



**Электронный периодический  
рецензируемый  
научный журнал**

**«SCI-ARTICLE.RU»**

<http://sci-article.ru>

**№152 (апрель) 2026**

**СОДЕРЖАНИЕ**

<b>Редколлегия</b> .....	<b>4</b>
<b>МАТВЕЕВА ДАРЬЯ АЛЕКСЕЕВНА. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ</b> .....	<b>12</b>
<b>МИШКОВА МИЛАНА ГРИГОРЬЕВНА. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ОАО «LIDA ЛАКОКРАСКА»</b> .....	<b>23</b>
<b>МАРКЕЛОВА ЮЛИЯ ВЛАДИМИРОВНА. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ В СОВРЕМЕННЫХ СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ</b> .....	<b>31</b>
<b>РОДИЧЕВА ОЛЬГА РОСТИСЛАВОВНА. АНАЛИЗ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ОСНОВ И ПРАКТИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ БОЛЬШИХ ДАННЫХ В ЦИФРОВОМ МАРКЕТИНГЕ</b> .....	<b>36</b>
<b>ГОРУДКО КАРИНА ИВАНОВНА. РОЛЬ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ НА ПРИМЕРЕ ОАО «МОСТОВДРЕВ»</b> ..	<b>44</b>
<b>МИШКОВА МИЛАНА ГРИГОРЬЕВНА. ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДИКИ ТРЕХКОМПОНЕНТНОГО ПОКАЗАТЕЛЯ ТИПА ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ В АНАЛИЗЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА МАТЕРИАЛАХ ОАО «ЛАКОКРАСКА» Г. ЛИДА)</b> .....	<b>60</b>
<b>ВАСИЛЕВСКАЯ ВАЛЕРИЯ ВИТАЛЬЕВНА. АНТИКРИЗИСНЫЕ МЕРЫ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА МАКРОЭКОНОМИКУ</b> .....	<b>69</b>
<b>КОНДРАТЕНКО ЕКАТЕРИНА СЕРГЕЕВНА. ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОКУПАТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ: НОВЫЕ ПАТТЕРНЫ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПУТИ</b> .....	<b>75</b>
<b>ВАСИЛЕВСКАЯ ВАЛЕРИЯ ВИТАЛЬЕВНА. ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ БЕРЕЖЛИВОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ</b> .....	<b>85</b>
<b>ГОРУДКО КАРИНА ИВАНОВНА. АНАЛИЗ МЕТОДОВ КАЧЕСТВЕННОЙ ОЦЕНКИ РИСКОВ</b> .....	<b>91</b>
<b>ГО ЦЗЯИ. МЕХАНИЗМЫ АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗРАБОТКОЙ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В ГРУППЕ КОМПАНИЙ INSPUR ПРИ МИНИМИЗАЦИИ САНКЦИОННЫХ РИСКОВ</b> .....	<b>99</b>
<b>САЛАГАЕВА АНЖЕЛИКА ВАЛЕРИЕВНА. ИСКУССТВО ПАМЯТИ ДЖОРДАНО БРУНО И ТЕОРИЯ КАТЕГОРИЙ</b> .....	<b>105</b>
<b>ГОЛУБЕВ ВЛАДИМИР КОНСТАНТИНОВИЧ. НАГРУЖЕНИЕ МЕДНОЙ ПРЕГРАДЫ УДАРОМ АЛЮМИНИЕВОЙ ПЛАСТИНЫ</b> .....	<b>110</b>
<b>ШИШ ЮЛИЯ ДЕНИСОВНА. РОЛЬ ИНСТРУМЕНТОВ ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГА В УВЕЛИЧЕНИИ ПРОДАЖ СЕКТОРА E-COMMERCE</b> .....	<b>122</b>
<b>СНЕГИРЁВА ЕКАТЕРИНА РОМАНОВНА. ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ И УДЕРЖАНИЮ ВЫПУСКНИКОВ ВУЗОВ НА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ</b> .....	<b>133</b>
<b>ЗАЙЦЕВА ИРИНА СЕРГЕЕВНА. МЕТОДЫ, ПРОЦЕДУРЫ И ОСОБЕННОСТИ МЕТОДИКИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ</b> .....	<b>142</b>

**ПЕТРОВ ВАДИМ АЛЕКСЕЕВИЧ. САМОРЕГУЛЯЦИЯ МЕНЕДЖЕРА:  
ВЗАИМОСВЯЗЬ ФИЗИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ, ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ФОНА И  
ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ..... 149**

**МИЦКЕВИЧ СТАНИСЛАВ ОЛЕГОВИЧ. ИНВЕСТИЦИИ В ОБРАЩЕНИЕ С  
ОТХОДАМИ КАК ФАКТОР СНИЖЕНИЯ ИЗДЕЖЕК ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ  
ПРЕДПРИЯТИЙ БЕЛАРУСИ (2020–2024 ГГ.) ..... 154**

## Редколлегия

**Агакишиева Тахмина Сулейман кызы.** Доктор философии, научный сотрудник Института Философии, Социологии и Права при Национальной Академии Наук Азербайджана, г.Баку.

**Агманова Атиркуль Егембердиевна.** Доктор филологических наук, профессор кафедры теоретической и прикладной лингвистики Евразийского национального университета им. Л.Н. Гумилева (Республика Казахстан, г. Астана).

**Азизова Насиба Бахритдиновна.** Доктор философии по философским наукам, доцент, декан факультета Международных образовательных программ, Каршинский государственный университет (Узбекистан).

**Александрова Елена Геннадьевна.** Доктор филологических наук, преподаватель-методист Омского учебного центра ФПС.

**Ахмедова Разият Абдуллаевна.** Доктор филологических наук, профессор кафедры литературы народов Дагестана Дагестанского государственного университета.

**Барбанов Родион Евгеньевич.** Доктор философии психологии (PhD), доцент, с.н.с., преподаватель кафедры психологии и педагогики МАСИ, руководитель Лаборатории экопсихологии ИПИИЮ.

**Беззубко Лариса Владимировна.** Доктор наук по государственному управлению, кандидат экономических наук, профессор, Донбасская национальная академия строительства и архитектуры.

**Бежанидзе Ирина Зурабовна.** Доктор химических наук, профессор департамента химии Батумского Государственного университета им. Шота Руставели.

**Бублик Николай Александрович.** Доктор сельскохозяйственных наук, профессор, Институт садоводства Национальной академии аграрных наук Украины, г. Киев.

**Галкин Александр Федорович.** Доктор технических наук, старший научный сотрудник, профессор Национального минерально-сырьевого университета "Горный", г. Санкт-Петербург.

**Гафурова Дилфуза Анваровна.** Доктор химических наук, доцент, заведующая кафедрой, Национальный Университет Узбекистана.

**Головина Татьяна Александровна.** Доктор экономических наук, доцент кафедры "Экономика и менеджмент", ФГБОУ ВПО "Государственный университет - учебно-научно-производственный комплекс" г. Орел. Россия.

**Громов Владимир Геннадьевич.** Доктор юридических наук, профессор кафедры уголовного, экологического права и криминологии ФГБОУ ВО "Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского".

**Грошева Надежда Борисовна.** Доктор экономических наук, доцент, декан САФ БМБШ ИГУ.

**Дегтярь Андрей Олегович.** Доктор наук по государственному управлению, кандидат экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и администрирования Харьковской государственной академии культуры.

**Еавстропов Владимир Михайлович.** Доктор медицинских наук, профессор кафедры безопасности технологических процессов и производств, Донской государственной технической университет.

**Жолдубаева Ажар Куанышбековна.** Доктор философских наук, профессор кафедры религиоведения и культурологии факультета философии и политологии Казахского Национального Университета имени аль-Фараби (Казахстан, Алматы).

**Жураев Даврон Аслонкулович.** Доктор философии по физико-математическим наукам, доцент, Высшее военное авиационное училище республики Узбекистан.

**Зейналов Гусейн Гардаш оглы.** Доктор философских наук, профессор кафедры философии ФГБОУ ВПО «Мордовский государственный педагогический институт имени М.Е. Евсевьева».

**Зинченко Виктор Викторович.** Доктор философских наук, профессор, главный научный сотрудник Института высшего образования Национальной академии педагогических наук Украины; профессор Института общества Киевского университета имени Б. Гринченко; профессор, заведующий кафедрой менеджмента Украинского гуманитарного института; руководитель Международной лаборатории образовательных технологий Центра гуманитарного образования Национальной академии наук Украины. Действительный член The Philosophical Pedagogy Association. Действительный член Towarzystwa Pedagogiki Filozoficznej im. Bronisława F. Trentowskiego.

**Зяблова Ольга Александровна.** Доктор филологических наук, профессор Дипломатической академии МИД России.

**Идиатуллоев Азат Корбангалиевич.** Доктор исторических наук, профессор кафедры географии и экологии ФГБОУ ВО "УлГПУ им. И.Н. Ульянова".

**Калягин Алексей Николаевич.** Доктор медицинских наук, профессор. Заведующий кафедрой пропедевтики внутренних болезней ГБОУ ВПО "Иркутский государственный медицинский университет" Минздрава России, действительный член Академии энциклопедических наук, член-корреспондент Российской академии естествознания, Академии информатизации образования, Балтийской педагогической академии.

**Ковалева Светлана Викторовна.** Доктор философских наук, профессор кафедры истории и философии Костромского государственного технологического университета.

**Коваленко Елена Михайловна.** Доктор философских наук, профессор кафедры перевода и ИТЛ, Южный федеральный университет.

**Колесникова Галина Ивановна.** Доктор философских наук, доцент, член-корреспондент Российской академии естествознания, заслуженный деятель науки и образования, профессор кафедры Гуманитарных дисциплин Таганрожского института управления и экономики.

**Колесников Анатолий Сергеевич.** Доктор философских наук, профессор Института философии СПбГУ.

**Король Дмитрий Михайлович.** Доктор медицинских наук, профессор, заведующий кафедрой пропедевтики ортопедической стоматологии ВДНЗУ "Украинская медицинская стоматологическая академия".

**Кузьменко Игорь Николаевич.** Доктор философии в области математики и психологии. Генеральный директор ООО "РОСПРОРЫВ".

**Кучуков Магомед Мусаевич.** Доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой истории, философии и права Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им.В.М. Кокова.

**Лаверентьев Владимир Владимирович.** Доктор технических наук, доцент, академик РАЕ, МААНОИ, АПСН. Директор, заведующий кафедрой Горячеключевского филиала НОУ ВПО Московской академии предпринимательства при Правительстве Москвы.

**Лакота Елена Александровна.** Доктор сельскохозяйственных наук, ведущий научный сотрудник ФГБНУ "НИИСХ Юго-Востока", г. Саратов.

**Ланин Борис Александрович.** Доктор филологических наук, профессор, заведующий лабораторией ИСМО РАО.

**Лахтин Юрий Владимирович.** Доктор медицинских наук, доцент кафедры стоматологии и терапевтической стоматологии Харьковской медицинской академии последипломного образования.

**Лобанов Игорь Евгеньевич.** Доктор технических наук, ведущий научный сотрудник, Московский авиационный институт.

**Лучинкина Анжелика Ильинична.** Доктор психологических наук, зав. кафедрой психологии Республиканского высшего учебного заведения "Крымский инженерно-педагогический университет".

**Луценко Евгений Вениаминович.** Доктор экономических наук, кандидат технических наук, профессор кафедры компьютерных технологий и систем ФГБОУ ВО "Кубанский ГАУ им.И.Т.Трубилина", г. Краснодар.

**Манцава Майя Михайловна.** Доктор медицинских наук, профессор, президент Международного Общества Реологов.

**Марков Андрей Кириллович.** Доктор экономических наук, ВНИИ фитопатологии, руководитель направления.

**Маслихин Александр Витальевич.** Доктор философских наук, профессор. Правительство Республики Марий Эл.

**Мирзаев Номаз Мирзаевич.** Доктор технических наук, ведущий научный сотрудник Научно-инновационного центра информационно-коммуникационных технологий (НИЦ ИКТ) при Ташкентском университете информационных технологий им. Мухаммада Аль-Хоразмий.

**Можаев Евгений Евгеньевич.** Доктор экономических наук, профессор, директор по научным и образовательным программам Национального агентства по энергосбережению и возобновляемым источникам энергии.

**Моторина Валентина Григорьевна.** Доктор педагогических наук, профессор, зав. кафедрой математики Харьковского национального педагогического университета им. Г.С. Сковороды.

**Набиев Алпаша Алибек.** Доктор наук по геоинформатике, старший преподаватель, географический факультет, кафедра физической географии, Бакинский государственный университет.

**Надькин Тимофей Дмитриевич.** Профессор кафедры отечественной истории и этнологии ФГБОУ ВПО "Мордовский государственный педагогический институт имени М. Е. Евсевьева", доктор исторических наук, доцент (Республика Мордовия, г. Саранск).

**Наумов Владимир Аркадьевич.** Заведующий кафедрой водных ресурсов и водопользования Калининградского государственного технического университета, доктор технических наук, профессор, кандидат физико-математических наук, член Российской инженерной академии, Российской академии естественных наук.

**Огарок Андрей Леонтиевич.** Доктор технических наук, старший научный сотрудник, преподаватель РТУ МИРЭА - Российский технологический университет, преподаватель аспирантуры ФГАНУ "Центр информационных технологий и систем органов исполнительной власти (ЦИТиС)".

**Орехов Владимир Иванович.** Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики инноваций ООО "Центр помощи профессиональным организациям".

**Ощепкова Юлия Игоревна.** Доктор химических наук, заведующий лабораторией ХБиП Института биоорганической химии АН РУз.

**Пащенко Владимир Филимонович.** Доктор технических наук, профессор, кафедра "Оптимізація технологічних систем імені Т.П. Євсюкова", ХНТУСГ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕХАНОТРОНІКИ І СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ.

**Пелецкис Кястутис Чесловович.** Доктор социальных наук, профессор экономики Вильнюсского технического университета им. Гедиминаса.

**Петров Владислав Олегович.** Доктор искусствоведения, доцент ВАК, доцент кафедры теории и истории музыки Астраханской государственной консерватории, член-корреспондент РАЕ.

**Походенько-Чудакова Ирина Олеговна.** Доктор медицинских наук, профессор. Заведующий кафедрой хирургической стоматологии УО «Белорусский государственный медицинский университет».

**Предеус Наталия Владимировна.** Доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры Саратовского социально-экономического института (филиала) РЭУ им. Г.В. Плеханова.

**Пятаева Ольга Алексеевна.** Доктор экономических наук, доцент, заместитель директора Центра коммерциализации разработок и трансфера технологий, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».

**Розыходжаева Гульнора Ахмедовна.** Доктор медицинских наук, руководитель клиничко-диагностического отдела Центральной клинической больницы №1 Медико-санитарного объединения; доцент кафедры ультразвуковой диагностики Ташкентского института повышения квалификации врачей; член Европейской ассоциации кардиоваскулярной профилактики и реабилитации (EACPR), Европейского общества радиологии (ESR), член Европейского общества атеросклероза (EAS), член рабочих групп атеросклероза и сосудистой биологии („Atherosclerosis and Vascular Biology“), периферического кровообращения („Peripheral Circulation“), электронной кардиологии (e-cardiology) и сердечной недостаточности Европейского общества кардиологии (ESC), Ассоциации «Российский доплеровский клуб», Deutsche HerzStiftung.

**Сорокопудов Владимир Николаевич.** Доктор сельскохозяйственных наук, профессор. ФГАОУ ВПО "Белгородский государственный национальный исследовательский университет".

**Супрун Элина Владиславовна.** Доктор медицинских наук, профессор кафедры общей фармации и безопасности лекарств Национального фармацевтического университета, г.Харьков, Украина.

**Терецкий Владислав Иванович.** Доктор юридических наук, профессор кафедры гражданского права и процесса Харьковского национального университета внутренних дел.

**Трошин Александр Сергеевич.** Доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента и внешнеэкономической деятельности, ФГБОУ ВО "Белгородский государственный технологический университет имени В.Г. Шухова".

**Феофанов Александр Николаевич.** Доктор технических наук, профессор, ФГБОУ ВПО МГТУ "СТАНКИН".

**Хамраева Сайёра Насимовна.** Доктор экономических наук, доцент кафедры экономика, Каршинский инженерно-экономический институт, Узбекистан.

**Худойкулов Тулкин Дустобоевич.** Доктор исторических наук, проректор по учебным делам, Шахрисабзский Государственный Педагогический Институт (Узбекистан).

**Чернова Ольга Анатольевна.** Доктор экономических наук, зав.кафедрой финансов и бухучета Южного федерального университета (филиал в г.Новошахтинске).

**Шедько Юрий Николаевич.** Доктор экономических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

**Шелухин Николай Леонидович.** Доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой права и публичного администрирования Мариупольского государственного университета, г. Мариуполь, Украина.

**Шихнебиев Даир Абдулкеримович.** Доктор медицинских наук, профессор кафедры госпитальной терапии №3 ГБОУ ВПО "Дагестанская государственная медицинская академия".

**Эшкурбонов Фуркат Бозорович.** Доктор химических наук, заведующий кафедрой Промышленных технологий Термезского государственного университета (Узбекистан).

**Яковенко Наталия Владимировна.** Доктор географических наук, профессор, профессор кафедры социально-экономической географии и регионоведения ФГБОУ ВПО "ВГУ".

**Абдуллаев Ахмед Маллаевич.** Кандидат физико-математических наук, профессор Ташкентского университета информационных технологий.

**Акпамбетова Камшат Макпалбаевна.** Кандидат географических наук, доцент Карагандинского государственного университета (Республика Казахстан).

**Ашмаров Игорь Анатольевич.** Кандидат экономических наук, доцент кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин, Воронежский государственный институт искусств, профессор РАЕ.

**Ашрапов Улугбек Товфикович.** Кандидат технических наук, старший научный сотрудник Института ядерной физики Академии наук Республики Узбекистан.

**Бай Татьяна Владимировна.** Кандидат педагогических наук, доцент ФГБОУ ВПО "Южно-Уральский государственный университет" (национальный исследовательский университет).

**Бектурова Жанат Базарбаевна.** Кандидат филологических наук, доцент Евразийского национального университета им. Л. Н. Гумилева (Республика Казахстан, г.Астана).

**Беляева Наталия Владимировна.** Кандидат филологических наук, доцент кафедры русского языка, литературы и методики преподавания Школы педагогики Дальневосточного федерального университета.

**Бозоров Бахритдин Махаммадиевич.** Кандидат биологических наук, доцент, зав.кафедрой "Физиология, генетика и биохимии" Самаркандского государственного университета Узбекистан.

**Бойко Наталья Николаевна.** Кандидат юридических наук, доцент. Стерлитамакский филиал ФГБОУ ВПО "БашГУ".

**Боровой Евгений Михайлович.** Кандидат философских наук, доцент, Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики (г. Новосибирск).

**Васильев Денис Владимирович.** Кандидат биологических наук, профессор, ФГБНУ Всероссийский научно-исследовательский институт радиологии и агроэкологии (г. Обнинск).

**Вицентий Александр Владимирович.** Кандидат технических наук, научный сотрудник, доцент кафедры информационных систем и технологий, Институт информатики и математического моделирования технологических процессов Кольского НЦ РАН, Кольский филиал ПетрГУ.

**Гайдученко Юрий Сергеевич.** Кандидат ветеринарных наук, доцент кафедры анатомии, гистологии, физиологии и патологической анатомии ФГБОУ ВПО "Омский государственный аграрный университет имени П.А. Столыпина".

**Гресь Сергей Михайлович.** Кандидат исторических наук, доцент, Учреждение образования "Гродненский государственный медицинский университет", Республика Беларусь.

**Джумагалиева Куляш Валитхановна.** Кандидат исторических наук, доцент Казахской инженерно-технической академии, г.Астана, профессор Российской академии естествознания.

**Егорова Олеся Ивановна.** Кандидат филологических наук, старший преподаватель кафедры теории и практики перевода Сумского государственного университета (г. Сумы, Украина).

**Ермакова Елена Владимировна.** Кандидат педагогических наук, доцент, Ишимский государственный педагогический институт.

**Жерновникова Оксана Анатольевна.** Кандидат педагогических наук, доцент, Харьковский национальный педагогический университет имени Г.С. Сковороды.

**Жохова Елена Владимировна.** Кандидат фармацевтических наук, доцент кафедры фармакогнозии Государственного Бюджетного Образовательного Учреждения Высшего Профессионального Образования "Санкт-Петербургская государственная химико-фармацевтическая академия".

**Закирова Оксана Вячеславовна.** Кандидат филологических наук, доцент кафедры русского языка и контрастивного языкознания Елабужского института Казанского (Приволжского) федерального университета.

**Ивашина Татьяна Михайловна.** Кандидат филологических наук, доцент кафедры германской филологии Киевского Международного университета (Киев, Украина).

**Искендерова Сабара Джафар кызы.** Кандидат философских наук, старший научный сотрудник Национальной Академии Наук Азербайджана, г. Баку. Институт Философии, Социологии и Права.

**Карякин Дмитрий Владимирович.** Кандидат технических наук, специальность 05.12.13 - системы, сети и устройства телекоммуникаций. Старший системный инженер компании Juniper Networks.

**Катков Юрий Николаевич.** Кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и налогообложения Брянского государственного университета имени академика И.Г. Петровского.

**Кебалова Любовь Александровна.** Кандидат педагогических наук, старший преподаватель кафедры геоэкологии и устойчивого развития Северо-Осетинского государственного университета имени К.Л. Хетагурова (Владикавказ).

**Климук Владимир Владимирович.** Кандидат экономических наук, ассоциированный профессор Региональной Академии менеджмента. Начальник учебно-методического отдела, доцент кафедры экономики и организации производства, Учреждение образования "Барановичский государственный университет".

**Кобланов Жоламан Таубаевич.** Ассоциированный профессор, кандидат филологических наук. Профессор кафедры казахского языка и литературы Каспийского государственного университета технологии и инжиниринга имени Шахмардана Есенова.

**Ковбан Андрей Владимирович.** Кандидат юридических наук, доцент кафедры административного и уголовного права, Одесская национальная морская академия, Украина.

**Кольцова Ирина Владимировна.** Кандидат психологических наук, старший преподаватель кафедры психологии, ГБОУ ВО "Ставропольский государственный педагогический институт" (г. Ставрополь).

**Короткова Надежда Владимировна.** Кандидат педагогических наук, доцент кафедры русского языка ФГБОУ ВПО "Липецкий государственный педагогический институт".

**Кузнецова Ирина Павловна.** Кандидат социологических наук. Докторант Санкт-Петербургского Университета, социологического факультета, член Российского общества социологов - РОС, член Европейской Социологической Ассоциации -ESA.

**Кузьмина Татьяна Ивановна.** Кандидат психологических наук, доцент кафедры общей психологии ГБОУ ВПО "Московский городской психолого-педагогический университет", доцент кафедры специальной психологии и коррекционной педагогики НОУ ВПО "Московский психолого-социальный университет", член Международного общества по изучению развития поведения (ISSBD).

**Левкин Григорий Григорьевич.** Кандидат ветеринарных наук, доцент ФГБОУ ВПО "Омский государственный университет путей сообщения".

**Лушников Александр Александрович.** Кандидат исторических наук, член Международной Ассоциации славянских, восточноевропейских и евразийских исследований. Место работы: Центр технологического обучения г.Пензы, методист.

**Мелкадзе Нанули Самсоновна.** Кандидат филологических наук, доцент, преподаватель департамента славистики Кутаисского государственного университета.

**Назарова Ольга Петровна.** Кандидат технических наук, доцент кафедры Высшей математики и физики Таврического государственного агротехнологического университета (г. Мелитополь, Украина).

**Назмутдинов Ризабек Агзамович.** Кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии, Костанайский государственный педагогический институт.

**Насимов Мурат Орленбаевич.** Кандидат политических наук. Проректор по воспитательной работе и международным связям университета "Болашак".

**Непомнящая Наталья Васильевна.** Кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и статистики, Сибирский федеральный университет.

- Олейник Татьяна Алексеевна.** Кандидат педагогических наук, доцент, профессор кафедры ИТ Харьковского национального педагогического университета имени Г.С.Сковороды.
- Орехова Татьяна Романовна.** Кандидат экономических наук, заведующий кафедрой управления инновациями в реальном секторе экономики ООО "Центр помощи профессиональным организациям".
- Остапенко Ольга Валериевна.** Кандидат медицинских наук, старший преподаватель кафедры гистологии и эмбриологии Национального медицинского университета имени А.А. Богомольца (Киев, Украина).
- Поляков Евгений Михайлович.** Кандидат политических наук, преподаватель кафедры социологии и политологии ВГУ (Воронеж); Научный сотрудник (стажер-исследователь) Института перспективных гуманитарных исследований и технологий при МГГУ (Москва).
- Попова Юлия Михайловна.** Кандидат экономических наук, доцент кафедры международной экономики и маркетинга Полтавского национального технического университета им. Ю. Кондратюка.
- Рамазанов Сайгим Манапович.** Кандидат экономических наук, профессор, главный эксперт ОАО «РусГидро», ведущий научный сотрудник, член-корреспондент Российской академии естественных наук.
- Рибцун Юлия Валентиновна.** Кандидат педагогических наук, старший научный сотрудник лаборатории логопедии Института специальной педагогики Национальной академии педагогических наук Украины.
- Сазонов Сергей Юрьевич.** Кандидат технических наук, доцент кафедры Информационных систем и технологий ФГБОУ ВПО "Юго-Западный государственный университет".
- Саметова Фаузия Толеушайховна.** Кандидат филологических наук, профессор, проректор по воспитательной работе Академии Кайнар (Республика Казахстан, город Алматы).
- Сафронов Николай Степанович.** Кандидат экономических наук, действительный член РАЕН, заместитель Председателя отделения "Ресурсосбережение и возобновляемая энергетика". Генеральный директор Национального агентства по энергосбережению и возобновляемым источникам энергии, заместитель Председателя Подкомитета по энергоэффективности и возобновляемой энергетике Комитета по энергетической политике и энергоэффективности Российского союза промышленников и предпринимателей, сопредседатель Международной конфедерации неправительственных организаций с области ресурсосбережения, возобновляемой энергетике и устойчивого развития, ведущий научный сотрудник.
- Середа Евгения Витальевна.** Кандидат филологических наук, старший преподаватель Военной Академии МО РФ.
- Слизкова Елена Владимировна.** Кандидат педагогических наук, доцент кафедры социальной педагогики и педагогики детства ФГБОУ ВПО "Ишимский государственный педагогический институт им. П.П. Ершова".
- Смирнова Юлия Георгиевна.** Кандидат педагогических наук, ассоциированный профессор (доцент) Алматинского университета энергетики и связи.
- Франчук Татьяна Иосифовна.** Кандидат педагогических наук, доцент, Каменец-Подольский национальный университет имени Ивана Огиенка.
- Церцвадзе Мзия Гилаевна.** Кандидат филологических наук, профессор, Государственный университет им. А. Церетели (Грузия, Кутаиси).
- Чернышова Эльвира Петровна.** Кандидат философских наук, доцент кафедры искусствоведения и педагогики искусства института художественного образования, ФГБОУ ВО «Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена», г. Санкт-Петербург.
- Шамутдинов Айдар Харисович.** Кандидат технических наук, доцент кафедры Омского автобронетанкового инженерного института.

**Шангина Елена Игоревна.** Кандидат технических наук, доктор педагогических наук, профессор, Зав. кафедрой Уральского государственного горного университета.

**Шапауов Алиби Кабыкенович.** Кандидат филологических наук, профессор. Казахстан. г.Кокшетау. Кокшетауский государственный университет имени Ш. Уалиханова.

**Шаргородская Наталья Леонидовна.** Кандидат наук по госуправлению, помощник заместителя председателя Одесского областного совета.

**Шафиров Валерий Геннадьевич.** Кандидат юридических наук, профессор кафедры Аграрных отношений и кадрового обеспечения АПК, Врио ректора ФГБОУ ДПО «Российская академия кадрового обеспечения агропромышленного комплекса».

**Шошин Сергей Владимирович.** Кандидат юридических наук, доцент кафедры уголовного, экологического права и криминологии юридического факультета Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского».

**Яковлев Владимир Вячеславович.** Кандидат педагогических наук, профессор Российской Академии Естествознания, почетный доктор наук (DOCTOR OF SCIENCE, HONORIS CAUSA).

# ЭКОНОМИКА

## АНТИКРИЗИСНЫЕ МЕРЫ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА МАКРОЭКОНОМИКУ

**Василевская Валерия Витальевна**  
Полесский государственный университет  
студент

**Гурецкая Виктория Ивановна студент. Научный руководитель: Чмыр  
Николай Николаевич, старший преподаватель, Полесский государственный  
университет**

**Ключевые слова:** антикризисные меры; экономика Беларуси; санкционное давление; ценовое регулирование; импортозамещение; макроэкономическая устойчивость; государственное регулирование; программа социально-экономического развития; 2026–2030

**Keywords:** anti-crisis measures; Belarusian economy; sanction pressure; price regulation; import substitution; macroeconomic stability; state regulation; socio-economic development program; 2026–2030

**Аннотация:** В статье проводится анализ антикризисных мер Республики Беларусь в условиях внешних экономических ограничений 2020–2025 гг. Рассматривается влияние комплекса административных и нерыночных инструментов (жёсткое ценовое регулирование, обязательная продажа валютной выручки, субсидирование госпредприятий, запрет на массовые сокращения и форсированное импортозамещение) на ключевые макроэкономические показатели: динамику ВВП, инфляцию, безработицу, государственный долг и структуру экспорта. Показано, что выбранная модель позволила обеспечить краткосрочную макроэкономическую устойчивость в условиях пандемии COVID-19 и беспрецедентного санкционного давления, однако выявила ограничения для долгосрочного инновационного развития. Особое внимание уделяется переходу от антикризисного регулирования к Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2026–2030 годы, ориентированной на структурную трансформацию и инновационный рост экономики.

**Abstract:** The article analyzes the anti-crisis measures of the Republic of Belarus under external economic restrictions during 2020–2025. It examines the impact of a set of administrative and non-market instruments (strict price regulation, mandatory sale of foreign exchange earnings, subsidizing state-owned enterprises, prohibition of mass layoffs, and accelerated import substitution) on key macroeconomic indicators: GDP dynamics, inflation, unemployment, public debt, and export structure. It is shown that the chosen model allowed for short-term macroeconomic stability in the context of the COVID-19 pandemic and unprecedented sanctions pressure, but it revealed limitations for long-term innovative development. Special attention is paid to the transition from anti-crisis regulation to the Social and Economic Development Program of the Republic of Belarus for 2026–2030, aimed at structural transformation and innovative economic growth.

**УДК 338.124.4**

## **Введение**

Экономический кризис — это резкий спад производства, нарушение хозяйственных связей и снижение уровня жизни населения. Период 2020–2025 гг. стал для Республики Беларусь качественно новым вызовом: одновременное воздействие пандемии COVID-19, масштабного санкционного давления и разрыва традиционных рынков сбыта поставило экономику страны в условия множественных системных шоков.

Отличительной особенностью белорусской антикризисной политики стало активное применение административных и нерыночных мер регулирования, что существенно отличает её от рекомендаций международных финансовых организаций и делает белорусский опыт особенно интересным для научного анализа.

## **Актуальность темы**

Актуальность исследования обусловлена необходимостью объективной оценки эффективности выбранной модели в условиях полного отсутствия внешней финансовой помощи и закрытия традиционных рынков сбыта, а также выявления её долгосрочных последствий для структурной трансформации экономики и перехода к устойчивому росту в 2026–2030 гг.

**Целью** статьи является комплексный анализ антикризисных мер Республики Беларусь в 2020–2025 гг. и оценка их влияния на основные макроэкономические показатели, а также определение перспектив перехода от антикризисного регулирования к инновационно-ориентированной модели экономического развития в 2026–2030 годах.

## **Задачи:**

1. Проанализировать динамику ключевых макроэкономических показателей Республики Беларусь в 2020–2025 гг. (ВВП, инфляция, безработица, государственный долг, структура экспорта).
2. Выявить основные антикризисные меры, реализованные государством, и определить механизмы их влияния на экономику в условиях пандемии и санкционного давления.

3. Оценить эффективность административных и нерыночных инструментов регулирования (ценовое регулирование, валютный контроль, субсидирование, импортозамещение) с точки зрения обеспечения краткосрочной макроэкономической устойчивости.
4. Выявить ограничения и негативные последствия выбранной модели для долгосрочного инновационного развития и инвестиционной привлекательности экономики.
5. Рассмотреть стратегические приоритеты Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2026–2030 годы как основу перехода к устойчивому росту на инновационной основе.

## Научная новизна

Научная новизна заключается в комплексном анализе белорусской антикризисной модели 2020–2025 гг. в условиях пандемии и жёстких санкций без внешней финансовой помощи. Выявлены противоречивые эффекты административных мер: высокая эффективность в обеспечении краткосрочной макроэкономической устойчивости и социальной стабильности при одновременных ограничениях для долгосрочного инновационного развития. Обосновано, что антикризисный опыт 2020–2025 гг. стал основой перехода к инновационно-ориентированной модели экономики в Программе социально-экономического развития на 2026–2030 годы.

Проблема антикризисного регулирования экономики остаётся одной из центральных в макроэкономической науке и практике, поскольку ни одна страна не застрахована от периодических спадов производства, вызванных как внутренними циклическими процессами, так и мощными внешними шоками. За всю постсоветскую историю Республика Беларусь пережила несколько кризисных эпизодов, каждый из которых требовал оперативного и эффективного вмешательства государства. Однако период 2020–2025 гг. стал качественно новым вызовом: одновременное действие пандемии COVID-19, беспрецедентного по масштабу и жёсткости санкционного давления со стороны ЕС, США и ряда других стран, разрыва традиционных логистических цепочек и потери значительной части западных рынков сбыта создали ситуацию, в которой экономика страны оказалась под воздействием нескольких системных кризисов одновременно.

Отличительной чертой белорусской антикризисной политики стало активное применение административных и нерыночных мер: жёсткого контроля цен, обязательной продажи валютной выручки, масштабного субсидирования государственных предприятий, запрета на массовые сокращения штатов и форсированного импортозамещения. Такой подход существенно отличается от рекомендаций МВФ и Всемирного банка, которые делают акцент на либерализации экономики и снижении роли государства, что превращает белорусский опыт в особенно интересный объект для научного изучения.

**Экономический кризис** (греч. krisis – поворотный пункт) – это резкое ухудшение экономического состояния страны, группы стран и мира в целом, которое проявляется в существенном спаде производства, нарушении сложившегося хозяйственного сотрудничества, банкротстве предприятий, росте безработицы и – в результате – снижении уровня жизни населения [1, с.58].

С февраля 2022 года, после начала специальной военной операции России на Украине, белорусская экономика пережила тяжелейший шок. Потеря практически всего экспорта в Украину — третьего по значимости торгового партнёра — и более чем двукратное сокращение торговли с Европейским союзом привели страну к глубокому экономическому спаду. Введённые после этого беспрецедентные санкции вызвали самое резкое падение экономики Беларуси с 1995 года — реальный ВВП сокращался в среднем на 4,7 % в год.

Частично негативный эффект удалось компенсировать за счёт углубления интеграции с Россией и различных механизмов обхода ограничений. Власти существенно усилили государственное вмешательство в экономику: прибегли к сокрытию статистических данных, ввели жёсткий контроль цен, повысили налоговую нагрузку, использовали денежную эмиссию и перераспределяли ресурсы в пользу государственного сектора. Принятые меры позволили добиться относительной макроэкономической стабилизации в краткосрочном периоде.

Экономика Беларуси остаётся централизованной, контролируемой и всё более изолированной с начала конфликта между Россией и Украиной. Западные санкции вынудили страну осуществлять логистику в основном через Россию и искать новых торговых партнёров в Африке, Латинской Америке, Юго-Восточной и Центральной Азии, что ведёт к росту затрат и задержкам в платежах. Импортозамещение, поддерживаемое российскими инвестициями и субсидиями, укрепило краткосрочную экономическую устойчивость, но одновременно усилило экономические связи Беларуси с Россией, делая её уязвимой к любому снижению спроса в России.

Для комплексной оценки влияния антикризисных мер на макроэкономическую устойчивость Беларуси в 2020–2025 гг. необходимо рассмотреть динамику ключевых показателей: темпы роста ВВП, инфляцию, уровень безработицы, структуру экспорта и государственный долг. Эти данные позволяют выявить, как политика государства — управляемая девальвация, обязательная продажа валютной выручки, ценовое регулирование, субсидии и программы импортозамещения — отражалась на экономике в условиях пандемии и санкционного давления (таблица 1).

**Таблица 1 - Макроэкономические показатели Беларуси (2020–2025 гг.)**

Год	ВВП, %	Инфляция, %	Безработица, %	Госдолг, % ВВП	Экспорт вне Европы, %	Ключевые особенности
2020	-0,7	7,4	4,0	47,5	10	Пандемия COVID-19, падение услуг, субсидии и отсрочки налогов
2021	+2,4	9,7	3,9	41,2	11	Восстановление экономики, рост промышленности, поддержка госпредприятий
2022	-4,7	12,8	3,6	40,8	11,6	Санкции, управляемая девальвация, обязательная продажа валютной выручки
2023	+4,1	5,8	3,5	40,7	31,8	Жёсткое ценовое регулирование, активное импортозамещение, переориентация экспорта

2024	+4,0	5,2	3,0	44,4	28,5	Стабилизация инфляции, продолжение ценового регулирования и импортозамещения, сильный внутренний спрос, жесткий контроль цен
2025 (январь-сентябрь)	+1,6	6,9	2,9	44,5	29	Управляемая инфляция, зависимость от внешних кредитов

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [2]

Антикризисные меры, реализованные в Беларуси в 2020–2025 гг., действительно позволили удержать макроэкономическую устойчивость в условиях пандемии и санкционного давления, однако их влияние оказалось многослойным и противоречивым. Валютное регулирование и обязательная продажа экспортной выручки обеспечили краткосрочную стабилизацию курса, но одновременно ограничили свободу бизнеса и снизили привлекательность страны для иностранных инвесторов. Ценовой контроль позволил снизить инфляцию с 12,8 % в 2022 г. до 5,2 % в 2024 г., однако сопровождался сужением ассортимента отдельных товаров и снижением стимулов для производителей к повышению эффективности.

Главная цель предстоящего пятилетия – обеспечение социальной стабильности в обществе и рост благосостояния граждан за счет качественного роста экономики, наращивания социального капитала, создания комфортных условий для жизни, работы и самореализации. В основе этого — доходы, цены, занятость, доступное жилье, безопасный транспорт, доступные и высокотехнологичные услуги в здравоохранении и образовании.

Важнейшей задачей государственной политики является обеспечение устойчивого экономического роста на основе модернизации и инновационного развития. Программа социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы предусматривала структурные преобразования, направленные на повышение конкурентоспособности национальной экономики, развитие промышленности и формирование условий для устойчивого роста.

В рамках реализации антикризисной политики государство опиралось преимущественно на административные и нерыночные инструменты, что позволило минимизировать негативные последствия внешних шоков. Ключевыми мерами стали:

- жёсткое ценовое регулирование, введённое Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 19 октября 2022 г. № 713 «О системе регулирования цен» (с изменениями, в том числе от 2 апреля 2025 г. № 713(б)), которое охватывало социально значимые товары и способствовало снижению инфляции с пиковых 12,8 % в 2022 г. до 5,2 % в 2024 г.;
- обязательная продажа валютной выручки экспортёрами и управляемая девальвация, обеспечившие стабилизацию курса белорусского рубля и пополнение золотовалютных резервов;

- массовое субсидирование и льготное кредитование государственных предприятий, а также запрет на массовые увольнения, что позволило сохранить низкий уровень безработицы (2,9 % по итогам января–сентября 2025 г.);
- ускоренное импортозамещение при поддержке российских инвестиций, в результате чего объём импортозамещающей продукции превысил 30 млрд долларов США за пятилетку.

Данные меры были органично встроены в Программу социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы (Указ Президента Республики Беларусь от 29 июля 2021 г. № 292). Программа ставила целью рост ВВП не менее чем в 1,2 раза к уровню 2020 года, увеличение экспорта товаров и услуг до 50 млрд долларов США, рост инвестиций в основной капитал более чем в 1,2 раза и повышение реальных располагаемых денежных доходов населения в 1,2 раза.

По предварительным итогам полного 2025 года (данные Белстата) ВВП вырос на 1,3 % (в текущих ценах — 286,7 млрд руб.), реальные располагаемые доходы населения увеличились в 1,2 раза за пятилетие, валовой внешний долг снизился до 46 % ВВП, а доля экспорта вне европейского направления стабильно удерживается на уровне 28–31 %. Эти результаты подтверждают эффективность выбранной модели в условиях одновременного действия пандемии, санкционного давления и разрыва традиционных цепочек поставок.

Вместе с тем административный характер антикризисных мер, обеспечивший краткосрочную макроэкономическую устойчивость, одновременно выявил ограничения для долгосрочного инновационного развития: сохранение высокой доли государственного сектора, снижение инвестиционной привлекательности для иностранных партнёров и усиление зависимости от отдельных рынков.

Именно поэтому важнейшим ориентиром на следующее пятилетие стала Программа социально-экономического развития Республики Беларусь на 2026–2030 годы, утверждённая Решением Всебелорусского народного собрания от 19 декабря 2025 г. № 1. Документ определяет семь стратегических приоритетов:

1. национальная демографическая безопасность (сохранение населения, укрепление здоровья нации и поддержка семьи);
2. развитие человеческого потенциала, качественное образование и патриотическое воспитание;
3. создание качественной и удобной среды для жизни (жильё, дороги, транспорт);
4. рост конкурентоспособности, технологическое развитие и цифровая трансформация;
5. сильные регионы (включая высокопроизводительный АПК и экологию);
6. укрепление обороноспособности государства;
7. реализация туристического потенциала.

Программа-2030 предусматривает переход от преимущественно административных методов к инновационно-ориентированной модели роста с акцентом на повышение наукоёмкости экономики, диверсификацию экспорта, цифровизацию и повышение эффективности инвестиций. Таким образом, антикризисный опыт 2020–2025 гг. становится фундаментом для структурной трансформации белорусской экономики и обеспечения устойчивого развития в 2026–2030 годах.

**Литература:**

1. Добрынин, Л. А. Мировой экономический кризис и период глобальной экономической депрессии / Л. А. Добрынин // Экономика и управление. — 2015. — № 2. — С. 58–64.
2. Национальный статистический комитет Республики Беларусь. Беларусь в цифрах : статистический сборник [Электронный ресурс]. — Минск : Белстат, 2025. — 256 с. — Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/>. — Дата доступа: 23.11.2025.
3. Львовский Л. Белорусская экономика под санкциями с начала войны России против Украины [Электронный ресурс] / Лев Львовский ; Stockholm Centre for Eastern European Studies. — Stockholm, 2023. — Режим доступа: <https://sceeus.se/en/publications/the-belarusian-economy-under-sanctions-since-the-start-of-russias-war-in-ukraine/>. — Дата обращения: 07.04.2026.

