон вероятностных значений также является более высоким.
Уровень вероятности / зона риска	Касансайский, Мингбулакский, Папский и Чустский районы - «очень высокий»	Касансайский, Папский, Чустский и Мингбулакский районы - «высокий»	По обоим видам сельскохозяйственных культур одни и те же районы отмечены как зоны риска. Это свидетельствует о том, что влияние общих факторов, связанных с природно-климатическими условиями и водными ресурсами, в данных районах имеет сходный характер.

Результаты анализа показали, что Мингбулакский, Папский, Чустский и Касансайский районы области относятся к зонам наиболее высокого риска по обоим видам сельскохозяйственных культур. В данных районах организация аграрного производства характеризуется повышенной сложностью, что обусловлено перебоями в водообеспечении, неровностью рельефа земель, низким уровнем плодородия почв и быстрым снижением уровня влажности.

Наманганский, Туракурганский и Учкурганский районы по обоим видам сельскохозяйственных культур относятся к зонам устойчивой урожайности. Данные территории отличаются относительно развитой оросительной инфраструктурой, благоприятными погодными условиями, а также более высокой способностью почв сохранять влагу.

Чартакский и Нарынский районы относятся к территориям со средним уровнем риска. По обоим видам культур колеблемость урожайности, выраженная коэффициентом вариации, составляет 13-21%. Это свидетельствует о том, что в данных районах годовое количество осадков и температура воздуха характеризуются умеренной изменчивостью.

Следовательно, несмотря на высокий уровень урожайности при выращивании пшеницы в области, степень риска также является значительной. Даже при получении высокого урожая наблюдается высокая колеблемость урожайности по годам, что свидетельствует о её высокой чувствительности к климатическим условиям и дефициту водных ресурсов (табл. 2).

Таблица 2

Агроэкономическая характеристика по риск-паспорту[52]

Направление	**Выращивание хлопка-сырца**	**Выращивание озимой пшеницы**	**Характеристика**
Потребность в орошении	Потребление воды очень высокое – 40-50%	Потребление воды среднее – сочетание атмосферных осадков и орошения	Урожайность хлопка-сырца напрямую зависит от водообеспеченности. При выращивании пшеницы дефицит водных ресурсов частично компенсируется за счёт атмосферных осадков.
Влияние климата	Высокая температура и засуха	Температура и количество осадков	Для получения высокого урожая пшеницы оба фактора имеют важное значение.
Профиль риска	Структурный и технологический	Природно-климатические условия	В урожайности пшеницы основным фактором риска выступают природно-климатические условия, тогда как при выращивании хлопка решающее значение имеют

[52] Таблица разработана автором.

			технологические процессы и состояние системы орошения.
Метод управления риском	Модернизация оросительной системы, агрострахование	Прогнозирование погодных условий и адаптация сортов	При выращивании обоих видов сельскохозяйственных культур важное значение имеет оптимизация страховых и агротехнических мероприятий.

При выращивании хлопка-сырца уровень урожайности является относительно низким, однако по сравнению с озимой пшеницей он характеризуется большей устойчивостью. Низкий уровень изменчивости урожайности в Наманганском и Туракурганском районах свидетельствует об эффективной организации системы орошения в данных территориях.

Мингбулакский, Папский, Касансайский и Чустский районы области относятся к территориям с высоким уровнем риска, что обусловливает необходимость разработки комплексной территориальной стратегии по его снижению. Основные причины рисков по обоим видам сельскохозяйственных культур непосредственно связаны с дефицитом водных ресурсов и неопределённостью природно-климатических условий. В связи с этим внедрение капельного орошения и совершенствование агротехнических мероприятий в данных районах являются приоритетными задачами.

Следовательно, обеспечение устойчивости урожайности в районах требует агротехнической оптимизации, постоянного мониторинга, а также принятия оперативных решений на основе прогнозирования.

Исходя из вышеизложенного, можно предложить следующие меры по организационно-экономическому управлению рисками:

1) В направлении улучшения водообеспечения и инфраструктуры необходимо модернизировать оросительные сети в районах с высоким уровнем риска, совершенствовать технологии сохранения почвенной влаги, а также в рамках территориальной программы орошения обеспечить финансирование создания новых источников воды, насосных станций и линий капельного орошения в наиболее уязвимых районах. Увеличение частоты дефицита водных ресурсов в регионах до одного раза в три года ограничивает водообеспечение и формирует риск потери урожайности на уровне 6-8 ц/га. В связи с этим при орошении посевных площадей необходимо внедрить технологии капельного орошения как минимум на 40% площадей.

2) Необходимо обеспечить выращивание сортов, устойчивых к высоким температурам и дефициту влаги, выбирать оптимальные сроки посева сельскохозяйственных культур, строго соблюдать агротехнические требования по адаптации баланса внесения удобрений, в частности соотношения азота и калия, а также диверсифицировать производство в районах с высоким уровнем риска за счёт стимулирования выращивания наряду с хлопком-сырцом бахчевых культур и продукции садоводства. Это обусловлено тем, что повышение температуры на 2-2,5 °C может привести к

снижению урожайности хлопка на 20-25%. Данный фактор, особенно в условиях ограниченности оросительных систем в Мингбулакском и Папском районах, способен увеличить уровень риска в два раза.

3) В целях управления рисками в регионах целесообразно внедрять механизмы агрострахования, диверсифицировать агротехнические процессы в сельском хозяйстве, а также вводить специальные страховые полисы на основе агрострахования и финансовых гарантий, покрывающие риск снижения урожайности ниже установленного предельного уровня. Если текущий уровень эффективности производства сохранится без существенных изменений, то к 2050 году объём ежегодных потерь в области может превысить 30 млн долларов США.

4) На основе мониторинга климатических рисков целесообразно запустить в каждом районе систему метеорологических наблюдений и оперативного прогнозирования. Особое значение имеет проведение мониторинга природно-климатических условий, погодных факторов и уровня влажности почвы с использованием сенсорных технологий, а также разработка нормативов раннего предупреждения в районах с высоким риском снижения урожайности. Высокую эффективность может обеспечить широкое внедрение современной агротехники, технологий мелиорации почв и сохранения почвенной влаги на основе технического обслуживания и научного сопровождения. В связи с этим необходимо обновлять риск-паспорта каждые пять лет и адаптировать страховые тарифы с учётом изменяющихся природно-климатических и производственных условий.

Риск-паспорт урожайности хлопка-сырца в Наманганской области показал, что уровень риска в территориальном разрезе распределён географически неравномерно и существенно различается между районами. В районах с высоким уровнем риска приоритетными задачами являются усиление управления агротехническими процессами и водными ресурсами, развитие системы страхования аграрных рисков, а также диверсификация сельскохозяйственного производства. Именно посредством целенаправленного управления рисками в аграрной сфере возможно обеспечение устойчивости урожайности, а также формирование дополнительных источников дохода для фермерских хозяйств и экономики региона в целом.

Использованные источники:

1. OECD. Managing Risk in Agriculture: Policy Assessment and Design. Paris: OECD Publishing, 2011. – 257 p.
2. Mahul O., Stutley C. J. Government Support to Agricultural Insurance: Challenges and Options for Developing Countries. Washington, DC: World Bank, 2010. 219 p.
3. FAO. The Impact of Disasters on Agriculture and Food Security 2023. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2023.
4. Баймирзаев Д. Н. Методология системной оценки риска урожайности на основе риск-паспорта // Научно-практический электронный журнал

«Агробизнес, наука и технологии». – Ташкент: ТГАУ, 2025. № 7/ [7]. С. 112–119.
5. Баймирзаев Д. Н. Определение направлений устойчивого развития аграрной сферы на основе анализа рисков в сельском хозяйстве // Научно-практический электронный журнал «Агробизнес, наука и технологии». – Ташкент: ТГАУ, 2025. № 7/ [7]. С. 375–382.
6. Агентство статистики при Президенте Республики Узбекистан. Основные показатели сельского, лесного и рыбного хозяйства: статистические данные. Ташкент, 2024.

Жмылева И.А.
магистрант
Научный руководитель: Шанкина С.В., д.п.н
Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина

ВОЗМОЖНОСТИ ИСТОРИКО-БЫТОВОГО ТАНЦА В КОНТЕКСТЕ ФОРМИРОВАНИЯ ХОРЕОГРАФИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ ДЕТЕЙ СРЕДНЕГО ШКОЛЬНОГО ВОЗРАСТА В УЧРЕЖДЕНИЯХ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Аннотация*: в статье рассматриваются изменения в дополнительном образовании с учетом потребности в хореографическом образовании в настоящее время. Выход на одну из ключевых позиций историко-бытового танца в рамках хореографического образования. Возможности историко-бытового танца при формировании хореографической культуры детей среднего школьного возраста.*

Ключевые слова*: хореография, хореографическое образование, хореографическая культура, историко-бытовой танец, средний школьный возраст, учреждения дополнительного образования.*

Zhmyleva I.A.
master's student
Scientific adviser: Shankina S.V., Doctor of Pedagogy
Tambov State University named after G.R. Derzhavin

POSSIBILITIES OF HISTORICAL AND EVERYDAY DANCE IN THE CONTEXT OF FORMING THE CHOREOGRAPHIC CULTURE OF MIDDLE SCHOOL CHILDREN IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF ADDITIONAL EDUCATION

Abstract*: The article discusses changes in additional education, taking into account the current need for choreographic education. Access to one of the key positions of historical and everyday dance within the framework of choreographic education. The possibilities of historical and everyday dance in the formation of choreographic culture among middle school children.*

Keywords*: choreography, choreographic education, choreographic culture, historical and everyday dance, middle school age, additional education institutions.*

В настоящее время сфера дополнительного хореографического образования претерпевает значительные изменения, приспосабливаясь к актуальным запросам внеурочной деятельности и всестороннего развития личности. Отмечается заметный рост заинтересованности родителей в получении их детьми хореографического образования, как в государственных, так и в негосударственных образовательных организациях. Увеличивается также потребность в участии в конкурсных и

благотворительных проектах разного уровня – от локального до международного.

Вышеупомянутые факторы, обусловливающие повышенное внимание к дополнительному образованию в области хореографии, содействуют формированию новой концепции внешкольного развития подрастающего поколения, активизируют разработку инновационных образовательных подходов и внедрение прогрессивных методик преподавания. Это выражается в открытии авторских танцевальных студий, предлагающих учебные планы по разнообразным направлениям хореографии, а также в организации семинаров с приглашением заслуженных хореографов и исполнителей танца.

Сегодняшнее внимание к расширенным программам в области хореографии определяется комплексом взаимосвязанных и прогрессирующих факторов.

В первую очередь, это доступность образовательных возможностей для всех желающих, независимо от возраста, гендера, этнической принадлежности и религиозных убеждений. *Во-вторых*, стимуляция когнитивной деятельности учащихся, что положительно сказывается на их вовлеченности, способствует самоопределению и развитию индивидуальных талантов. *В-третьих*, индивидуальный подход к каждому участнику, обеспечивающий условия для достижения оптимальных результатов. *В-четвертых*, широкий спектр предлагаемых дисциплин, дающий возможность выбора наиболее подходящего и интересного направления. Наконец, предоставление учащемуся свободы для экспериментов, совершения ошибок, пересмотра и корректировки личных предпочтений и пути развития.

В числе приоритетных задач, стоящих перед системой дополнительного хореографического образования, следует отметить:

1. Совершенствование профессиональных навыков преподавательского состава, работающего в данной сфере;
2. Налаживание регулярного взаимодействия с муниципальными учреждениями культуры, искусства и образования;
3. Разработка комплекса мероприятий, ориентированных на изучение запросов родителей, детей и общества.

Современная система образования уделяет большое внимание хореографии, рассматривая её не просто как путь к профессиональному уровню, но и как инструмент формирования культурно и духовно развитой личности. Историко-бытовой танец выступает одним из самых эффективных способов реализации этих целей. Этот стиль, объединяющий народные традиции, историческую точность и индивидуальное творчество, широко используется в детских художественных школах. Он предоставляет детям среднего школьного возраста обширные возможности для получения комплексного хореографического образования.

В рамках хореографического образования историко-бытовой танец занимает позицию одной из ключевых дисциплин. Приобретение знаний об ушедших танцевальных формах, отражающих стилистическое своеобразие и

характерные черты различных эпох и этносов, представляет собой неотъемлемую часть обучения. Важно не только понимать, но и практически осваивать специфический стиль конкретного исторического периода и свойственную ему манеру исполнения.

Историко-бытовой танец, прежде чем стать неотъемлемой частью образовательной программы в учреждениях дополнительного образования, прошел длительный путь становления. Он представляет собой живое воплощение традиционных движений, нарядов и музыкальных произведений, отражающих дух конкретных эпох и народностей.

Формируясь из традиционных плясок, он аккумулировал все разнообразие их сути и танцевальных приемов. Оказываясь в ином окружении, фольклорный танец преобразовывался, утрачивал свою подлинность, самобытность, кураж, приобретал жеманность, утонченность, учтивость и помпезность, сообразуясь с правилами поведения, эстетическими предпочтениями, нуждами конкретного социального слоя [2].

Одним из важнейших достоинств освоения исторического танца является его вклад в воспитание личности. Приобщение к старинным танцевальным движениям способствует укреплению национального самосознания у детей среднего школьного возраста, вызывает чувство гордости за собственное культурное наследие и уважение к разнообразию культурных традиций. Изучая танцы различных эпох, дети постигают неразрывную связь между историческим путем народа и его художественным выражением, что, в свою очередь, укрепляет патриотизм и формирует активную гражданскую позицию.

В частности, изучение исторического танца позволяет детям среднего школьного возраста осознать глубину и богатство отечественной культуры, прочувствовать дух предков и прикоснуться к многовековой истории. Через танец происходит не только физическое развитие, но и эмоциональное обогащение, а также формирование нравственных качеств, таких как уважение к старшим, терпимость и ответственность. Таким образом, историко-бытовой танец является мощным инструментом воспитания гармонично развитой личности, способной ценить прошлое и строить будущее.

В дополнение к этому, исторический танец, отражающий быт различных эпох, представляет собой эффективный метод совершенствования технических умений танцора. Четкие и детализированные движения, свойственные определенным историческим периодам и культурам, требуют от обучающихся гибкости, выразительности и музыкального слуха высокого уровня. Последовательное изучение этих элементов содействует укреплению навыков сценического поведения, развитию пластики тела и способности воплощать специфические черты персонажа посредством движений.

Необходимо отметить значимость историко-бытового танца в стимулировании творческого потенциала детей среднего школьного возраста. Изучая традиционные движения, дети получают возможность принимать

участие в создании оригинальных постановок, воссоздании исторических эпизодов или разработке собственных интерпретаций. Это способствует развитию фантазии, инициативности и умения взаимодействовать в группе.

Интеграция элементов исторического танца в систему образования играет важную роль в формировании нравственных ориентиров. Это способствует почитанию культурных традиций предыдущих поколений, поддержанию национального своеобразия и повышению осознанности в вопросах передачи культурного достояния грядущим поколениям.

Исторический танец, исполняемый в паре, предполагает тесное взаимодействие между партнерами. В процессе исполнения танцевальных номеров мужчина и женщина должны координировать свои движения и оказывать поддержку друг другу. Такое взаимодействие способствует преодолению психологических барьеров между полами и развитию коммуникативных навыков, что особенно важно для будущих педагогов дополнительного образования, специализирующихся в области хореографии. Совместное выполнение заданий, включающих изучение определенной исторической эпохи и создание танцевальной композиции, также способствует развитию этих качеств.

Эффективным инструментом воспитания является музыкальное сопровождение. На занятиях необходимо использовать музыкальные произведения, аутентичные эпохе и стилю танца. Важно отметить, что не всякая музыка органично подходит для танца. Большинство танцев базируется на принципе квадратности музыкального рисунка, с устоявшимися темпами. Этот аспект следует учитывать при выборе музыкального сопровождения для урока, поскольку именно музыка способна оказать значительное влияние на воссоздание манеры и стиля исполнения в исторических танцах.

Осваивая танцевальные азы и терминологию, дети среднего школьного возраста не просто созерцают прекрасное, они активно трудятся, решая сложные задачи, чтобы ощутить красоту танца в полной мере. Преодолев трудности и реализовав свой творческий потенциал, ребенок начинает глубже понимать и ценить прекрасное во всех его формах – как в искусстве, так и в повседневной жизни. Познание танца требует активного участия и усилий, что позволяет подростку не только воспринимать красоту, но и создавать ее, развивая чувство прекрасного и расширяя свой художественный кругозор [1, с.44].

Историко-бытовые танцы, базируясь на хореографических основах, оказывают положительное влияние на физическое и эмоциональное состояние подростков. Регулярные занятия способствуют формированию правильной осанки, развитию грации и пластичности движений, а также делают походку более легкой и плавной. В результате, фигура танцора приобретает стройность, эстетичность и изящество.

Важно отметить, что историко-бытовые танцы отличаются умеренной физической нагрузкой и низким риском получения травм, что делает их

доступными для широкого круга занимающихся. Помимо физических преимуществ, танцы являются гармоничным видом искусства, стимулирующим выработку эндорфинов, так называемых «гормонов счастья», улучшая настроение и общее самочувствие.

Подводя итог, следует подчеркнуть, что историко-бытовой танец играет существенную и разностороннюю роль в формировании хореографической культуры детей среднего школьного возраста. Данный танцевальный стиль не просто совершенствует технические навыки танцоров, но и вносит вклад в их духовный рост, воспитывает чувства патриотизма и уважения к другим культурам.

Освоение старинных танцевальных форм открывает юному поколению путь к богатейшему хореографическому опыту прошлых эпох. Особое внимание уделяется изучению придворного этикета и манер, свойственных различным эпохам. Это позволяет воспитанникам не только освоить танцевальные движения, но и погрузиться в атмосферу прошлого, почувствовать дух времени. В результате обучения дети приобретают ценные знания и навыки, которые расширяют их кругозор и способствуют формированию гармоничной личности.

Многообразие танцев прошлых эпох имеет значительную ценность, поскольку объединяет историю, литературу, музыкальное искусство и изобразительное творчество. Совершенствование танцевальных навыков благоприятствует развитию мыслительных способностей, воображения, эмоциональной восприимчивости, музыкального слуха, творческих способностей, фантазии и духовного мира ребенка.

Интеграция элементов историко-бытового танца в учебную программу помогает создать более насыщенную и сбалансированную методику преподавания в различных учреждениях дополнительного образования.

Использованные источники:

1. Александрова К.Д., Чурашов А.Г. Эстетическое воспитание детей средствами хореографического искусства. – М., 2018. – 120 с.
2. Власова Ю.В. Историко-бытовой танец и его значение в современном мире [Электронный ресурс] // Башкирский хореографический колледж имени Рудольфа Нуреева (дата публикации: 12.10.2021).- URL: https://nureevacademy.ru/wp-content/uploads/2021/10/2020_metod_vlasova.pdf (дата обращения: 02.08.2025).
3. Дьяченко, В.К. Организационная структура учебного процесса и ее развитие [Текст] / В.К. Дьяченко. - М., 2009.
4. Лукашеня З.В., Дубешко Н.Г., Руднева А.Э. Непрерывное технологическое и эстетическое образование: тенденции, достижение, проблемы. – М., 2017. – 290 с.

УДК 347.65/68

Краснослободцева К. И.
студент 3 курса,
Шкут М. А.
студент 3 курса
Научный руководитель:
Мичурина Е. А., кандидат юридических наук
доцент
кафедра гражданского права
Саратовская государственная юридическая академия
г. Саратов

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРАВОПРИМЕНЕНИЯ НАСЛЕДСТВЕННОГО ДОГОВОРА: РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

Аннотация*: Статья посвящена анализумоделей наследственных договоров, особенностям их заключения и практическим вопросам, возникающимв различныхправовых системахв контексте международного правового регулирования. Особое внимание уделяется специфики заключения наследственного договора в России, Германии и Швейцарии.*

Ключевые слова: *наследственный договор, имущество, сделка, наследодатель, обязательства, завещание, обязательная доля, нотариус.*

Krasnoslobodtseva K. I.
3rd-year student
Shkut M. A.
3rd-year student
Scientific supervisor: Michurina E.A., Candidate of Legal Sciences
associate professor
Department of Civil Law
Saratov State Law Academy
Saratov, Russia

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE ENFORCEMENT OF INHERITANCE CONTRACTS: RUSSIAN AND FOREIGN EXPERIENCE

Abstract*: The article is devoted to the analysis of inheritance contract models, the specifics of their conclusion, and practical issues arising in various legal systems within the context of international legal regulation. Particular attention is paid to the specifics of concluding an inheritance contract in Russia, Germany, and Switzerland.*

Keywords*: inheritance contract, property, transaction, testator, obligations, will, compulsory share, notary.*

Институт наследственного договора является одним из современныхспособов распоряжения имуществомв России, предоставляя субъектам гражданского права расширенные возможности наследственного планирования и позволяя более эффективно управлять имуществом, одновременно снижая риски возникновения споров.По данным Судебного департамента при Верховном Суде Российской Федерации (далее- РФ) за 2024 год в судах общей юрисдикции было рассмотрено 143 807 дел, связанных с наследованием имущества, включая 37 930 исков о восстановлении срока для принятия наследства, признании права на наследственное имущество и принятии наследства (с уровнем удовлетворения требований в 93%), а также 52 146 иных дел по наследственным спорам (с удовлетворением в 90% случаев) [4], что подчеркивает растущую судебную нагрузку в данной сфере и подтверждает актуальность института наследственного договора как механизма досудебного разрешения соответствующих вопросов. «Наследственный договор является одной из актуальных проблем в российском и зарубежном законодательстве. Причина просматривается в несовершенстве и неопределенности его отдельных сторон, которые необходимо адаптировать под современные условия динамично изменяющегося мира» [2, с.159]. Сравнительный анализ российского и международного опыта применения наследственного договора имеет особое значение для оценки действенности отечественной модели, определения перспектив ее усовершенствования, а также для понимания интеграции российского института в контексте мировых наследственных систем.Поскольку регулирование наследственного договора в каждой стране имеет свою выраженную национальную специфику, представляется необходимым провести сравнительный анализ российской модели и сложившегося зарубежного опыта, что позволит выявить общие сходства и различия в правоприменении.

Наследственный договор в российском праве появился 1 июня 2019 года,когда в Гражданский КодексРоссийской Федерации (далее-ГК РФ) была введена статья (далее-ст.) 1140.1[1]. «Безусловно, на основании ст. 1140.1 ГК РФв доктрине гражданского правапредпринимаются попыткисформулировать единоепонятие«наследственный договор». Однако в силу новизны и сложной правовой природы данного института мнения правоведов расходятся, дляправоприменительной практики, очевидно, потребуется разъяснения Верховного Суда РФ»[3,с. 101].«П. В. Крашенинников определяет наследственный договор как «двустороннюю сделку, которая предусматривает передачунаследодателем имущества наследнику, а последнийобязуется совершитьопределенные действия в отношении наследодателя»[3, с. 101].

Мы считаем, что всилу ст. 1140.1 ГК РФ наследственный договор представляет собой двусторонний (или многосторонний) нотариально удостоверяемый договор, заключаемыйнаследодателем с любым лицом (или лицами), которое может быть призвано к наследованию (ст. 1116 ГК РФ), в

целях определения круга наследников и порядка перехода к ним (или к указанным третьим лицам) прав на все имущество наследодателя либо на его часть после его смерти, определении имущества, входящего в наследственную массу, возложения на стороны договора обязанностей имущественного или неимущественного характера, а также назначение душеприказчика (душеприказчиков). Институт наследственного договора предоставляет возможность наследодателю не только распорядиться имуществом в случае своей смерти,но и установить для потенциальныхнаследников обязанностиимущественного или неимущественного характера.Главное отличие завещанияот наследственногодоговорасостоит в том, что завещание это односторонне распоряжение, не предполагающее встречных обязательств, тогда как наследственный договор основан на взаимности и может предусматривать встречные обязательства. «Завещаниеявляется одностороннейсделкой,для совершения завещательного распоряжения не требуется встречного волеизъявления другоголица (наследника)» [9, с. 772].Наследственный договор предполагает получения выгоды длянаследодателяеще при жизни, что делает его более гибкимспособом планированияпроцессанаследования.Права и обязанностиу сторон возникают с момента нотариального заключения такого договора,а не с момента передачи имущества. Стороны могут заранее определить условия договора,распределить имущество и оформить их документально. Встречные обязанности могут включать уход за наследодателем, финансовую помощь или выполнении иных обязательств, необходимых для обеспечения его потребностей. Практика применения наследственного договорав РФ сталкивается с неопределенностьюотдельных аспектов, требующихконкретного правового разъяснения и законодательной адаптации. Необходимо отметитьправовую норму, закрепленную пунктом(далее-п.)8ст. 1140.1 ГК РФ[1], в которой определено,что,если в отношенииодного и того же имуществанаследодателем заключено несколько наследственных договоров, приоритетотдается тому договору, который былзаключен с более ранней датой.Данноетребование можно изменить, составив в отношениитакого имуществапоследующее завещание, апосле наследственный договор. Также, согласноп. 12 ст.1140.1 ГК РФ[1], наследодатель имеет право исключительно по своему усмотрению распоряжатьсясвоим имуществом, даже при условии, чтонаследник может лишитьсяправа наследования. Это означает, что если после заключения данногодоговора наследодатель продаст или иным способомраспорядится своим имуществом, которое является предметом договора, то наследник не сможет претендовать на это имущество после смерти наследодателя. Помимо этого, в силу п. 10ст. 1140.1 ГК РФнаследодательобладает правом отказаться от договораводностороннем порядке, нопри этом онобязан возместить убытки другим сторонам, связанные с исполнением прижизненных обязательств. Оспаривание наследственного договора также имеет свои

особенности,которые заключаютсяв том, что договор может быть оспорен еще при жизни наследодателяпо иску любой из сторон, а также после открытия наследства. Во втором случае возможность оспаривания ограничена, посколькудоговор может быть оспорен, если были нарушеныправа и законные интересы других лиц.

Наследственный договор, известный в зарубежных правовых системах уже длительное время, обладает своими национальными особенностями. Например, в Германии, где он регулируется §§2274-2302 Германского гражданского уложения [8] (далее- BGB), этот институт имеет двойственную природу: он одновременно является личной сделкой и завещанием. Важно, что наследодатель должен лично подписать такой договор, не прибегая к услугам представителей (§ 2274 BGB), тогда как наследник может действовать через доверенное лицо. Кроме того, к наследодателю предъявляются усиленные требования дееспособности, отличные от стандартных норм (§§104, 2229 BGB), и заключить такой договор могут только полностью дееспособные лица (unbeschränktgeschäftsfähig) (§ 2275 BGB). В отличие от обычных завещаний, для которых применяются нормы о «тестаментной»дееспособности (§ 2229 BGB), допускающие совершения завещания лицам с частичной дееспособностью, для наследственного договора такие послабления исключены. Даже те, кто в силу ограниченной дееспособности могут совершать сделки с согласия опекуна (§ 104 BGB), не вправе заключать наследственный договор, что объясняется необратимостью воли наследодателя, поскольку договор практически не отменяем в одностороннем порядке (§§2276, 2290, 2297-2299 BGB), и такие правила направлены на защиту наследодателя как более уязвимой стороны. Кроме того, личное присутствие наследодателя у нотариуса при удостоверении договора является обязательным, исключая представительство и усиливая контроль за выражением его воли [6,с. 106-107; 7, с. 19].В Германии наследодатель не вправе отказаться в одностороннем порядке от уже заключенного наследственного договора.Расторжение возможно только по взаимному согласию сторон, которое также должно быть нотариально удостоверено (§ 2290 BGB), либо в строго ограниченных законом случаях: при наличии основания для аннулирования(Anfechtung- § 2281 BGB),при предусмотренном договором праве на отказ (§2293 BGB)или в случае грубого нарушения обязанностей наследником (§ 2294 BGB). Отдельные распоряжения, включенные в наследственный договор, могут иметь собственный режим отмены (§§2297-2299 BGB). Такая конструкция обеспечивает повышенную стабильность и защиту воли наследодателя, что минимизирует последующие споры. «Наследственный договор традиционно рассматривается как некое соглашение между завещателем и его наследниками» [2, с. 190], что подчеркивает его договорную природу, но с элементами завещательного распоряжения на случай смерти. Личное участие наследодателя в заключении договора повышает надежность его волеизъявления и снижает вероятность последующих споров и давления со

стороны потенциальных наследников. Это особенно важно при передаче семейного бизнеса или крупного имущества, когда давление со стороны родственников может быть высоким, и объясняет крайне низкое количество успешных оспариваний наследственного договора в немецкой судебной практике [6, с. 107-108].

В отличие от германской модели российский наследственный договор отличаетсябольшей гибкостью. Наследственный договор в России также требует нотариальной формы, однако ключевой особенностью являетсяправо наследодателя в любое время совершить односторонний отказ от договора путем нотариально удостоверенного уведомления всех сторон (п. 10 ст. 1140.1 ГК РФ), при этом он обязан возместить другим сторонам убытки, возникшие до момента получения уведомления.

Таким образом, германская модель наследственного договора обеспечивает максимальную защиту и стабильность волеизъявления наследодателя, практически исключаявозможность одностороннего отказа и создавая высокий порог для заключения и расторжения договора. Российский подход, напротив, ориентирован на гибкость и сохранение свободы наследодателя до момента его смерти, что проявляется в возможности одностороннего отказа. Именно этим объясняется различие в данных институтах: в Германии наследственный договор применяется в ситуациях, где важна долговременная обязательность, тогда как в России он остается инструментом, сочетающим элементы наследственного и договорного права, но не ограничивающим свободу наследодателя столь жестко.

Институт наследственного договора в Швейцарии регулируется ст.494-518Гражданский кодексШвейцарии(далее- ГК Швейцарии) [10].В ст. 494ГКШвейцарииуказано,что наследственным договором признается смешанный гражданско-правовой договор, согласно которому одна из сторон-наследодатель-назначает по своему усмотрению другую сторону или третье лицо наследником или устанавливает завещательный отказ[11, с. 86].Всилу ст.512ГК Швейцарии, данный договор составляется нотариусом в присутствии сторон и двух свидетелей, которыев устной форме выражают свое согласие[10]. «Основным отличием наследственного договора от завещаниятакже является его обязательность по отношению к заключающим его лицам, которая исключает односторонний отказ от исполнения договора существенно ограничивает возможность его прекращения» [13, с.4]. Наследодатель может не только распорядиться своим имуществом, назначив наследников и соответствующие доли, но и установить завещательный отказ в пользу определенных лиц. Кроме того, наследодатель обладает свободойв заключении такого договора с любым лицом и в распоряжении своим имуществом, однако закон предусматривает исключение для недостойных наследников, лишенных права на наследование. «Обязательная доля не является ограничением. Если наследник имеет право на обязательную долю в наследстве, то онвправеотказаться от своего права, в томчисле и на условиях встречного предоставления»[12].В соответствии с п.1 ст. 1149 ГК РФ, право

на обязательную долю имеют несовершеннолетние или нетрудоспособные дети наследодателя, его нетрудоспособные супруг и родители, а также нетрудоспособные иждивенцы наследодателя наследуют независимо от содержания завещания не менее половины доли, которая причиталась бы каждому из них при наследовании по закону[1].Данное правовое положение отличает швейцарскую модель от российской, где обязательная доля остается неприкосновенной.Такаянеприкосновенностьнаправлена назащиту уязвимых категорийграждан.Швейцарское законодательство не предусматривает возможность оспаривания сделок при жизни наследодателя по распоряжению имуществом, тем самым порождает дискуссии в доктрине. В Швейцарии возможен односторонний отказ от наследственного договора, но только в отношении отдельных положений такого договора. Швейцарская модель наследственного договорапредоставляет высокую степень диспозитивности в вопросах наследования, а российская модель придает приоритет социальной защите.

Включение наследственного договора в российское законодательство важный, но пока формирующийся институт. Мировая практика свидетельствует о многообразии подходов заключения и исполнения наследственных договоров, что положительно сказывается на устойчивости имущественныхправоотношений, но требует учета рисков. Российскому правоприменению важно интегрировать зарубежный опыт в части детализации и правовой защиты сторон наследственного договора, оперативно адаптировать законодательство с учетом современных тенденций и национальных особенностей, а также сформироватьединую судебную практику.

Использованные источники:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ). — Текст: электронный // КонсультантПлюс: [сайт]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения: 25.11.2025).
2. Галкин, А. Г. Содержание наследственного договора: сравнительно-правовой анализ / А. Г. Галкин, Д. Г. Цергой. — Текст: непосредственный // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Юридические науки. — 2023. — № Т. 9 (75). № 2. — С. 189-193.
3. Демьяненко, Е. В. Наследственный договор: понятие, особенности / Е. В. Демьяненко, А. В. Шпак. — Текст: непосредственный // Юристъ-Правоведъ. — 2022. — № 3 (102). — С. 100-103.
4. Гражданское судопроизводство Показатели по отдельным категориям дел. — Текст: электронный // Судебная статистика РФ: [сайт]. — URL: https://stat.апи-пресс.рф/stats/gr/t/22/s/0 (дата обращения: 25.11.2025).
5. Нормативно-правовое регулирование наследственных отношений в Федеративной Республике Германия. — Текст: электронный // Посольство Российской Федерации в Федеративной Республике Германия: [сайт]. — URL:

https://germany.mid.ru/upload/iblock/51e/n36w18i5q6691x1aceg11z32h3t9ulea.pdf (дата обращения: 25.11.2025).
6. Лоренц, Д. В. Наследственный договор: подход континентального права / Д. В. Лоренц. — Текст: непосредственный // Право. Журнал Высшей школы экономики. — 2020. — № 2. — С. 105-129.
7. Шмакова, А. С. Общая характеристика наследственного договора в праве Германии / А. С. Шмакова, Е. Н. Чуракова. — Текст: непосредственный // Развитие современной молодежной науки: опыт теоретического и эмпирического анализа. МЦНП "Новая наука". — Петрозаводск: Международный центр научного партнёрства «Новая Наука», 2020. — С. 18-23.
8. Bürgerliches Gesetzbuch. — Текст: электронный // Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz: [сайт]. — URL: https://www.gesetze-im-internet.de/bgb/ (дата обращения: 25.11.2025).
9. Лапкина, Т. В. Правовая природа завещания как односторонней сделки по российскому гражданскому праву / Т. В. Лапкина. — Текст: непосредственный // Экономика и социум. — 2014. — № 4 (13). — С. 771-774.
10. Code civilsuisse . — Текст: электронный // Швейцария Деловая: [сайт]. — URL: https://business-swiss.ch/wp-content/uploads/2020/04/210-3.pdf (дата обращения: 25.11.2025).
11. Пожилых, А. И. История наследственного договора / А. И. Пожилых. — Текст: непосредственный // Уральский журнал правовых исследований. — 2020. — № 5. — С. 84-88.
12. Визгалова, К. А. Наследственный договор в зарубежных странах / К. А. Визгалова. — Текст: непосредственный // Наука через призму времени. — 2021. — № 10 (55).
13. Аболонин, В. О. Общая характеристика наследственного договора в праве Германии, Австрии и Швейцарии / В. О. Аболонин. — Текст: непосредственный // Нотариальный вестникъ. — 2010. — № 02. — С. 3-9.

DOI 10.24412/2541-9285-2026-6111-343-349
УДК 811.161.1:327(5-191.2)

Мамашукуров Ж. А., PhD
доцент
Ташкентский международный университет
финансового управления и технологий
Узбекистан

РУССКИЙ ЯЗЫК КАК СРЕДСТВО МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА СТРАН ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ

Аннотация. *Статья посвящена анализу роли русского языка как инструмента межгосударственного взаимодействия в Центральноазиатском регионе. Рассматривается исторически сложившийся статус русского языка как lingua franca на пространстве Казахстана, Кыргызстана, Таджикистана, Туркменистана и Узбекистана. Анализируются функции русского языка в дипломатических, торгово-экономических, научно-образовательных и культурных связях между государствами региона и с Россией. Исследуется современная языковая политика центральноазиатских государств и её влияние на функционирование русского языка в публичном пространстве. Делается вывод о сохраняющемся и во многом незаменимом коммуникативном потенциале русского языка в региональном сотрудничестве.*

Ключевые слова: *русский язык, Центральная Азия, lingua franca, языковая политика, международное сотрудничество, СНГ, региональная интеграция, многоязычие, постсоветское пространство, дипломатический язык.*

Mamashukurov J. A., PhD,
associate professor
Tashkent International University
of Financial Management and Technology
Uzbekistan

THE RUSSIAN LANGUAGE AS A MEANS OF INTERNATIONAL COOPERATION AMONG CENTRAL ASIAN COUNTRIES

Abstract*. This article analyses the role of the Russian language as a tool for inter-state cooperation in the Central Asian region. It examines the historically established status of the Russian language as a lingua franca across Kazakhstan, Kyrgyzstan, Tajikistan, Turkmenistan and Uzbekistan. It analyses the functions of the Russian language in diplomatic, trade and economic, scientific and educational, and cultural relations between the states of the region and with Russia. It examines*

the contemporary language policies of Central Asian states and their impact on the functioning of the Russian language in the public sphere. The conclusion is drawn that the Russian language retains a communicative potential that is, in many respects, irreplaceable in regional cooperation.

Keywords: *Russian language, Central Asia, lingua franca, language policy, international cooperation, CIS, regional integration, multilingualism, post-Soviet space, diplomatic language.*

1. Введение

Центральная Азия — один из наиболее динамично развивающихся регионов Евразии, характеризующийся сложным этнолингвистическим составом населения, богатым историческим наследием и активным поиском новых форм регионального взаимодействия. На протяжении последних трёх десятилетий, прошедших после распада Советского Союза, государства региона — Казахстан, Кыргызстан, Таджикистан, Туркменистан и Узбекистан — выстраивают собственные модели языковой политики, национальной идентичности и международного позиционирования.

В этом контексте вопрос о роли русского языка в межгосударственном сотрудничестве приобретает особую актуальность. С одной стороны, русский язык унаследовал статус общего коммуникативного кода, сложившегося в советский период и продолжающего функционировать в качестве lingua franca региона. С другой стороны, суверенизация государств, возрождение национальных языков и диверсификация внешнеполитических ориентиров создают новые вызовы для его функционирования.

Цель данной статьи — комплексно проанализировать функции русского языка как инструмента международного сотрудничества в Центральноазиатском регионе, опираясь на данные языковой политики, социолингвистических исследований и практики межгосударственных отношений.

2. Исторические предпосылки доминирования русского языка в регионе

Утверждение русского языка в качестве межэтнического коммуникативного средства на территории современной Центральной Азии было обусловлено рядом исторических процессов. В период Российской империи русский язык распространялся прежде всего в административной и военной сферах, не вытесняя локальные языки из повседневного общения коренного населения.

Принципиальный перелом наступил в советский период, когда русский язык был последовательно внедрён во все ключевые сферы жизнедеятельности: систему образования (обязательное обучение с начальной школы), науку и технику, делопроизводство и судопроизводство, средства массовой информации, культуру и искусство. Политика «советизации» сформировала поколения образованных граждан, для которых русский язык стал вторым родным.

К моменту распада СССР русский язык выполнял функцию универсального кода не только в отношениях с Москвой, но и в межреспубликанском взаимодействии: узбек и казах, таджик и туркмен общались между собой по-русски. Этот глубоко укоренившийся коммуникативный порядок не мог быть разрушен мгновенно даже в условиях форсированной национализации языкового пространства.

3. Русский язык в современной языковой политике государств Центральной Азии

Языковая политика пяти центральноазиатских государств в отношении русского языка существенно различается, отражая специфику исторического пути, этнического состава и внешнеполитических приоритетов каждой страны.

Казахстан исторически отличается наиболее высокой долей русскоязычного населения среди стран региона. Конституция страны закрепляет статус русского языка как официально употребляемого наравне с государственным казахским языком в государственных организациях и органах местного самоуправления. Русскоязычное образование остаётся широко доступным, а переход на латинский алфавит казахского языка, начавшийся в 2017 году, прямо не затрагивает позиций русского языка.

Кыргызстан конституционно закрепил за русским языком статус официального языка, что является уникальным случаем среди государств региона. Высокая доля русскоязычного населения, прежде всего в Бишкеке и северных областях, а также значительный объём трудовой миграции в Россию обусловливают устойчивый спрос на знание русского языка.

Таджикистан придаёт русскому языку статус языка межнационального общения. Несмотря на относительно небольшую долю этнических русских, русский язык сохраняет значимые позиции в системе высшего образования, науке и деловом обороте. Российско-таджикский (Славянский) университет в Душанбе служит важным центром русскоязычного образования.

Туркменистан проводит наиболее изолированистскую языковую политику. Русскоязычное образование в стране фактически свёрнуто, а доля владеющих русским языком среди молодёжи неуклонно сокращается. Тем не менее в сфере внешней торговли и дипломатии русский язык продолжает использоваться как рабочий язык переговоров.

Узбекистан занимает срединную позицию: государственным является узбекский язык, однако русский язык востребован в образовании, бизнесе и межэтнической коммуникации. Узбекистан входит в число крупнейших поставщиков трудовых мигрантов в Россию, что поддерживает высокий практический спрос на владение русским языком. В последние годы наблюдается тенденция к расширению преподавания русского языка в рамках двустороннего сотрудничества с Россией.

4. Функции русского языка в межгосударственном сотрудничестве

4.1. Дипломатическая и правовая функция. Русский язык является одним из официальных рабочих языков Содружества Независимых

Государств (СНГ), Шанхайской организации сотрудничества (ШОС), Организации Договора о коллективной безопасности (ОДКБ) и Евразийского экономического союза (ЕАЭС). Все пять государств Центральной Азии являются членами СНГ, а их дипломатические представительства традиционно используют русский язык в документообороте и переговорном процессе. Двусторонние межгосударственные договоры между странами региона нередко составляются на русском языке как нейтральном третьем языке.

4.2. Торгово-экономическая функция. Россия остаётся одним из ключевых торговых партнёров всех государств Центральной Азии. По данным Евразийского банка развития, совокупный товарооборот России со странами региона превышает 30 млрд долларов США ежегодно. Деловая коммуникация в этом пространстве осуществляется преимущественно на русском языке: составление контрактов, ведение переговоров, деловая переписка. Знание русского языка является конкурентным преимуществом для специалистов в области внешнеэкономической деятельности во всех странах региона.

4.3. Научно-образовательная функция. Российские университеты ежегодно принимают десятки тысяч студентов из Центральной Азии — как на платной основе, так и по государственным квотам в рамках межправительственных соглашений. По данным Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, в 2023–2024 учебном году в российских вузах обучалось свыше 100 тысяч студентов из стран региона. Помимо этого, на территории стран региона действуют филиалы ведущих российских университетов (МГУ, МГИМО, Плехановского университета и др.) и совместные образовательные программы, в рамках которых русский язык выступает языком обучения.

4.4. Культурно-гуманитарная функция. Русский язык является проводником культурных связей в регионе. Русскоязычная литература, кинематограф, театральное искусство и музыка сохраняют значительную аудиторию во всех странах Центральной Азии. Программы Россотрудничества, Фонда «Русский мир» и российских культурных центров обеспечивают институциональную поддержку русскоязычного культурного пространства. Показательно, что многие выдающиеся деятели литературы Центральной Азии — Чингиз Айтматов, Тимур Зульфикаров — создавали свои произведения на русском языке, вписывая региональные культуры в общемировой контекст.

4.5. Функция в сфере трудовой миграции. Трудовая миграция в Россию является значимым экономическим фактором для Кыргызстана, Таджикистана и Узбекистана: денежные переводы мигрантов составляют от 15 до 35% ВВП этих стран. Владение русским языком напрямую коррелирует с уровнем доходов мигрантов и их правовой защищённостью. Русский язык выступает инструментом социальной мобильности и экономической интеграции для миллионов граждан региона.

5. Вызовы и конкурентная среда: позиции русского языка в условиях многополярности

Позиции русского языка в Центральной Азии испытывают нарастающее давление ряда конкурирующих факторов. Во-первых, усиливается роль английского языка как глобального языка науки, бизнеса и международной коммуникации: молодёжь всё чаще ориентируется на западные образовательные стандарты и международные карьерные траектории. Во-вторых, стремительно растёт влияние Китая в регионе, и китайский язык становится всё более востребованным в деловых кругах, особенно в контексте инициативы «Один пояс — один путь».

В-третьих, целенаправленное укрепление национальных языков как символов государственного суверенитета приводит к сокращению русскоязычного образования в ряде стран. В-четвёртых, демографические процессы — отток этнических русских из региона, начавшийся ещё в 1990-е годы, и смена поколений — постепенно сужают естественную базу носителей языка.

Вместе с тем имеющиеся данные не дают оснований говорить о вытеснении русского языка из регионального коммуникативного пространства в обозримой перспективе. Социолингвистические опросы фиксируют стабильно высокий уровень владения и востребованности русского языка в городском населении всех стран региона, особенно среди лиц среднего и старшего возраста. Ни один из конкурирующих языков пока не обладает сопоставимой коммуникативной инфраструктурой для обеспечения внутрирегионального взаимодействия.

6. Перспективы: русский язык в архитектуре центральноазиатской интеграции

Анализ функционального профиля русского языка в регионе позволяет прогнозировать его устойчивое, хотя и трансформирующееся положение. В дипломатической и правовой сферах русский язык, по всей видимости, сохранит статус преимущественного рабочего языка многосторонних региональных организаций на ближнесрочную перспективу ввиду отсутствия политически приемлемой альтернативы. В торгово-экономическом взаимодействии его позиции будут определяться динамикой торговых потоков и инвестиционной активности России в регионе.

В научно-образовательной сфере ключевую роль будет играть конкурентоспособность российского высшего образования и привлекательность совместных образовательных программ. Системная работа по созданию современных учебных программ РКИ, включая специализированные курсы для будущих дипломатов, экономистов и журналистов, способна существенно укрепить позиции русского языка среди образованной молодёжи региона.

Принципиально важно, что сохранение русского языка как инструмента регионального сотрудничества отвечает интересам всех его участников. Для государств Центральной Азии он обеспечивает доступ к обширному

культурному, образовательному и экономическому пространству. Для России — является инструментом мягкой силы и поддержания связей с ближним зарубежьем. Для самих народов региона — остаётся живой связью между поколениями и залогом их конкурентоспособности на евразийском рынке труда.

7. Заключение

Русский язык занимает особое и во многом незаменимое место в системе международного сотрудничества государств Центральной Азии. Сложившийся исторически, он продолжает выполнять функции дипломатического, торгово-экономического, научно-образовательного и культурно-гуманитарного коммуникативного кода, обеспечивая взаимодействие как внутри региона, так и с Россией.

Несмотря на разнонаправленность языковых политик пяти государств, ни в одном из них русский язык не утратил своей практической значимости. Главным условием сохранения этих позиций является не административное закрепление, а реальная востребованность: качество образовательных программ, интенсивность экономических и культурных связей, открытость гуманитарных контактов.

Перспективным направлением дальнейших исследований представляется сравнительный анализ языковых установок молодёжи стран региона в их динамике, а также изучение практик переключения кодов в официальном и неофициальном общении как маркера реального функционального баланса языков в центральноазиатском обществе.

Использованные источники:

1. Аврорин В. А. Проблемы изучения функциональной стороны языка. — Ленинград : Наука, 1975. — 276 с.
2. Алпатов В. М. 150 языков и политики: 1917–2000 гг. Социолингвистические проблемы СССР и постсоветского пространства. — Москва : Крафт+, 2000. — 224 с.
3. Аманалиев У. О. Языковая политика в государствах Центральной Азии: сравнительный анализ // Вестник РУДН. Серия: Политология. — 2021. — Т. 23, № 3. — С. 412–428.
4. Виноградов В. А. Язык как средство международного общения // Языки народов СССР. — Москва : Наука, 1968. — Т. 1. — С. 5–24.
5. Гафурова С., Султонова С. Х. Русский язык — мост, соединяющие народы: научный и социокультурный анализ // Международная конференция по современному развитию педагогики и лингвистики. — 2025. — Том. 2, № 3. — С. 96–105.
6. Кондрашова Н. В. Русский язык в странах СНГ: современное состояние и перспективы // Мир русского слова. — 2022. — № 2. — С. 78–87.
7. Михальченко В. Ю. Языковая политика в постсоветских государствах // Языки Российской Федерации и новых зарубежных стран. — Москва : РЕДАКЦИЯ УРСС, 2000. — С. 45–76.

8. Султонова С. Х. Коммуникативные аспекты в методике преподавания РКИ в школах Узбекистана // Международный журнал конференций серии по образованию и общественным наукам (онлайн). — 2022. — Том. 2, № 3.
9. Султонова С. Х. Русский мир Азии: материалы конференции «Русский мир Азии», Ханой, Социалистическая Республика Вьетнам, 25–27 ноября 2024 г. Северо-Восточный федеральный университет им. М. К. Аммосова. — Якутск: Изд. дом СВФУ, 2024.
10. Султонова С. Х. Русский язык в Узбекистане: вчера и сегодня // Гуманитарный договорт. — 2018. — № 25. — С. 8–10.
11. Султонова С. Х. Современное состояние цифровых компетенций будущего преподавателя русского языка педагогических вузах Узбекистана [Электронный ресурс] // Экономика и социум. — 2026. — № 5 (144). — URL:https://a78cf8ac-3ef5-4670-8fcd-a900ec94fdfb.filesusr.com/ugd/b06fdc_75b5252036b040abb890f93f798f60fb.pdf?index=true
12. Султонова С. Х., Насириддинова М. М. Использование электронных технологий в практике преподавания русского языка как иностранного (на примере онлайн-доски) // Новости образования: исследование в XXI веке. — 2023. — Т. 1, № 9. — С. 1346–1352.
13. Сулейменова Э. Д. Казахский и русский языки: Основы контрастивной грамматики. — Алматы: Демеу, 1996. — 208 с.
14. Тишков В. А. Социальное и национальное в историко-антропологической перспективе // Вопросы философии. — 1990. — № 12. — С. 3–15.
15. Ханазарова С., Султонова С. Х. Мотивация на уроках русского языка // Устойчивость образования. Теория социально-экономических наук. — 2023. — Т. 1, № 10. — С. 8–12.
16. Клайн М. Межкультурная коммуникация на рабочем месте: культурные ценности в дискурсе. — Кембридж: Издательство Кембриджского университета, 1994. — 265 с.
17. Гафурова С., Султонова С. Х. Языковая ситуация в Узбекистане и ее влияние на процесс освоения русского произношения // Американский журнал филологических наук. — 2025. — Т. 5, № 5. — С. 104–109. — DOI: 10.37547/ajps/Volume05Issue05-28.
18. Павленко А. (ред.) Многоязычие в постсоветских странах. — Бристоль: Multilingual Matters, 2008. — 322 с.
19. Саримсакова Н. Сравнительный анализ лингвистических особенностей русского и иностранных языков // Журнал «БГ Пульс». — 2026. — Т. 2, № 5. — С. 812–816.
20. Султанова С. Х. Особенности коммуникативного подхода к работе с текстом на уроках русского языка как иностранного в узбекских группах // Актуальный научный журнал педагогики. — 2023. — Т. 4, № 9. — С. 30–40. — DOI: 10.37547/pedagogics-crjp-04-09-06.

DOI 10.24412/2541-9285-2026-6111-350-355
УДК 94

Мустафина А.Р.
студент
Уфимский университет науки и технологий
Бирский филиал

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ТАКТИЧЕСКИХ ПРИНЦИПОВ А.В. СУВОРОВА ПО ТРАКТАТУ «НАУКА ПОБЕЖДАТЬ» И ИХ РЕАЛИЗАЦИЯ В СРАЖЕНИЯХ 1789-1799 ГГ.

Аннотация. *В статье сравнивается трактат Суворова «Наука побеждать» с его реальной тактикой в трёх сражениях: Рымник (1789), Измаил (1790), Швейцарский поход (1799). Анализ показывает, что главные принципы - глазомер, быстрота, натиск - применялись в боях не в том порядке, в каком они изложены в книге. Также обнаружено, что некоторые важные тактические приёмы (разведка боем, прицельный залп перед атакой) не вошли в текст трактата. Результаты могут быть использованы в курсах по истории военного искусства.*

Ключевые слова: *Суворов, Наука побеждать, глазомер, быстрота, натиск, тактика.*

Mustafina A.R.
student
Birsk Branch of Ufa University of Science and Technology

COMPARATIVE ANALYSIS OF A.V. SUVOROV'S TACTICAL PRINCIPLES IN THE TREATISE THE SCIENCE OF VICTORY AND THEIR IMPLEMENTATION IN THE BATTLES OF 1789–1799

Abstract. *The article compares Suvorov's treatise The Science of Victory with his actual military tactics in three battles: Battle of Rymnik (1789), Siege of Izmail (1790), and the Suvorov's Swiss campaign (1799). The analysis demonstrates that the key principles-accurate assessment (glazomer), speed, and offensive pressure-were applied in combat not in the order in which they are presented in the treatise. It was also found that some important tactical methods (reconnaissance in force and an aimed volley before an assault) were not included in the text of the treatise. The findings may be used in courses on the history of military art.*

Keywords: *Alexander Suvorov, The Science of Victory, glazomer, speed, offensive pressure, tactics.*

А. В. Суворов, вошедший в историю как полководец, не потерпевший ни одного поражения, сформулировал основы своего военного искусства в корпусе наставлений, известном как «Наука побеждать». Стержнем этой системы [1, с. 5] выступает триада принципов - «глазомер, быстрота,

натиск», - которая отражает операциональную модель принятия решений в боевой обстановке и служит ключом к пониманию тактических успехов Суворова. Эти принципы знают все, кто хоть немного интересуется военной историей.

Оказалось, что работ про Суворова очень много: Петрушевский подробно описал все его походы и сражения [3]; Масловский специально разбирал Швейцарский поход [4]; есть воспоминания Ермолова, который сам воевал под командованием Суворова [5]; но все эти авторы просто пересказывают события. Они не сравнивают текст «Науки побеждать» с реальными действиями полководца: Лопатин изучал, как менялся текст трактата в разных изданиях [6]; Алексеев писал про воспитание солдат у Суворова [7]. А вот прямо взять и сопоставить - никто не сделал. Поэтому проблема моего исследования такая: мы точно не знаем, насколько «Наука побеждать» отражает реальный стиль Суворова. Может быть, он написал один красивый текст для истории, а воевал иначе. Это важно выяснить, потому что суворовские принципы до сих пор изучают в военных училищах.

Цель моей работы - сравнить три главных принципа из «Науки побеждать» с тем, как Суворов применял их в настоящих сражениях.

В соответствии с целью исследования были поставлены следующие задачи:

- Провести анализ текста «Науки побеждать» А. В. Суворова с целью выявления содержания принципов «глазомер», «быстрота» и «натиск» и характера их нормативной фиксации.

- На материале трёх ключевых эпизодов боевой практики полководца (сражение при Рымнике, штурм Измаила, Швейцарский поход 1799 года) реконструировать реализацию указанных принципов в реальных условиях.

- Сопоставить нормативные положения, зафиксированные в «Науке побеждать», с практикой их применения в обозначенных сражениях, выделив случаи соответствия и расхождения.

- Сформулировать выводы по результатам проведённого сопоставления.

Методом исследования является проведение качественного анализа соотношения нормативных положений труда А. В. Суворова «Наука побеждать» с его боевой практикой.

На первом этапе был осуществлён отбор и изучение первоисточника: в качестве базового издания использован текст, который опубликован Воениздатом в 1950 году [1] «Науки побеждать». Ввиду лаконичного характера суворовских наставлений работа с текстом предполагала многократное прочтение и последовательную фиксацию всех фрагментов, в которых раскрываются принципы «глазомер», «быстрота» и «натиск», включая порядок их упоминания и содержательные рекомендации. На втором этапе были привлечены нарративные источники, позволяющие реконструировать боевую практику полководца: труды А. Ф. Петрушевского [3] и исследования Д. Ф. Масловского [4], а также мемуары А. П. Ермолова [5]. В ходе работы проводился целенаправленный отбор фрагментов,

описывающих командные решения и тактические действия Суворова; фокус анализа был сосредоточен на индикаторах трёх ключевых принципов (организация разведки, скорость манёвра, применение штыковых атак). На третьем этапе было выполнено сопоставление нормативных установок, зафиксированных в «Науке побеждать», с реконструированной практикой. Фиксировались как случаи соответствия, так и расхождения (в том числе в порядке актуализации принципов).

Методологически исследование носит качественный характер: в отличие от количественного подхода, предполагающего статистическую обработку данных, в работе используется описательно-аналитический метод, позволяющий раскрыть содержательное наполнение и вариативность реализации суворовской триады на практике.

Что написано в «Науке побеждать»:

В трактате Суворов много раз повторяет свои три принципа. Всегда в одном порядке: сначала глазомер, потом быстрота, потом натиск. Он пишет: «Глазомер, быстрота, натиск» [1, с. 7]. И в другом месте [1, с. 19]: «Глазомерность в полевом сражении… быстрота и натиск».

Что такое глазомер по Суворову? Это умение оценить местность, понять, где стоят враги, куда лучше наступать. В книжке он говорит, что командир должен сам всё осмотреть, не полагаясь на чужие донесения.

Быстрота - это скорость передвижения. Суворов требовал от войск ходить очень быстро, делать большие переходы. Суворов подчёркивал [1, с. 26] исключительную важность быстроты действий, отмечая, что время является решающим фактором в военных действиях». То есть если армия идёт медленно, она проигрывает.

Натиск - это решительная атака, лучше всего штыковая. Суворов говорил [1, с. 38]: «Пуля - дура, штык - молодец». Не задерживайся: шибко иди вперёд! Ух, махни! Головой тряхни, вперёд, братцы! Чудо-богатыри, вперёд! Мы русские!» [1, с. 41]. Он считал, что врага надо бить быстро и сильно, не давая ему опомниться.

Как было в сражении при Рымнике (1789 год)

Это было полевое сражение. Русские и австрийцы вместе воевали против турок. Суворов командовал русскими войсками.

Что он сделал? А. Ф. Петрушевский отмечает [3, с. 261] оперативность действий Суворова при оказании помощи союзным австрийским войскам. В его описании подчёркивается стремительность выдвижения русских сил и энергичный характер последующих боевых операций, что соответствовало суворовскому принципу быстроты , что Суворов прошёл большое расстояние всего за два с половиной дня . Турки не ожидали, что он появится так скоро. Это явно сработала быстрота. Потом Суворов сам поехал смотреть позиции турок. Он лично осмотрел поле боя, нашёл слабое место в турецких укреплениях [3, с. 258]. Это глазомер. А когда началась атака, турки не выдержали и побежали. До штыков дело почти не дошло. Суворову не пришлось сильно использовать натиск.

В этом сражении главными были быстрота и глазомер. Натиск оказался не очень нужен. Порядок получился такой: сначала быстрота, потом глазомер, натиск на последнем месте. Это уже не похоже на книжку, где сначала глазомер.

Как было при штурме Измаила (1790 год)

Это была крепость. Очень сильная. Турецкий гарнизон был большой. До Суворова крепость пытались взять другие генералы, но ничего не получилось. Суворов готовился целых шесть дней. Он приказал построить рядом с лагерем ров и вал, такие же, как у турок. И каждую ночь учил солдат штурмовать эти укрепления [3, с. 445]. Он сам ходил и проверял, всё ли готово. Это глазомер - без тщательной подготовки штурм бы не удался. Потом начался штурм. Солдаты подбежали к стенам, дали залп и бросились в штыки [3, с. 462]. Тут уже понадобился натиск. Бой был жестокий, но крепость взяли. А вот быстроты в этом сражении было мало. Потому что крепость сходу не возьмёшь, даже если очень быстро бежать. Нужна подготовка.

Здесь порядок получился другой: на первом месте глазомер, потом натиск, быстрота на последнем. И это опять не совпадает с книжным порядком.

Как было в Швейцарском походе (1799 год)

Это был самый тяжёлый поход. Суворов вёл войска через Альпы. Вокруг горы, ущелья, снег. Французы засели в удобных местах и обстреливали русских. В таких условиях быстроту не разовьёшь - в горах не разбежишься. Глазомер тоже не всегда помогал, потому что из-за тумана и скал плохо видно, где противник. Суворов действовал так. Как только замечал французов, сразу посылал войска в штыки. Масловский пишет, что в горах негде развернуться, поэтому Суворов постоянно атаковал штыками [4, с. 201]. По свидетельствам современника А.П. Ермолова [5, с. 78], противник действительно не выдерживал русских штыковых атак, здесь главным был натиск. Он использовался постоянно, а быстрота и глазомер отступили на второй план.

Казалось бы, формула «глазомер, быстрота, натиск» задаёт чёткий порядок действий. Но при сопоставлении с реальными сражениями картина получается иной: на первом месте часто оказывается натиск, затем идёт оценка обстановки (глазомер), и уже потом - быстрота действий.

Помимо этой перестановки, анализ показал ещё два важных расхождения между наставлениями Суворова и его практикой.Первое. В «Науке побеждать» почти ничего не сказано про разведку. Суворов пишет про глазомер, но это скорее про то, как смотреть на поле боя. А про разведку боем - когда посылают небольшие отряды, чтобы враг открыл огонь и показал, где у него пушки, - про это в трактате нет ни слова. Но на практике Суворов так делал постоянно. Перед Рымником он послал казаков показаться туркам, чтобы те выстрелили [3, с. 258].

Второе. В книжке Суворов делает упор на штык. Он как будто говорит, что стрельба - это не главное. Но на самом деле перед каждой штыковой

атакой солдаты давали залп. И Суворов требовал, чтобы стреляли метко. При штурме Измаила сначала был залп, а потом уже штыки [3, с. 462]. В «Науке побеждать» об этом не говорится.

Получается, что трактат - это сокращённый, упрощённый вариант. Для быстрого запоминания. А полная тактика Суворова была сложнее.

В результате проведённого исследования были решены поставленные задачи и достигнута цель работы.

Таким образом, анализ текста «Науки побеждать» и его сопоставление с описаниями трёх сражений (Рымник, Измаил, Швейцарский поход) позволяет сделать следующие выводы.

Во-первых, в трактате Суворова принципы «глазомер», «быстрота», «натиск» изложены в строгой последовательности. В реальных боевых действиях эта последовательность нарушалась. В сражении при Рымнике на первом месте оказалась быстрота, при штурме Измаила - глазомер, в Швейцарском походе - натиск. Следовательно, Суворов не следовал жёсткому порядку, а подстраивал тактику под конкретные условия.

Во-вторых, было выявлено, что некоторые тактические приёмы, которые Суворов регулярно применял на практике, отсутствуют в тексте «Науки побеждать». К ним относятся разведка боем и прицельный залп перед штыковой атакой. Это означает, что трактат не является полным изложением всей суворовской тактической системы. Вероятно, он создавался как краткая памятка для солдат и офицеров.

В-третьих, полученные результаты позволяют уточнить представление о соотношении теории и практики в военном наследии Суворова. Исследование показало, что даже у такого выдающегося полководца письменные наставления не всегда полностью соответствуют реальным действиям на поле боя.

Практическая значимость работы заключается в том, что её материалы могут быть использованы в учебных курсах по истории военного искусства, а также при подготовке семинарских занятий по истории России XVIII века. Кроме того, выводы исследования могут представлять интерес для студентов, занимающихся изучением тактики русской армии.

Решённая в статье научная проблема - выявление расхождений между текстом «Науки побеждать» и реальной тактикой Суворова - может служить основой для дальнейших исследований. В частности, перспективным представляется расширение источниковой базы за счёт включения других сражений (Фокшаны, Кинбурн, Прага) и привлечения дополнительных мемуарных свидетельств.

Использованные источники:

1. Суворов А. В. Наука побеждать / А. В. Суворов. - Москва: Воениздат, 1950. - 48 с.
2. Российский государственный военно-исторический архив (РГВИА). Фонд 489. Опись 1. Дело 215. «Наука побеждать». Копия конца XVIII века. - 6 л.

3. Петрушевский А. Ф. Генералиссимус князь Суворов: в 3 т. / А. Ф. Петрушевский. - Санкт-Петербург: Типография М. М. Стасюлевича, 1884. - Т. 1. - 496 с.
4. Масловский Д. Ф. Сборник военно-исторических материалов / Д. Ф. Масловский. - Санкт-Петербург, 1898. - Вып. 5. Походы Суворова в Италии и Швейцарии. - 412 с.
5. Ермолов А. П. Записки (1798-1826) / А. П. Ермолов; под редакцией В. А. Фёдорова. - Москва: Высшая школа, 1991. - 463 с.
6. Лопатин В. С. «Наука побеждать»: опыт текстологического анализа / В. С. Лопатин // Вопросы истории. - 1995. - № 3. - С. 142-148.
7. Алексеев В. Н. Военно-педагогическое наследие А. В. Суворова / В. Н. Алексеев. - Москва: Академия педагогических наук, 1992. - 104 с.

Терминосянц К.К.
студент
Научный руководитель:
Савелова Л.В., доктор филол. наук
доцент
Северо-Кавказский федеральный университет

ТРАНСФОРМАЦИЯ ОБРАЗА РУСАЛКИ В ТВОРЧЕСТВЕ А. С. ПУШКИНА

Аннотация: *в статье исследуется трансформация образа русалки в произведениях А.С. Пушкина. Автор рассматривает ключевые изменения, которые возможно отследить в изображении русалок в творчестве Пушкина, и на их основе сделать выводы о развитии образа в произведениях конкретного автора.*

Ключевые слова*: русалка, Пушкин, мифология, поэма, образ*

Terminosyants K.K.
student
Academic Supervisor: L.V. Savelova, Doctor of Philological Sciences
associate professor
North Caucasus Federal University

TRANSFORMATION OF THE RUSALKA IMAGE IN THE WORKS OF A.S. PUSHKIN

Annotation: *This article examines the transformation of the mermaid image in the works of Alexander Pushkin. The author examines the key changes that can be traced in the depiction of mermaids in Pushkin's works and, based on these, draws conclusions about the development of the image in the works of this particular author.*

Keywords: *mermaid, Pushkin, mythology, poem, image*

В русской литературе конца XVIII - начала XIX века взгляд на образ русалки был достаточно однообразен. В основном русалка рассматривалась через призму зарубежной фольклорной традиции, на что в немалой степени повлияли переводные тексты немецких авторов-романтиков. Выбор русалки как художественного образа во многих романтических произведениях обусловлен в том числе на ассоциативном уровне: по Хазиеву, художественные образы «не просто воспроизводят единичные факты, но сгущают, концентрируют существенные для автора стороны жизни во имя ее оценивающего осмысления» [3].

Александр Сергеевич Пушкин в своем творчестве уделял большое внимание образу русалки. Художественный образ русалки был изображен в

следующих произведениях: в балладе «Русалка» 1819 г., в поэме «Руслан и Людмила» 1820 г., в стихотворении «Как счастлив я, когда могу покинуть…» 1826 г., в неоконченной драме «Русалка», опубликованной в 1837 г. и в одной из «Песен западных славян», «Яныш-Королевич» 1835 г.

По характеру изображения русалки можно разделить произведения на более ранний и более поздний этапы. В балладе 1819 года, поэме и стихотворении 1826 года можно выделить общие функции и мотив соблазнения как доминирующий. Русалка показана достаточно точно как архетип соблазнительницы и с точки зрения фольклорных источников. Однако образ достаточно прост и заключается в выполнении функции соблазнительницы, губящей лирического героя:

Баллада «Русалка» представляет следующий образ русалки: «И снова дева над водою // Сидит, прелестна и бледна. // Глядит, кивает головою, // Целует издали шутя, // Играет, плещется волною, // Хохочет, плачет, как дитя, // Зовет монаха, нежно стонет… // «Монах, монах! Ко мне, ко мне!..»

Данное описание совпадает с описанием облика русалки у В. И. Даля: «но вообще русалки большею частию молоды, стройны, соблазнительно хороши: они ходят нагие, или в белых сорочках, но без пояса, с распущенными волосами, зелеными, как иные утверждают…» [2]

В поэме «Руслан и Людмила» сюжетная роль русалок достаточно скромна и повторяет функции соблазнения и погубления: «Русалки, тихо на ветвях // Качаясь, витязя младого // С улыбкой хитрой на устах // Манят, не говоря ни слова...»; «...И слышно было, что Рогдая // Тех вод русалка молодая // На хладны перси приняла // И, жадно витязя лобзая, // На дно со смехом увлекла…» [5]

Более поздний этап позволяет отследить в творчестве Пушкина новый подход к изображению образа. Русалка у Пушкина впервые претерпевает трансформацию: во-первых, в произведениях представлен процесс становления человеческой женщины русалкой, характерный для верований восточных славян и описанный, в частности, у Афанасьева в «Поэтических воззрениях славян на природу»: «Русские поселяне убеждены, что русалки суть души младенцев, умерших некрещеными, а также утопленниц, удавленниц и вообще женщин и девиц, самопроизвольно лишивших себя жизни, следовательно, души непогребенных. Но когда все были язычники и не знали ни крещения, ни христианского погребения, тогда всякая душа сопричислялась к русалкам. Девицы, бросающиеся с горя и отчаяния в воду, подхватываются русалками и поступают в среду этих водяных нимф, подобно тому, как у литовцев такие утопленницы превращаются в ундин. Младенцев мертворожденных или скончавшихся без крещения русалки похищают из могильных ям и уносят в свои воды; они крадут их даже из-под порога избы» [1].

Если обращаться к произведениям немецкого романтизма, то изображение образа морской девы, условной русалки, всегда было связано с мотивами романтического двоемирия. Героиня изначально

сверхъестественный образ, связанные с силами природы и морской стихии, либо погубительница, не имеющая ярко выраженных психологических черт. В свою очередь, Царица русалок из драмы «Русалка» и Елица из «Яныш-королевич» были изображены в человеческой и сверхъестественной ипостасях.

Во-вторых, у Пушкина прослеживается психологизация образа. В драме «Русалка» образ русалки усложняется, появляются новые грани и черты, свойственные русалке как героине, а не архетипу. Характер получает мотив мести, ранее не свойственный художественному образу в литературных произведениях.

«С той поры, // Как бросилась без памяти я в воду // Отчаянной и презренной девчонкой // И в глубине Днепра-реки очнулась // Русалкою холодной и могучей, // Прошло семь долгих лет — я каждый день // О мщенье помышляю...» [4].

В «Яныш-королевич», сюжет которой во многом перекликается с сюжетом «Русалки», образ достигает пика своего развития у Пушкина: героиня обретает имя – Елица, и демонстрирует выбор отчуждения от прошлого и былых обид: «Королевичу Елица не внимает, // Не внимает, головою кивает: // «Нет, не выду, Яныш королевич, // Я к тебе на зеленый берег. // Слаще прежнего нам не целоваться, // Крепче прежнего меня не полюбишь. // Расскажи-ка мне лучше хорошенько, // Каково, счастливо ль поживаешь // С новой любой, с молодой женою?» [6].

В сравнении с Царицей в драме «Русалка» можно отметить явное противопоставление – чувства одной героини прошли через смерть и преобразились в жажду мести, в то время как другая, Елица, показала смирение и желание забыть былое, как любовь, так и обиду.

Таким образом можно отследить трансформацию образа как психологическую, так и мифологическую. Пушкин производит трансформацию персонажа через призму развития характера – поздняя его русалка представлена в двух ипостасях и обладает большей психологической проработанностью в сравнении с ранним этапом в творчестве Пушкина.

Использованные источники:

1. Афанасьев А.Н. Поэтические воззрения славян на природу. − Том 2. − М., 1865. – С. 200-282.
2. Даль В. И. Русалка // О поверьях, суевериях и предрассудках русского народа. — 2-е изд. — СПб.: М.О. Вольф, 1980.
3. Теория литературы: учебник для студентов высших учебных заведений / Хализев В. Е. - 4-е издание, исправленное и дополненное. - Москва: Высшая школа, 2004.
4. Пушкин А. С. Собрание сочинений в 10 томах. М.: ГИХЛ, 1959-1962. Том 4.
5. Пушкин А. С. Собрание сочинений в 10 томах. М.: ГИХЛ, 1959—1962. Том 3.

6. Пушкин А. С. Собрание сочинений в 10 томах. М.: ГИХЛ, 1959—1962. Том 2.

УДК 00

Шафеева Э.И.
аспирант
Башкирский государственный
педагогический университет им.М.Акмуллы

ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГИЙ И ЗАЩИТА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРОЕКТАХ

***Аннотация**: В статье рассматриваются ключевые аспекты трансфера технологий и защиты интеллектуальной собственности в международных проектах. Особое внимание уделяется проблемам определения режима собственности на создаваемые результаты интеллектуальной деятельности, вопросам юрисдикции и международной регистрации патентов.*

***Ключевые слова:** трансфер технологий, интеллектуальная собственность, международные проекты, патенты,*

Shafeyeva E.I.
graduate student
Bashkir State Pedagogical University
named after M.Akmulla

TECHNOLOGY TRANSFER AND INTELLECTUAL PROPERTY PROTECTION IN INTERNATIONAL PROJECTS

***Abstract**: The article discusses the key aspects of technology transfer and intellectual property protection in international projects. Special attention is paid to the problems of determining the ownership regime for the created results of intellectual activity, issues of jurisdiction and international registration of patents.*

***Keywords**: technology transfer, intellectual property, international projects, patents*

В современном мире, где границы между странами стираются под напором глобализации, трансфер технологий стал одним из ключевых двигателей инновационного развития. Международные проекты, объединяющие усилия ученых, инженеров и бизнесменов из разных юрисдикций, обещают колоссальные выгоды, но одновременно порождают сложнейшие правовые и организационные коллизии. Защита интеллектуальной собственности в таких условиях превращается не просто в формальность, а в фундамент, на котором держится вся конструкция сотрудничества.

В международном проекте, где вклад сторон может быть неравномерным: один партнер предоставляет патенты и ноу-хау, другой — оборудование и персонал, третий — финансирование, возникает вопрос: кто

именно будет владеть конечным продуктом? Без четкого соглашения, закрепленного в контракте, даже успешная разработка может стать яблоком раздора. На практике используются три основные модели: совместная собственность (когда права принадлежат всем участникам), раздельная собственность (каждый владеет своей частью) и передача прав одному из партнеров с выплатой роялти другим. Выбор модели зависит от степени интеграции участников и целей проекта. Далее встает проблема юрисдикции. Патент, полученный в США, не действует в Китае или Европейском союзе, если не пройдена процедура международной регистрации. Участники проекта должны заранее решить, в каких странах они будут защищать свои разработки, что требует не только финансовых затрат, но и стратегического планирования. Игнорирование этого этапа может привести к тому, что запатентованная технология станет общедоступной в регионе, где конкуренты смогут использовать ее бесплатно.

Организационный аспект включает в себя создание системы контроля за использованием переданных технологий. Трансфер технологий редко бывает полным — чаще речь идет о лицензировании, когда правообладатель разрешает партнеру использовать свое изобретение на определенных условиях. Здесь критически важны такие элементы, как поле использования (территориальные ограничения, сроки и порядок отчетности. Например, в проекте по созданию нового лекарства европейский разработчик может передать японскому партнеру право на производство препарата только для рынка Азии, строго запретив его экспорт обратно в Европу. Нарушение этих условий должно караться санкциями, вплоть до расторжения контракта и возмещения убытков).

Особую сложность представляет защита ноу-хау — конфиденциальной информации, которая не патентуется, но составляет коммерческую ценность. В международных проектах, где обмен данными, чертежами и технической документацией неизбежен, необходимо заключать соглашения о неразглашении и внедрять процедуры контроля доступа. Например, доступ к ключевым алгоритмам может быть предоставлен только ограниченному кругу лиц, а документация хранится в зашифрованном виде. Любая утечка может обесценить многолетнюю работу целого коллектива. Некоторые страны, особенно с развивающейся экономикой, вводят обязательные требования по локализации технологий или ограничения на вывоз интеллектуальной собственности за рубеж. Например, законодательство Китая часто требует, чтобы результаты исследований, проведенных с участием китайских организаций, были зарегистрированы в Китае и принадлежали местным компаниям. Игнорирование этих норм может привести к блокировке проекта или судебным искам. Поэтому перед запуском международного проекта необходимо провести тщательный анализ правовой среды всех участвующих стран. Практика показывает, что успешные проекты отличаются наличием детально проработанного «Положения об интеллектуальной собственности», подписанного всеми участниками. В этом документе должны быть

прописаны: порядок раскрытия предшествующей интеллектуальной собственности, правила создания новой интеллектуальной собственности, механизмы распределения доходов от коммерциализации, процедура разрешения споров (обычно через арбитраж в нейтральной стране, например, в Швейцарии или Сингапуре). Также важно закрепить, что происходит с правами в случае выхода одного из партнеров из проекта или его банкротства. Организационно необходимо создать координационный орган — технологический комитет или совместную группу, которая будет отслеживать этапы разработки, фиксировать даты создания новых решений и следить за соблюдением конфиденциальности. Такой комитет должен состоять из представителей всех сторон и иметь полномочия принимать оперативные решения. Без этого механизма даже лучшие контракты останутся мертвой буквой.

Успешный трансфер технологий требует интеграции всех четырех групп факторов. Для более детального представления проведем PEST анализ трансфера технологий и защита интеллектуальной собственности в международных проектах. Значит, организационная структура проекта должна включать гибкие механизмы адаптации к изменениям в каждой из сфер.

Таблица 1 - PEST анализ трансфера технологий и защита интеллектуальной собственности в международных проектах [1,с.51].

Факторы	Описание	Влияние на трансфер технологий и защиту ИС
Политические (Political)	Геополитическая напряженность, санкционные режимы, политика технологического суверенитета, различия в правовых системах, требования локализации.	Ограничение передачи технологий в определенные регионы; необходимость проверки контрагентов; выбор юрисдикции и применимого права; структурирование лицензионных соглашений.
Экономические (Economic)	Высокая стоимость международного патентования, валютные колебания, дисбаланс в уровне экономического развития, неравный доступ к финансированию, налоговые различия.	Финансовая нагрузка на МСП; валютные риски при расчете роялти; неравное распределение прав на ИС; оптимизация налогообложения через соглашения об избежании двойного налогообложения.
Социальные (Social)	Различия в деловой культуре, уровень доверия, мобильность персонала, правовая грамотность, отношение к охране ИС.	Готовность раскрывать ноу-хау; риск утечки знаний через сотрудников; конфликты из-за разного понимания конфиденциальности; необходимость кросс-культурных тренингов.

Технологические (Technological)	Скорость инноваций, появление новых объектов ИС (ИИ, алгоритмы), цифровизация управления, кибербезопасность, стандартизация, разрыв в технологическом уровне участников.	Отставание законодательства от технологий; использование блокчейна для фиксации прав; риск обесценивания технологии при утечке; необходимость лицензирования на FRAND-условиях; требование к квалификации реципиента.

Таким образом, успешная реализация международных проектов в сфере трансфера технологий невозможна без создания надежной правовой и институциональной основы для защиты интеллектуальной собственности, включающей четкое распределение прав, патентование и контроль за соблюдением лицензионных соглашений. Комплексный учет политических, экономических и технологических факторов, а также превентивное разрешение юрисдикционных коллизий являются ключевыми условиями снижения рисков и обеспечения взаимовыгодного инновационного сотрудничества.

Использованные источники:

1. Горелов, Н. А. Цифровая экономика и информационное общество: учебник для вузов / Н. А. Горелов, О. Н. Кораблева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 328 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18432-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/586194 (дата обращения: 18.06.2026).

УДК 00

Шафеева Э.И.
аспирант
Башкирский государственный
педагогический университет им.М.Акмуллы

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ МОЛОДЕЖНЫХ НКО И ЕГО РОЛЬ В ОРГАНИЗАЦИИ МЕЖКУЛЬТУРНЫХ ДИАЛОГОВ

***Аннотация**: В статье анализируется институциональный социальный капитал молодежных НКО как инструмент организации межкультурного диалога, выявляются его достоинства и недостатки. Обосновывается необходимость баланса между формальными нормами и неформальными инициативами для устойчивого развития диалоговых площадок.*

***Ключевые слова**: социальный капитал, межкультурный диалог, институционализация, гражданское общество.*

Shafeyeva E.I.
graduate student
Bashkir State Pedagogical University
named after M.Akmulla

THE INSTITUTIONAL SOCIAL CAPITAL OF YOUTH YOUTH NON-PROFIT ORGANIZATIONS AND ITS ROLE IN ORGANIZING INTERCULTURAL DIALOGUES

***Abstract**: The article analyzes the institutional social capital of youth youth non-profit organizations as a tool for organizing intercultural dialogue, identifies its advantages and disadvantages. The necessity of a balance between formal norms and informal initiatives for the sustainable development of dialogue platforms is substantiated.*

***Keywords**: social capital, intercultural dialogue, institutionalization, civil society*

В современном мире, характеризующемся усилением миграционных потоков и культурного разнообразия, молодежные некоммерческие организации (НКО) становятся ключевыми акторами в построении межкультурного диалога. Их эффективность во многом определяется наличием институционального социального капитала — совокупности формальных и неформальных связей, норм доверия и репутации, закрепленных в организационной структуре.

Для молодежных НКО социальный капитал выступает не просто ресурсом, а фундаментом, позволяющим выстраивать устойчивые

коммуникации между представителями разных этнических и религиозных групп. Именно через институционализированные практики — регулярные форумы, тренинги, партнерские соглашения — такие организации создают платформы, где различия превращаются в точку роста, а не конфликта. Важно отметить, что данный капитал функционирует на пересечении государственных, частных и общественных интересов, что придает ему особую динамику и одновременно хрупкость.

Природа институционального социального капитала молодежных НКО двойственна: с одной стороны, он наследует формальные правила и процедуры от государственных структур и доноров, с другой — опирается на неформальные отношения волонтеров и активистов. Подобная гибридность создает уникальные возможности для организации межкультурных диалогов, поскольку позволяет сочетать бюрократическую надежность с гибкостью низовых инициатив. Например, наличие у НКО сертифицированных программ по межкультурной компетенции усиливается личными связями модераторов с этническими диаспорами, что обеспечивает более глубокое взаимопонимание. Однако важно понимать, что такой социальный капитал не возникает сам по себе — он требует целенаправленного инвестирования времени, ресурсов и административной воли. Без регулярного обновления и рефлексии социальный капитал склонен к эрозии, превращаясь в пустую формальность.

Институциональный социальный капитал выполняет три ключевые функции в организации межкультурных диалогов. Во-первых, он служит механизмом редукции неопределенности: наличие устоявшихся протоколов и доверенных спикеров снижает риск конфликтов при обсуждении чувствительных тем. Во-вторых, он выступает как канал для ресурсного обмена — через партнерские сети НКО получают доступ к переводчикам, культурным экспертам и площадкам, необходимым для диалога. В-третьих, он генерирует символический капитал (репутацию), что позволяет организации выступать в роли нейтрального медиатора, чье слово ценят все стороны. Ярким примером служат молодежные НКО, которые через регулярные форумы «Диалог культур» формируют пул сертифицированных модераторов из числа бывших участников, создавая тем самым самовоспроизводящуюся инфраструктуру. Без этого капитала даже самые искренние попытки наладить межкультурное общение рискуют остаться разовыми и непрофессиональными мероприятиями.

Для наглядного осмысления сильных и слабых сторон институционального социального капитала молодежных НКО в контексте межкультурных диалогов представим сравнительную таблицу.

Таблица 1 - Достоинства и недостатки институционального социального капитала молодежных НКО в межкультурном диалоге

Достоинства	Недостатки
Обеспечивает долгосрочную устойчивость диалоговых площадок благодаря фиксированным процедурам и архивной документации.	Формализация может подавлять спонтанность и креативность, необходимые для установления доверия в нестандартных ситуациях.
Позволяет масштабировать успешные практики (тренинги, форумы) через сеть институционализированных партнерств с государством и бизнесом.	Высокая зависимость от внешнего финансирования (грантов) делает капитал уязвимым при смене политической или экономической конъюнктуры.
Создает репутацию нейтрального медиатора, что критично для работы с конфликтогенными этническими группами.	Институциональные нормы могут быть восприняты как «навязанные сверху» и отвергнуты низовыми сообществами.
Обеспечивает преемственность знаний и навыков (через обучение волонтеров, кодексы этики), что повышает качество диалога.	Бюрократическая инерция замедляет реакцию на острые культурные трения, требующие оперативного вмешательства.
Формирует пул лояльных и проверенных экспертов из разных культурных сред, что усиливает инклюзивность.	Риск элитарности и закрытости: капитал часто концентрируется вокруг узкого круга лидеров НКО, исключая аутсайдеров.

Следовательно, институциональный социальный капитал молодежных НКО является мощным, но амбивалентным инструментом, чья эффективность в межкультурном диалоге напрямую зависит от баланса между формальными нормами и живой низовой инициативой, ведь он работает наилучшим образом, когда организация сознательно избегает бюрократизации и сохраняет открытость для неформальных инноваций, превращая свои процедуры в «живые скелеты», а не в «мертвые корсеты».

Перспективным направлением развития институционального социального капитала молодежных НКО является его цифровизация и гибридизация, что особенно актуально в условиях современного мира. Онлайн-платформы для межкультурного диалога, такие как модульные курсы по межэтнической медиации или базы данных культурных кодов, позволяют фиксировать и тиражировать лучшие практики без потери неформального доверия. Однако здесь кроется новая ловушка: виртуализация связей может обесценить тактильный и эмоциональный аспект диалога, который часто возникает только при личном контакте. Поэтому успешные НКО сегодня экспериментируют с «бимодальными» стратегиями, где формальный институциональный капитал (базы, регламенты) служит опорой для неформальных встреч, мастер-классов и уличных фестивалей. Подобная структура напоминает корневую систему дерева: внешне невидимые формальные связи питают крону живых, каждодневных взаимодействий[1,с.55].

Таким образом, институциональный социальный капитал молодежных НКО не является самоцелью, а лишь средством для создания условий, в которых культурные различия становятся источником взаимного обогащения, а не отчуждения. Его роль в организации межкультурных диалогов сравнима с ролью конституции в демократическом государстве: он задает правила игры, но не заменяет живого участия граждан. Именно молодым активистам предстоит найти ту тонкую грань, где институционализация не убивает инициативу, а наоборот, придает ей прочность и масштаб, делая диалог не разовым событием, а повседневной нормой. Будущее проектов зависит от способности НКО рефлексировать собственные структуры власти и постоянно переизобретать свой капитал, не давая ему застыть в догмах.

Использованные источники:

1 Дерен, В. И. Экономика и международный бизнес: учебник и практикум для вузов / В. И. Дерен, А. В. Дерен, О. Н. Миркина. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 327 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16523-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/586828 (дата обращения: 19.06.2026).

DOI 10.24412/2541-9285-2026-6111-368-377
УДК 6221474

Allahverdiyev M.A.
master student
Scientific Advisor: Novruzova S.H.
associate professor
Azerbaijan State Oil and Industry University

OPERATIONAL COMPLICATIONS IN WELLS EQUIPPED WITH SUCKER ROD PUMPING SYSTEMS: CAUSES, CLASSIFICATION, AND IMPACT ON PRODUCTION EFFICIENCY

Abstract. *This article examines the main operational complications arising in oil wells equipped with sucker rod pumping systems. The study systematizes the principal mechanical, hydrodynamic, geological, and physicochemical factors that reduce pump efficiency, increase equipment wear, and shorten well run life. The analysis is based on the operating principle of sucker rod pumping systems, the structure of their main components, and the causes of failures under complicated production conditions. The results show that operational complications lead to production decline, incomplete pump filling, higher energy consumption, accelerated wear of rods, tubing, plungers, and valves, and increased repair frequency. It is concluded that the reduction of complication-related losses requires integrated monitoring, proper equipment selection, optimized operating modes, and timely preventive maintenance.*

Keywords: *sucker rod pumping system, oil well operation, operational complications, rod string wear, gas interference, paraffin deposition, corrosion, production efficiency.*

Introduction

Sucker rod pumping systems are among the most widely used artificial lift methods in the oil industry. They are especially common in low-rate wells and mature fields where natural reservoir pressure is insufficient to lift fluid to the surface. Under such conditions, sucker rod pumps provide a reliable and economically efficient way to sustain production.

The practical value of these systems lies in their relatively simple design and adaptability to different operating environments. A typical sucker rod pumping installation includes surface equipment, a rod string, tubing, and a downhole pump. The surface drive converts rotary motion into reciprocating motion and transmits it through the rod string to the plunger, which lifts fluid from the well to the surface.

Despite their simplicity and broad applicability, sucker rod pumping systems are highly sensitive to production conditions. Their performance depends not only on equipment design, but also on well trajectory, fluid properties, gas content, solids production, corrosion activity, and the selected operating regime. In actual field practice, these factors often lead to complications that reduce pump efficiency, increase dynamic loading, accelerate wear, and raise operating costs.

Operational complications are significant because they affect the technical, technological, and economic performance of the well stock. They reduce liquid production, shorten the run life of downhole equipment, increase energy consumption, and lead to more frequent repairs. In many cases, complications do not arise separately but interact with one another. For example, gas interference may reduce pump filling, unstable operation may increase dynamic loads, and these loads may then accelerate rod fatigue and plunger wear.

The purpose of this article is to classify the main complications occurring during the operation of wells equipped with sucker rod pumping systems, analyze their causes, and assess their impact on production efficiency.

Materials and Methods

The study is based on analytical systematization of the material related to the operation of wells equipped with sucker rod pumping systems. The research approach combines technical description of the pumping process with classification of the factors that cause operational complications.

The operating principle of the sucker rod pump is based on reciprocating plunger motion transmitted from the surface unit through the rod string. The pump operates in two alternating stages: suction and discharge. During the upward movement of the plunger, the pressure below it decreases, the standing valve opens, and formation fluid enters the pump chamber. During the downward movement, the standing valve closes, the traveling valve opens, and the fluid is displaced above the plunger and then lifted through the tubing.

The theoretical pump rate is determined by the following expression:

$$Q_T = (\pi \cdot D^2 \cdot S \cdot n) / 4 \quad (1)$$

where Q_T is the theoretical pump rate, m^3/s; D is the plunger diameter, m;

S is the plunger stroke length, m; and n is the number of double strokes per second.

Under real operating conditions, actual production differs from theoretical production because of leakage, gas content, viscosity, abrasive particles, incomplete pump filling, and other losses. The actual pump rate is expressed as:

$$Q_f = Q_T \cdot \eta_V = (\pi \cdot D^2 \cdot S \cdot n \cdot \eta_V) / 4 \quad (2)$$

where Q_f is the actual pump rate, m^3/s, and η_V is the volumetric efficiency of the pump.

The overall efficiency of the installation, taking into account mechanical losses caused by friction, wear, and leakage, can be represented as:

$$\eta_{total} = \eta_V \cdot \eta_{mech} \quad (3)$$

where η_{mech} is the mechanical efficiency of the installation.

The load on the rod string is described by the following expression:

$$F = \rho \cdot g \cdot H + P \quad (4)$$

where ρ is the fluid density, kg/m^3; g is gravitational acceleration, m/s^2; H is well depth, m; and P is the pressure acting on the plunger, Pa.

Pump discharge under selected operating conditions can also be described as:

$$Q = n \cdot V_{plunger} \cdot \eta \quad (5)$$

where Q is pump discharge, m^3/day; n is pumping frequency; $V_{plunger}$ is the fluid volume per plunger stroke; and η is pump efficiency.

To assess actual pump performance, the following efficiency ratio is used:

$$\eta = (Q_{actual} / Q_{theoretical}) \cdot 100\% \quad (6)$$

If Q_{actual} = 5.8 m^3/day and $Q_{theoretical}$ = 6.12 m^3/day, then:

$$\eta = (5.8 / 6.12) \cdot 100\% \approx 94.8\% \quad (7)$$

These analytical expressions make it possible to compare ideal and actual pump operation and to identify the effect of operational complications on performance.

Results

Structure and operation of sucker rod pumping systems

A sucker rod pumping system consists of surface and downhole equipment. The surface part includes the pumping unit, reducer, crank mechanism, walking beam, polished rod, motor, belt drive, frame, and control unit. The downhole part includes the rod string, tubing string, and the downhole pump itself. Depending on operating conditions, gas anchors or sand anchors may also be installed below the pump.

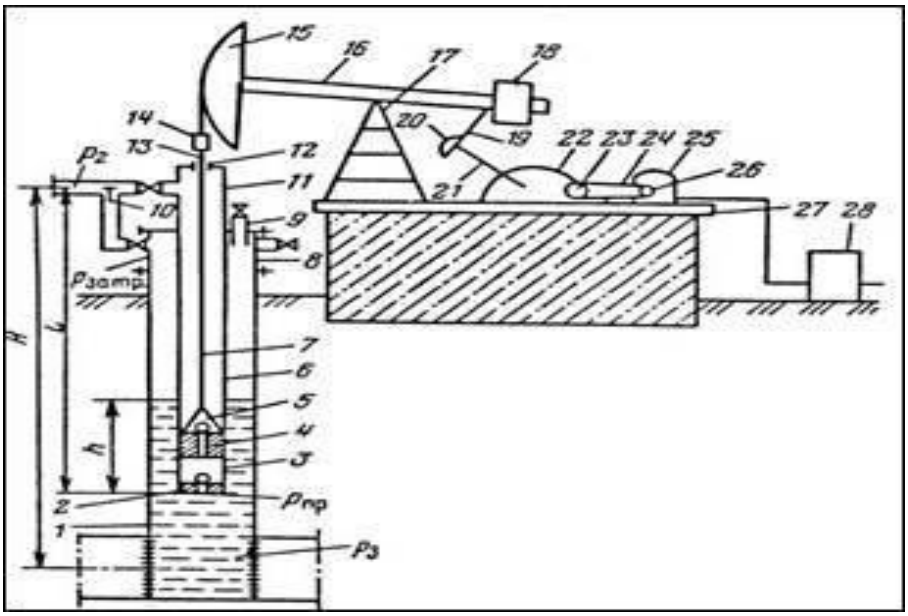
The downhole pump generally consists of a barrel, a plunger, a standing valve, and a traveling valve. Their coordinated operation ensures cyclic filling and emptying of the pump chamber and gradual lifting of the produced fluid to the surface..

The stable operation of the system depends on the correct interaction of all these elements. Surface equipment transmits motion, the rod string delivers this motion to the pump, the tubing string serves as the flow channel, and additional downhole devices reduce the negative effect of free gas or solid particles.

Figure 1. Schematic structure of a sucker rod pumping installation

Operating technology of wells equipped with sucker rod pumps

The operation of a well equipped with a sucker rod pump is a multistage technological process. Before startup, the technical condition of the pumping unit,



drive, rod string, tubing string, valves, and threaded connections must be checked. At this stage, the pump setting depth and the expected operating regime are also selected.

The initial startup includes filling the tubing string with fluid, eliminating gas pockets, and gradually increasing the pumping frequency. During normal operation, the selected pumping regime depends on production rate, fluid viscosity, gas factor, and pump setting depth. Stroke length and pumping frequency are regulated to optimize loading on the rod string and downhole pump.

Continuous monitoring of pressure, temperature, fluid level, and rod load allows operators to identify rod wear, valve wear, plunger slippage, gas accumulation in the pump, and production decline. Preventive maintenance includes inspection of the plunger, replacement of worn rods and valves, checking leak tightness, and, when necessary, major repair.

In difficult operating conditions, such as high gas content, water influx, or deviated wellbores, special pump and rod designs may be required. Gas separation methods, liquid rate regulation, and operating mode optimization are used to maintain stable production.

Classification of operational complications

The analysis shows that complications in wells equipped with sucker rod pumps may be classified according to origin, location, and consequences. In practical terms, the main categories are mechanical, hydrodynamic, and geological complications. In addition, many failures are caused by a combination of several factors acting simultaneously.

Mechanical complications

Mechanical complications are among the most common problems in sucker rod pump operation. One of the main issues is rod string damage, including bending, cracking, breakage, and complete rod failure. These problems are caused by side loading and rod-to-tubing friction in deviated wells, cyclic loading, corrosion, abrasive wear, installation errors, and incorrect selection of rod dimensions or strength.

Another important problem is damage to the pump barrel, plunger, and valve assembly. Abrasive particles such as sand intensify wear of sealing surfaces, reduce tightness, and may cause sticking of the pump elements. Paraffin and other deposits also worsen the performance of the plunger-barrel pair and increase resistance to movement. In addition, high gas content may disrupt valve operation and cause unstable pump performance.

Tubing wear is another major form of mechanical deterioration. It may be associated with corrosion, abrasive erosion, deformation in curved well intervals, loss of tightness, and local damage in contact zones. Dynamic loads further intensify wear. These loads include liquid impact, gas impact during plunger movement, and resonance vibrations.

A separate group within mechanical complications is related to friction. In deviated wells, rod centralization becomes especially important because side forces and constant contact between rods and tubing reduce equipment life and increase power consumption. The absence of rod guides, incorrect balancing, and poor string centralization intensify this problem.

Mechanical complications may also arise because of plugging and the accumulation of deposits. Sand, sludge, paraffin, and salt deposits increase friction, disturb pump operation, and lower system efficiency. Incorrect equipment selection, overload, and insufficient load-diagram analysis further increase the risk of failure.

In practice, these factors often act together. Sand entry into the pump combined with free gas may lead to gas locking, valve sticking, cylinder wear, and loss of production.

Figure 2. Sand accumulation in the sub-packer plunger.

Hydrodynamic complications

Hydrodynamic complications arise when the stable movement of produced fluids inside the wellbore is disturbed. These complications reduce production efficiency, shorten equipment run life, and increase operating costs.

One of the most widespread hydrodynamic problems is gas interference. When pressure decreases, dissolved gas is released from oil and accumulates in the

free state. As a result, gas plugs form near the pump intake, worsen fluid intake, disturb pump operation, and create dynamic overloads. In severe cases, gas locking may stop liquid lifting completely.

To reduce gas-related complications, gas separators and gas anchors are used. Their effect may also be limited by changing pump setting depth and by adjusting the pumping frequency.

Another important hydrodynamic complication is emulsification. Intensive mixing of oil and water may lead to the formation of stable emulsions. This increases apparent viscosity, raises hydraulic resistance, and increases energy consumption. Emulsions may also contribute to internal tubing corrosion. Paraffin and salt deposition have a strong hydrodynamic impact as well. As produced fluid moves upward through the tubing, cooling causes paraffin crystallization and the gradual narrowing of the flow channel. Salt precipitation occurs because changes in pressure and temperature force dissolved minerals out of solution. These deposits form near the pump intake and on tubing walls, reducing flow area and, in extreme cases, completely blocking the system.

Hydraulic shocks caused by sudden changes in flow velocity are another hydrodynamic problem. Strong shocks and oscillations may damage pump components, tubing, and associated structural elements.

Geological complications

Geological complications are linked to the geological environment in which the well operates. These include unstable rocks, loose water-saturated formations, tectonic fault zones, suffosion, karst processes, and breakthrough of groundwater horizons.

Weak and unstable formations are especially dangerous because they may deform or collapse, changing wellbore geometry and increasing contact loads on downhole equipment. Tectonic zones are often characterized by low rock strength and a high density of microfractures, which may lead to structural instability and altered fluid flow.

Hydrogeological factors may also create serious difficulties. Groundwater may loosen the rock mass, increase pore pressure, and activate suffosion processes. The presence of soluble rocks such as gypsum, dolomite, and limestone may lead to karst development, the formation of cavities, and structural instability.

Although geological complications may initially appear unrelated to the pump itself, they directly influence the long-term reliability of sucker rod pump operation because they change the mechanical and hydrodynamic conditions inside the well.

Causes of operational complications

The analysis makes it possible to identify several main groups of causes leading to complications in sucker rod pumped wells.

The first group includes geological and physical causes. The presence of abrasive particles, especially sand, in the produced fluid leads to rapid wear of the barrel and plunger. Sand creates an abrasive medium, damages internal surfaces, reduces sealing quality, and may cause pump sticking. Excessive sand production

also leads to erosion of rods and other components and may cause plugging in the plunger zone.

The second group includes physicochemical causes. Heavy hydrocarbons in crude oil may crystallize during lifting because of temperature decline, forming paraffin deposits. Over time, these deposits grow into plugs that reduce tubing capacity, increase hydraulic resistance, and overload the rod string and surface drive. A similar problem occurs with salt precipitation when changes in pressure and temperature force dissolved salts out of solution.

The third group includes design and technological causes. Improper selection of pump parameters, rod dimensions, and installation geometry increases the probability of overload, metal fatigue, sticking, and production loss. Inaccurate centralization and unsuitable pump clearances may also worsen operating conditions.

A major cause of pump inefficiency is incomplete filling caused by free gas. Although sucker rod pumps can handle some gas, excessive gas content significantly lowers performance because gas compression beneath the plunger delays valve opening and reduces liquid intake. In some cases, efficiency losses may reach 40%. To reduce this effect, the pump intake may be placed below the productive interval so that the annulus acts as a natural gas separator. In horizontal wells, where this is not possible, downhole gas separators are required.

Corrosion is another major cause of failure. Carbon dioxide, hydrogen sulfide, acidic waters, and saline media gradually destroy metal components. Carbon dioxide contributes to carbonic acid formation and micro-pitting, whereas hydrogen sulfide may cause sulfide cracking. Under cyclic loads, even small defects may develop into fatigue damage. Since corrosion often remains hidden until a serious failure occurs, early detection is especially important.

Figure 3. Corrosion damage to downhole components of a sucker rod pump.

Operational and organizational factors also play a significant role. Excessive pumping frequency, incorrect operating mode, insufficient diagnostics, and delayed preventive maintenance all increase the probability of failure. Repeated hydraulic shocks, incomplete pump filling, ignored early signs of corrosion, and overlooked

fatigue damage reduce the reliability of the installation and may ultimately lead to shutdown.

Discussion

The analysis shows that operational complications in sucker rod pumped wells are not isolated defects but interconnected processes. Mechanical, hydrodynamic, geological, and physicochemical factors reinforce one another and together determine the actual performance of the pumping system.

A key conclusion is that the same complication often belongs to several categories at once. Sand production is a geological issue, but it also creates hydrodynamic resistance and severe mechanical wear. Gas interference is a hydrodynamic problem, yet it also causes dynamic loading and unstable valve operation. Corrosion is physicochemical in origin, but under cyclic stress it becomes a mechanical reliability problem.

Another important observation is the gap between theoretical and actual pump performance. Theoretical production depends on pump geometry and stroke parameters, whereas actual production depends on volumetric efficiency, mechanical losses, gas content, viscosity, deposits, wear, and fluid composition. Therefore, the difference between theoretical and actual pump output can be treated as a practical indicator of complication severity.

The source material also makes clear that complication control requires more than routine repair. Effective prevention depends on proper equipment selection, timely monitoring of operating parameters, correction of stroke length and pumping frequency, chemical protection against deposits and corrosion, and the use of gas and sand separation devices. Real-time monitoring systems and frequency-controlled drives are particularly important because they allow earlier detection of unstable operation and make it possible to adjust the regime before serious failure occurs.

Conclusion

Operational complications in wells equipped with sucker rod pumping systems are a major factor limiting the technical and economic efficiency of oil production. These complications develop under the combined influence of mechanical loading, unstable multiphase flow, geological heterogeneity, corrosive media, solids production, and deviations from the optimal operating regime.

The main mechanical complications include rod string wear and failure, pump-plunger damage, valve malfunction, tubing deterioration, friction-related failures, and plugging by deposits. Hydrodynamic complications include gas locking, emulsification, paraffin and salt deposition, hydraulic shocks, unstable pump filling, and production decline. Geological complications include unstable formations, tectonic disturbance zones, groundwater influence, suffosion, karst processes, and formation deformation. In practice, these complications usually occur in combination.

The source material indicates that complications may reduce production rate by 15-40%, lower the operating coefficient of wells to 0.65-0.75 instead of 0.9 and above, shorten run life by 1.5 to 3 times, and increase energy consumption by 20-

35%. As a result, complication development leads to higher repair frequency, greater energy use, lower production volume, and reduced economic efficiency.

The most effective way to reduce these losses is an integrated preventive approach. This approach should include correct pump and rod design, optimization of operating regimes, use of gas and sand separation devices, regular monitoring of load and fluid level, protection against corrosion and deposits, and timely maintenance. Such measures improve equipment reliability, extend run life, and increase the overall efficiency of sucker rod pump operation.

References

1. Adonin, A.N. (1977). Processes of Sucker Rod Oil Production. Moscow: Nedra.

2. Aliev, A.M. (2001). Development of Oil Fields of Azerbaijan. Baku: Elm.

3. Emelyanov, Yu.N., & Fedoseev, A.V. (2020). Influence of complications onthe efficiency of wells operated with sucker rod pumping systems. Bulletin of Tomsk Polytechnic University, 331(10), 112-119.

4. Garifullin, I.R., & Mingazov, R.R. (2021). Causes of complications duringwell operation and methods of their prevention. Bulletin of Tomsk Polytechnic University, 332(3), 97-105.

5. Garifullin, I.Sh. (2011). Development of Methods for Evaluating theEfficiency of Inhibitor Protection of Downhole Equipment Against Corrosion. Ufa: BashNIPIneft.

6. Gataullin, R.F., & Akhmetov, R.M. (2021). Improving the reliability of suckerrod pumping units at the late stage of field development. Neftyanoe Khozyaistvo, 7, 61-66.

7. Gimatudinov, Sh.K. (1983). Handbook on Oil Production. Moscow: Nedra.

8. GOST R 31825-2012. (2013). Sucker rods, polished rods, and couplings forthem. Moscow: Standartinform.

9. GOST R 51896-2002. (2002). Downhole sucker rod pumps. General technicalrequirements. Moscow: Gosstandart of Russia.

10. GOST R 55456-2013. (2014). Oil wells. Sucker rod pumping systems.Terms and definitions. Moscow: Standartinform.

11. Kerimov, N.O. (2020). Complications in oil production at the Absheron Archipelago fields and methods of their elimination. Bulletin of Baku University, 2, 73-81.

12. Korobov, G.Yu., & Rogachev, M.K. (2023). Mechanisms of formation ofasphalt-resin-paraffin deposits on oilfield equipment surfaces. Proceedings of Tomsk Polytechnic University, 334(2), 143-151.

13. Mirzajanzade, A.Kh., et al. (2003). Fundamentals of Oil ProductionTechnology. Moscow: Nedra.

14. Mirzajanzade, A.Kh., Khasanov, M.M., & Bakhtizin, R.N. (1999). Studies inModeling of Complex Oil Production Systems. Ufa: Gilem.
15. Mirzajanzade, A.Kh., Khasanov, M.M., & Bakhtizin, R.N. (2004). Modelingof Oil and Gas Production Processes. Moscow-Izhevsk: Institute of Computer Research.
16. Mishchenko, I.T. (2015). Oil Well Production. Moscow: Oil and Gas.
17. Panov, V.I., & Yakupov, R.R. (2019). Improving the reliability of welloperation with sucker rod pumping systems. Neftyanoe Khozyaistvo, 8, 66-71.
18. Sultanov, B.Z., & Babaev, F.E. (2018). Improving the efficiency of suckerrod pumped wells at fields with high water cut. Azerbaijan Oil Industry, 6, 44-49.
19. Togasheva, A.R., & Bayamirova, R.U. (2023). Analysis of methods forcombating complications at the Uzen and Karamandybas fields. Oil and Gas, 4, 88-96.
20. Valeev, I.M., & Garipova, L.I. (2020). Study of the influence of geologicaland technical factors on the operational reliability of the well stock. Neftyanoe Khozyaistvo, 5, 54-58.

УДК 004

Панюков С.Н., магистр
Научный руководитель: Волков К.А., к.т.н.
Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики

ВНЕДРЕНИЕ ОПТИЧЕСКИХ ИНТЕРФЕЙСОВ В FPV СИСТЕМЫ

***Аннотация**: в работе рассматривается возможность применения технологии Radio-over-Fiber для организации выносных точек управления БПЛА. Осуществлено компьютерное моделирование участка волоконно-оптической линии связи, которая работает в режиме Radio-over-Fiber*

***Ключевые слова**: технологиия Radio-over-Fiber, БПЛА*

Panyukov S.N.
master's degree
Scientific supervisor: Volkov K.A., Ph.D.
Povolzhskiy State University of Telecommunications and Informatics

IMPLEMENTATION OF OPTICAL INTERFACES IN FPV SYSTEMS

***Abstract**: This paper examines the feasibility of using Radio-over-Fiber technology to establish remote control points for drones. Computer simulation of a fiber-optic communication line operating in Radio-over-Fiber mode was performed.*

***Keywords**: Radio-over-Fiber technology, drones.*

Технология Radio-over-fiber (RoF), или "радио по оптоволокну", - это метод передачи радиосигналов по оптическому волокну [1]. Она позволяет объединить преимущества радиосвязи с её мобильностью и оптоволоконной связи с её высокой пропускной способностью и низкими потерями на больших расстояниях. Вместо того чтобы передавать радиосигнал по воздуху, его модулируют на несущую оптическую частоту и передают по оптическому волокну. На приемной стороне сигнал демодулируется обратно в радиочастотный диапазон. Как результат, появляется большая дальность передачи: Оптоволокно имеет гораздо меньшие потери сигнала по сравнению с радиоволнами, что позволяет передавать сигналы на гораздо большие расстояния без необходимости в промежуточных усилителях. Оптическое волокно может нести огромное количество информации, что позволяет передавать множество радиоканалов одновременно. Оптоволоконные кабели менее подвержены электромагнитным помехам, чем медные кабели или радиоэфир. Применение технологии RoF позволяет централизовать обработку радиосигналов в одной точке, а распределять их по оптоволокну к удаленным

пользователям. Технология хорошо подходит для передачи сигналов в миллиметровом диапазоне, которые используются в современных беспроводных системах. RoF играет важную роль в построении инфраструктуры для обеспечения высокой пропускной способности и низкой задержки. В целом, Radio-over-fiber - это перспективная технология, которая позволяет преодолеть ограничения традиционных беспроводных систем и оптоволоконных сетей, создавая более эффективные и масштабируемые решения для передачи данных. Несмотря на свои многочисленные преимущества, технология RoF имеет и ряд ограничений, которые необходимо учитывать при ее проектировании и внедрении. Первоначальные затраты на оборудование для RoF могут быть достаточно высоки. Стоимость высокочастотных оптических модуляторов и демодуляторов может быть выше, чем у традиционных систем. Это может сделать технологию менее привлекательной для некоторых применений, где бюджет ограничен. Интеграция оптических и радиочастотных компонентов может быть сложной. Требуется точная настройка и калибровка, чтобы обеспечить оптимальную производительность. Хотя оптоволокно имеет низкие потери, на этапах оптической модуляции и демодуляции могут возникать дополнительные потери сигнала. Это может потребовать использования более мощных передатчиков или более чувствительных приемников. При передаче сигналов на очень большие расстояния дисперсия в оптическом волокне может стать проблемой, особенно для широкополосных сигналов. Хотя существуют методы борьбы с дисперсией, они добавляют сложности и стоимость. Хотя RoF может работать с высокими частотами, существуют практические пределы, связанные с характеристиками используемых оптических компонентов.

Технология RoF представляет собой способ передачи информации по волоконно-оптическим линиям связи посредством модуляции (манипуляции) оптической несущей сверхвысокочастотным (СВЧ) сигналом. RoF является транспортной технологией и применяется в различных сетях связи. Сегмент сети RoF включает в себя центральную станцию (ЦС), участок волоконно-оптической линии связи (ВОЛС), базовую станцию (БС) и абонентский терминал, как представлено на рис. 1. В сети RoF на ЦС оптический передатчик модулируется на поднесущих СВЧ диапазона цифровым информационным сигналом. ВОЛС соединяют центральную и базовые станции. На БС осуществляются оптико-электрическое преобразование и передача в эфир в пределах зоны радиусом от единиц до десятков метров. Сигналы принимаются и демодулируются абонентскими терминалами. Передача сигналов от абонента происходит в обратной последовательности [1-3].

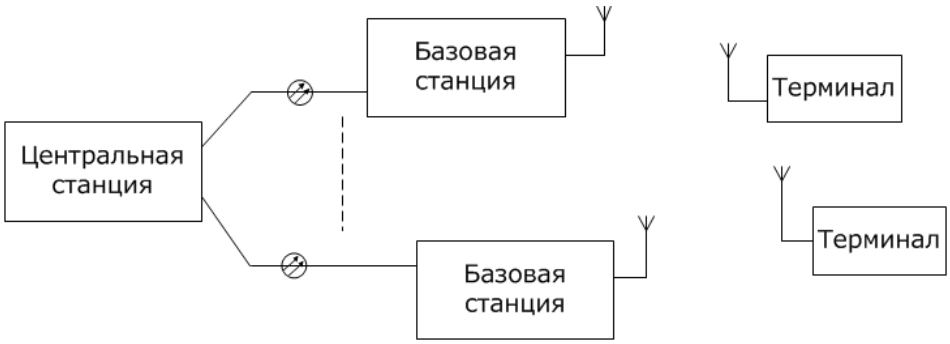


Рис. 1 Обобщенная структура сегмента сети RoF.

Достоинства сети RoF заключаются в том, что благодаря распределенной структуре и работе в миллиметровом диапазоне радиоволн повышается экономическая эффективность и уменьшается время развертывания по сравнению с проводными сетями [1-3]. Применительно к использованию данной технологии для управления БПЛА следует отметить, ЦС - это пульт оператора с оптическим сопряжением радиоканала, БС - это, по сути, выносная антенна, а терминал - это сам БПЛА. Низкий уровень потерь и большая полоса частот сделали оптическое волокно эффективным средством передачи высокочастотных радиосигналов. Такая технология получила название RoF - передача радиосигналов по оптическому волокну. Главное отличие технологии RoF от традиционных волоконно-оптических систем передач заключается в том, что технология RoF решает радиотехнические задачи. Технология RoF позволяет централизовать обработку радиосигналов в одном месте – на центральной станции. Далее радиосигналы передаются по оптическому волокну до модулей удаленного доступа БС. Такая организация системы позволяет максимально упростить БС, так как они выполняют функции только оптоэлектрического преобразования, усиления и фильтрации.

Для оценки эффективности предлагаемого подхода к организации оптического командно-телеметрического канала связи была разработана компьютерная модель и проведены исследования. При моделировании канала управления на частоте 915 МГц и формировании обратного канала видео на частоте 5.8 ГГц длина регенерационного участка волоконно-оптической линии связи, которая функционирует на базе технологии RoF, составила порядка 10 км. Данные результаты дают возможность утверждать, что применение технологии RoF позволяет осуществить «оптический вынос» на расстояние порядка 10 км.

Использованные источники:

1. Cooper, A. J. 'Fibre/Radio' for the provision of cordless/mobile telephony services in the access network [Text] / A. J. Cooper // Electron. Lett., 1990. – V. 26. – P. 2054-2056.

2. Nirmalathas, A. Progress in millimeter-wave fiber-radio access networks [Text] / A. Nirmalathas, C. Lim, D. Novak, R.B. Waterhouse // Millimeter Waves in Communication Systems, Innovative Technology Series Information Systems and

Networks, 2003. – P. 43-67.
3. Insua, I. G., Schaeffer, C. G. Experimental Comparison of 10 Gbit in Radio over Fiber Systems [Text] / I.G. Insua, C.G. Schaeffer // Microwave Symposium Digest, 2009. – P. 205-208.

DOI 10.24412/2541-9285-2026-6111-382-384
УДК 004.896

Тургунов И.М.
преподаватель
кафедра «Высшая математика»
Наманганский государственный технический университет

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ПРОМЫШЛЕННОЙ АВТОМАТИЗАЦИИ

***Аннотация**: В статье рассматриваются методы интеграции искусственного интеллекта (ИИ) в системы промышленной автоматизации. Предложена математическая модель оптимизации производственных процессов на основе нейросетевого подхода. Приведены численные результаты, демонстрирующие снижение времени простоев оборудования на 18,5% при внедрении предложенной модели.*

***Ключевые слова**: искусственный интеллект, промышленная автоматизация, нейронные сети, математическая модель, оптимизация, прогнозирование отказов.*

Turgunov I.M.
teacher
"Department of Higher Mathematics"
Namangan state technical university

APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES IN INDUSTRIAL AUTOMATION

***Abstract**: The article discusses methods of integrating artificial intelligence (AI) into industrial automation systems. A mathematical model for optimizing production processes based on a neural network approach is proposed. Numerical results demonstrating an 18.5% reduction in equipment downtime after implementing the proposed model are presented.*

***Keywords**: artificial intelligence, industrial automation, neural networks, mathematical model, optimization, failure prediction.*

Современные промышленные предприятия всё чаще внедряют системы искусственного интеллекта для повышения эффективности автоматизации. Особый интерес представляют модели прогнозирования отказов оборудования и оптимизации режимов работы.

Математическая модель прогнозирования отказов

Пусть имеется временной ряд данных с датчиков оборудования: $x(t)$ — вибрация, $y(t)$ — температура, $z(t)$ — ток нагрузки. Состояние оборудования описывается вектором:

$$S(t)=[x(t),y(t),z(t)]$$

Вероятность отказа $P_{fail}(t+\Delta t)$ в следующий момент времени аппроксимируется нейронной сетью прямого распространения с одним скрытым слоем:

$$P_{fail}(t+\Delta t)=\sigma(W_2\cdot\sigma(W_1\cdot S(t)+b_1)+b_2)$$

где:

- W_1, W_2 — матрицы весов,
- b_1, b_2 — смещения,
- $\sigma(z)=\frac{1}{1+e^{-z}}$ — сигмоидная функция активации.

Обучение сети проводится методом обратного распространения ошибки с минимизацией кросс-энтропийной функции потерь:

$$L=-\frac{1}{N}\sum_{i=1}^{N}[p_i log(\widehat{p_i}) + (1-p_i)log(1-\widehat{p_i})]$$

Расчёт эффективности

Для экспериментальных данных (N=1000 наблюдений) после обучения сети получены следующие результаты (таблица 1).

Таблица 1. Результаты прогнозирования отказов

Метрика	Значение
Точность (Accuracy)	0.94
Полнота (Recall)	0.91
F1-мера	0.92

Внедрение модели позволило снизить время незапланированных простоев с 22,3 часов в месяц до 18,2 часов в месяц:

$$\text{Снижение}=\frac{22{,}3-18{,}2}{22{,}3}\times 100\% = 18{,}4\% \text{ (округлённо 18,5\%)}$$

Модель оптимизации производственного цикла

Пусть производственная линия состоит из n станков. Время обработки детали на станке i обозначим T_i. С помощью ИИ динамически перераспределяется загрузка, минимизируя максимальное время цикла C_{max}:

$$min \max_{i=1..n}(\sum_{j\epsilon J_i} T_{ij})$$

где J_i — множество операций, назначенных на станок i. Решается методом генетического алгоритма с функцией приспособленности:

$$F = \frac{1}{C_{max}+\varepsilon}$$

Расчёты показали, что ИИ-планировщик сокращает среднее время выполнения заказа на 12% по сравнению с классическим FIFO-планированием.

Заключение

Разработанные математические модели на основе нейронных сетей и генетических алгоритмов эффективны для задач промышленной автоматизации. Полученное снижение простоев (18,5%) и сокращение времени заказа (12%) подтверждают целесообразность внедрения ИИ.

Использованные источники:

1. Иванов А.А. Применение нейронных сетей в промышленности [Электронный ресурс]// Форум молодых ученых.-2023.- №6(70) (дата публикации: 15.06.2023).- URL: https://example.ru/article (дата обращения: 10.03.2025)
2. Петров В.Н. Математические модели автоматизации. – М.: Техносфера, 2022. – 312 с.
3. ГОСТ Р 7.0.100-2018. Библиографическая запись. – М.: Стандартинформ, 2018.

Оглавление

ОСНОВНОЙ РАЗДЕЛ 5

Alharti Faisal Abdulrahman H., TRADE AS A PRIORITY AREA OF ECONOMIC ACTIVITY IN THE SAUDI ECONOMY 5

Alharti Faisal Abdulrahman H., SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES AS A SOURCE OF ECONOMIC ACTIVITY AND FINANCIAL AND ECONOMIC STABILITY OF THE COUNTRY'S ECONOMY 10

Alketami Ragad Saud A., FOREIGN TRADE OF LARGE INTEGRATED COMPANIES AS AN OBJECT OF MANAGEMENT 16

Alketami Ragad Saud A., FEATURES OF ASTELLAS PHARMA'S FOREIGN TRADE MANAGEMENT MECHANISM IN VARIOUS MARKETS.....21

Almasud Meshari Mohammed S., THE CONCEPT AND ESSENCE OF ASSESSING THE BUSINESS QUALITIES OF EMPLOYEES.....27

Almasud Meshari Mohammed S., ASSESSMENT OF EMPLOYEES' BUSINESS QUALITIES BASED ON A COMPETENCE-BASED APPROACH 33

Alsulaiman Abdulkarim Mohammad A., COMPOSITION AND STRUCTURE OF THE KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM IN A BUSINESS ORGANIZATION.....39

Alsulaiman Abdulkarim Mohammad A., SPECIFIC FEATURES OF THE KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM AT «SAUDI BASIC INDUSTRIES CORPORATION».....44

Altovaim Nuf Mohammed A., FINANCIAL AND ECONOMIC INDICATORS.... OF «DIGITAL GRAVITY KSA».....49

Altovaim Nuf Mohammed A., THE ROLE OF MARKETPLACES IN THE DEVELOPMENT OF MODERN RETAIL ENTREPRENEURSHIP 54

Hamid Thabat Ajab, LEGAL PROTECTION OF DATA IN COMMERCIAL COMPANIES AGAINST ARTIFICIAL INTELLIGENCE RISKS: A COMPARATIVE STUDY BETWEEN IRAQI AND EUROPEAN UNION LAW (GDPR).....60

Maytham Mosa Jenker, THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND MACHINE LEARNING TECHNOLOGIES IN ENHANCING EXTERNAL AUDIT EFFICIENCY AND MITIGATING FINANCIAL MANIPULATION RISKS 76

MUHAMMAD Aisha Akpobosaha, SIBOMANA Rene Aline, KONYANNIK Benjamin Yennuna, COMPARATIVE ANALYSIS OF DIFFERENT SUMMER WHEAT VARIETIES PRODUCTIVITY IN KANO STATE, NORTHERN NIGERIA 89

Platonova E.D., Alazvari Abidakh Awad Allah A., THE MAIN TYPES OF INTERNATIONAL BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY 99

Platonova E.D., Alazvari Abidakh Awad Allah A., THE CONCEPT AND ESSENCE OF ASSESSING THE BUSINESS QUALITIES OF EMPLOYEES 104

Platonova E.D., Alazwari Faisal Mahmud D., E-COMMERCE: CONTENT AND PLACE IN THE GLOBAL TRADING SYSTEM 110

Platonova E.D., Alazwari Faisal Mahmud D., ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC CHARACTERISTICS AND MAIN INDICATORS OF DEVELOPMENT OF «JARIR MARKETING COMPANY IN THE FIELD OF E-COMMERCE 116

Platonova E.D., Alqahtani Raghad Abdullah M., CLASSIFICATION OF RISKS OF FOREIGN TRADE ACTIVITIES OF COMPANIES 122

Platonova E.D., Alzahrani Sana Mohammed S., FACTORS INFLUENCING THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC MECHANISM FOR MANAGING FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY 127

Platonova E.D., Al Wohaimer Saad Fahad S., THE CONCEPT AND STRUCTURE OF THE COMPETITIVE ENVIRONMENT AND COMPETITIVE STRATEGY OF INTERNATIONAL COMPANIES 132

Platonova E.D., Al Wohaimer Saad Fahad S., METHODOLOGICAL APPROACHES TO SUBSTANTIATING THE CHOICE OF A COMPANY'S COMPETITIVE STRATEGY IN THE FOREIGN MARKET 137

Platonova E.D., Alzahrani Sana Mohammed S., FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF LARGE COMPANIES AS AN OBJECT OF CORPORATE GOVERNANCE 142

Platonova E.D., Alqahtani Raghad Abdullah M., FEATURES OF DEVELOPING A STRATEGY TO REDUCE THE RISKS OF FOREIGN TRADE ACTIVITIES IN ENERGY COMPANIES 147

Shodiyeva R. S., PEDAGOGICAL AND PSYCHOLOGICAL FEATURES OF DEVELOPING PROFESSIONAL ADAPTABILITY OF YOUNG SPECIALISTS 153

Sibomana Rene Aline, Muhammad Aisha Akpobosaha, INFLUENCE OF MINERAL NUTRITION & PLANT PROTECTION PRODUCTS ON THE PRODUCTIVITY OF SPRING WHEAT (*TRITICUM AESTIVUM* L) IN NON-CHERNOZEM ZONE OF RUSSIAN FEDERATION 160

Zufarova Y. M., IMPROVING STUDENTS' STRESS Resilience: PSYCHOLOGICAL METHODS, EMPIRICAL RESEARCH, AND PRACTICAL RECOMMENDATIONS 165

Абдикалык кызы М., Дербишова А., Джураев И., Мурзалиев М., БИЗНЕСТИ КАТТОО ЖАНА АНЫН ПРИНЦИПТЕРИ ТУУРАЛУУ 173

Абдурахманова П. К., КРИЗИС СОВЕТСКОЙ ПОЛИТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ВО ВТОРОЙ ПОЛОВИНЕ 80-Х ГОДОВ XX ВЕКА 178

Алиев Э. С., РИСКИ ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ В ЭЛЕКТРОННОМ БИЗНЕСЕ И ИНСТРУМЕНТЫ ИХ СНИЖЕНИЯ 183

Аскарбеков У. М., ИСЛАМСКОЕ БАНКОВСКОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ СОЦИАЛЬНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ В КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ 188

Бурмакова А.В.. НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ СРЕДНЕГО МЕДИЦИНСКОГО ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ РЕГИОНАЛЬНОЙ СПЕЦИФИКИ (НА ПРИМЕРЕ ОРЕНБУРГСКОЙ ОБЛАСТИ) 195

Бурмакова А.В., ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ МОТИВАЦИИ СТУДЕНТОВ МЕДИЦИНСКИХ КОЛЛЕДЖЕЙ К ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ 201

Гарифулина А. Р., ЭКСПРЕССИВНОЕ СЛОВООБРАЗОВАНИЕ В РУССКИХ НАРОДНЫХ СКАЗКАХ: ЛИНГВОКУЛЬТУРОЛОГИЧЕСКИЙ И ЛИНГВОДИДАКТИЧЕСКИЙ АСПЕКТЫ 204

Дадобоева Б.Э., КОМПЬЮТЕРНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ НА УРОКАХ ТРУДОВОГО ОБУЧЕНИЯ КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА 209

Дадобоева Б.Э., ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ И ЕЁ ФОРМИРОВАНИЕ В ПРОЦЕССЕ ПОДГОТОВКИ БУДУЩЕГО ДИЗАЙНЕРА ШВЕЙНЫХ ИЗДЕЛИЙ В ВУЗЕ 216

Есеналиева Б. Б., Кубатбеков А. К., КОСВЕННОЕ НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ В КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ 223

Зергербаева Д.А., ЖАСАЛМА ИНТЕЛЛЕКТ НЕГИЗИНДЕ ОКУУ ПРОЦЕССИНЕ АРНАЛГАН ОЮНДАРДЫ ИШТЕП ЧЫГУУ 232

Идирисов Ж., Саитова А. К., Курбаниязова Г. Т., БИОЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ВЫРАЩИВАНИЯ PISTACIA VERA L. В УСЛОВИЯХ РЕСПУБЛИКИ КАРАКАЛПАКСТАН 236

Исаева А. М., ОХРАНА МАТЕРИНСТВА И ДЕТСТВА В ДАГЕСТАНСКОЙ АССР В 1920-Е ГОДЫ 240

Исаева А. М., ЛИКВИДАЦИЯ ДЕТСКОЙ БЕСПРИЗОРНОСТИ И БЕЗНАДЗОРНОСТИ В СОВЕТСКОЙ РОССИИ В 1920-Е ГОДЫ 244

Кренц О. П., Газизов А. Р., ИНТЕГРАЦИЯ ВИЗУАЛЬНЫХ ПРИЗНАКОВ В ГИБРИДНЫЕ РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ ДЛЯ СТРИМИНГОВЫХ ПЛАТФОРМ 248

Маджитова С.С., ИНКЛЮЗИВНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА У ДОШКОЛЬНИКОВ С ОСОБЫМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ПОТРЕБНОСТЯМИ 253

Нарыжнова Л.В., ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ AI-ПЛАТФОРМА ДЛЯ МУЗЫКАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ PIANOMIND AI 259

Прасковьина А.И., КРУПНЫЕ СДЕЛКИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ..... 262

Прасковьина А.И., ПРАВОВОЙ РЕЖИМ КРУПНЫХ СДЕЛОК В РОССИЙСКОМ КОРПОРАТИВНОМ ПРАВЕ 272

Пыханова А.В., ГРАЖДАНСКО-ПАТРИОТИЧЕСКОЕ ВОСПИТАНИЕ МОЛОДЕЖИ В СТРАНАХ ЕАЭС: НАЦИОНАЛЬНАЯ СПЕЦИФИКА И ПОТЕНЦИАЛ МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЙ КООРДИНАЦИИ 280

Пыханова А.В., ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ГРАЖДАНСКО-ПАТРИОТИЧЕСКОГО ВОСПИТАНИЯ МОЛОДЕЖИ В СТРАНАХ ЕАЭС 286

Рахманова А.М., ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ 292

Тентикулов И., Сейитбеков С., Эмилов Н., Эмилбеков Ч., ЖООПКЕРЧИЛИГИ ЧЕКТЕЛГЕН КООМДУ КАТТОО ЖАРАЯНЫ 296

Тюгаев Н.П., ИССЛЕДОВАНИЕ НЕЙРОСЕТЕВЫХ МОДЕЛЕЙ ДЛЯ СОПОСТАВЛЕНИЯ ЛОКАЛЬНЫХ ПРИЗНАКОВ НА ИЗОБРАЖЕНИЯХ 301

Хакимов Р.Р., ВЛИЯНИЕ ФОРМАТА ВОЛЕЙБОЛЬНОГО ТАЙМ-АУТА НА ВОССТАНОВЛЕНИЕ КОМАНДНОГО ВНИМАНИЯ ПОСЛЕ ОШИБОК. 306

Шафеева Э.И., ЗНАНИЕВЫЕ ПРОЦЕССЫ И КУЛЬТУРНЫЕ БАРЬЕРЫ ОБМЕНА ИНФОРМАЦИЕЙ В ПОЛИКУЛЬТУРНОМ РЕГИОНЕ 311

Шиллер М. П., Камалетдинова А. И., Иванова О. С., Трандин С. Е., ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ЯВЛЕНИЯ ЭЛЕКТРОМАГНИТНОЙ ИНДУКЦИИ И ЗАКОНА ФАРАДЕЯ 315

Шиллер М. П., Камалетдинова А. И., Иванова О. С., Трандин С. Е., ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РЕЛЯТИВИСТСКОГО ЗАМЕДЛЕНИЯ ВРЕМЕНИ В СПЕЦИАЛЬНОЙ ТЕОРИИ ОТНОСИТЕЛЬНОСТИ 319

ГУМАНИТАРНЫЕ И ОБЩЕСТВЕННЫЕ НАУКИ 323

Баймирзаев Д.Н., НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ 323

Жмылева И.А., ВОЗМОЖНОСТИ ИСТОРИКО-БЫТОВОГО ТАНЦА В КОНТЕКСТЕ..... 331

ФОРМИРОВАНИЯ ХОРЕОГРАФИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ ДЕТЕЙ СРЕДНЕГО ШКОЛЬНОГО ВОЗРАСТА В УЧРЕЖДЕНИЯХ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ 331

Краснослободцева К. И., Шкут М. А., СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРАВОПРИМЕНЕНИЯ НАСЛЕДСТВЕННОГО ДОГОВОРА: РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ 336

Мамашукуров Ж. А., РУССКИЙ ЯЗЫК КАК СРЕДСТВО МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА СТРАН ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ 343

Мустафина А.Р., СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ТАКТИЧЕСКИХ ПРИНЦИПОВ А.В. СУВОРОВА ПО ТРАКТАТУ «НАУКА ПОБЕЖДАТЬ» И ИХ РЕАЛИЗАЦИЯ В СРАЖЕНИЯХ 1789-1799 ГГ. 350

Терминосянц К.К., ТРАНСФОРМАЦИЯ ОБРАЗА РУСАЛКИ В ТВОРЧЕСТВЕ А. С. ПУШКИНА 356

Шафеева Э.И., ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГИЙ И ЗАЩИТА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРОЕКТАХ 360

Шафеева Э.И., ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ МОЛОДЕЖНЫХ НКО И ЕГО РОЛЬ В ОРГАНИЗАЦИИ МЕЖКУЛЬТУРНЫХ ДИАЛОГОВ 364

ЕСТЕСТВЕННЫЕ И ТЕХНИЧЕСКИЕ НАУКИ 368

Allahverdiyev M.A., OPERATIONAL COMPLICATIONS IN WELLS EQUIPPED WITH SUCKER ROD PUMPING SYSTEMS: CAUSES, CLASSIFICATION, AND IMPACT ON PRODUCTION EFFICIENCY 368

Панюков С.Н., ВНЕДРЕНИЕ ОПТИЧЕСКИХ ИНТЕРФЕЙСОВ В FPV СИСТЕМЫ 378

Тургунов И.М., ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ПРОМЫШЛЕННОЙ АВТОМАТИЗАЦИИ 382