

Содержание

Национальная экономика	
<i>Скормный А. С., Тишкова Т. М.</i> Оценка конкурентных позиций экономики Республики Беларусь в глобальном контексте	3
Цифровизация экономики	
<i>Шкабарина А. О.</i> Современные тенденции и особенности платформенной и классической моделей экономики	7
Менеджмент и маркетинг	
<i>Багрянцева Е. П., Байбардина Т. Н., Гурская С. П., Целикова Л. В., Нилова Е. Е.</i> Современные тенденции развития потребительского рынка: маркетинг, цифровизация и качество товаров	12
<i>Карчевская Е. Н., Сидоркина В. А.</i> Алгоритм оценки маркетинговой активности конкурентов с использованием методики «цифрового следствия»	16
<i>Помаз И. В.</i> Трансформация инструментов маркетинговых исследований в условиях цифровой экономики	20
<i>Яцевич Н. В.</i> Психологические характеристики личности предпринимателя: структурные элементы и содержание	26
Учет, анализ, аудит	
<i>Толкачева Е. Г.</i> Интегрированная отчетность как результат интеграции финансовой и нефинансовой информации	34
Современные технологии	
<i>Масанский С. Л.</i> Межотраслевой технологический цикл как концептуальная основа методологии формирования рационального ассортимента продуктов для школьного питания	40
История и теория потребительской кооперации	
<i>Потоцкая Н. Г.</i> Институциональная преемственность и трансформация принципов потребительской кооперации: опыт Беларуси в контексте классической модели Рочдейля	48
Образование. Подготовка специалистов	
<i>Байбардина Т. Н., Авдашкова Л. П., Романюк А. А.</i> Приоритеты подготовки специалистов в сфере цифрового маркетинга с учетом требований рынка труда	56
<i>Шверда О. В.</i> Business English и General English: различия, проблемы и практические примеры в контексте преподавания в торгово-экономическом университете	60

Скоромный А. С.,

главный специалист отдела торговли,
общественного питания и услуг
главного управления торговли и услуг
Гомельского областного исполнительного комитета
г. Гомель, Республика Беларусь

Тишковская Т. М.,

старший преподаватель
Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации
г. Гомель, Республика Беларусь

Оценка конкурентных позиций экономики Республики Беларусь

в глобальном контексте..... 3

В данной статье на основе системного, сравнительного, индексного методов и SWOT-анализа проведена комплексная диагностика конкурентных позиций Республики Беларусь и существующих элементов ее идеологического позиционирования. Выявлены ключевые проблемы, включая сырьевую зависимость экспорта, необходимость диверсификации и привлечения прямых иностранных инвестиций, а также фрагментарность текущих коммуникационных усилий.

Ключевые слова: конкурентоспособность; страновой брендинг; позиционирование; инвестиционная привлекательность; идеологический маркетинг; Парк высоких технологий.

Введение

В современном глобализированном мире экономический успех государства определяется не только наличием ресурсов, развитой промышленностью или выгодного географического положения. Все более значимую роль играют нематериальные активы: репутация страны, сила ее национального бренда, привлекательность ценностных ориентиров и модели развития для внешнего мира. Этот комплекс, часто описываемый терминами «мягкая сила» (Дж. Най) или «страновой брендинг» (С. Анхольт), становится ключевым фактором в конкурентной борьбе за инвестиции, таланты, рынки сбыта и политическое влияние.

Для Республики Беларусь, страны с богатым промышленным наследием, высокообразованным населением и амбициозными планами по технологической модернизации, проблема эффективного внешнего позиционирования стоит особенно остро. Существует заметное противоречие между реальным экономическим потенциалом страны (таким как мощный агропромышленный комплекс, развитое машиностроение, динамично растущий IT-сектор, представленный Парком высоких технологий) и ее сложившимся, часто стереотипным, имиджем на международной арене. Этот «разрыв восприятия» создает дополнительные барьеры для притока прямых иностранных инвестиций (ПИИ), диверсификации экспорта, привлечения высококвалифицированных специалистов и роста туристического потока. Таким образом, проблема исследования заключается в недостаточной систематизации и стратегической направленности идеологических аспектов в экономическом позиционировании Беларуси, что снижает эффективность использования ее нематериальных активов для повышения конкурентоспособности.

В статье поставлена цель анализа сильных и слабых сторон, определения возможностей в развитии экономики Республики Беларусь для разработки рекомендаций по повышению конкурентоспособности национальной экономики.

Для проведения объективного анализа конкурентных позиций Республики Беларусь на мировой арене необходимо обратиться к данным авторитетных международных рейтингов, которые, несмотря на определенную методологическую условность, предоставляют систематизированные сравнительные данные. Следует отметить, что в последние годы участие Беларуси в ряде ключе-

вых рейтингов было приостановлено, поэтому актуальный анализ опирается на последние доступные публикации и тренды.

В Глобальном индексе конкурентоспособности (GCI) Всемирного экономического форума Беларусь традиционно демонстрировала неоднозначную картину, отражающую противоречивость ее экономической модели. С одной стороны, страна показывала относительно высокие результаты по «столпам», связанным с человеческим капиталом: здоровье населения и начальное образование. Это соответствует официальному нарративу о социальной ориентированности государства. Кроме того, отмечалась развитая транспортная инфраструктура, являющаяся важным активом для транзитной экономики. С другой стороны, устойчиво слабыми местами оставались качество институтов управления, развитие финансового рынка и, что критически важно, показатели инновационного потенциала и развитости бизнеса. Недостаточный уровень развития этих «столпов» высшего порядка указывает на структурные ограничения для перехода к экономике знаний и инноваций [1, с. 18].

В рейтинге Doing Business Всемирного банка Беларусь в предшествующие годы демонстрировала заметный прогресс, целенаправленно улучшая регуляторные процедуры [2, с. 132]. Особых успехов удалось достичь в таких областях, как регистрация юридических лиц, получение разрешений на строительство и подключение к системе электроснабжения. Эти улучшения свидетельствовали о наличии политической воли к оптимизации бизнес-среды на операционном уровне и служили позитивным сигналом для малого и среднего бизнеса. Однако вопросы, связанные с защитой прав инвесторов, разрешением неплатежеспособности хозяйствующих субъектов и обеспечением исполнения контрактов, часто оставались зонами со сложностями, отражающими более глубокие институциональные проблемы.

Индекс человеческого развития (ИЧР) ПРООН неизменно относит Беларусь к группе стран с очень высоким уровнем человеческого развития. Это достижение базируется на высоких показателях ожидаемой продолжительности жизни, длительности получения образования и валового национального дохода на душу населения. Данный факт является ключевым нематериальным активом страны, подчеркивая, что основой для будущего роста служит здоровое и образованное население. В региональном сопоставлении со странами Центральной и Восточной Европы Беларусь сохраняет достойные позиции по базовым социальным показателям, но при этом может отставать по параметрам, связанным с качеством жизни, экологической устойчивостью и вовлеченностью граждан в принятие решений.

Систематизация сильных и слабых сторон, возможностей и угроз позволяет получить целостную картину конкурентного положения Беларуси. Данный анализ выявляет глубокую двойственность белорусской экономической модели. Ее сильные стороны сформированы исторически и носят в значительной мере «унаследованный» характер: мощный индустриальный каркас, развитая транспортная сеть, высокий уровень базового образования. К ним добавилась новая динамичный элемент – IT-сектор, выросший в значительной мере автономно благодаря созданию особого правового режима Парка высоких технологий (ПВТ) [3; 4]. Однако слабые стороны носят системный и взаимосвязанный характер: экономика сохраняет высокую степень зависимости от импорта энергоресурсов и сырья, а ее экспортный потенциал остается недостаточно диверсифицированным, с преобладанием продукции низких переделов. Это усугубляется недостаточным развитием рыночных институтов, механизмов венчурного финансирования и связи между наукой и производством.

Внешние возможности для Беларуси в значительной мере связаны с ее геополитическим и геоэкономическим положением. Это потенциальная роль транспортно-логистического хаба между Европейским союзом и Евразийским экономическим союзом, а также между Китаем и Европой в рамках инициативы «Один пояс – один путь». Успехи ПВТ открывают возможность для позиционирования страны как центра компетенций в сфере IT и nearshore-разработки. Растущий глобальный спрос на экологически чистую продукцию создает нишу для продвижения «зеленого» бренда белорусского агропромышленного комплекса. Однако данные возможности блокируются серьезными внешними угрозами: хронической геополитической напряженностью в регионе, которая повышает риски для инвесторов; ужесточением глобальной конкуренции за капиталы и технологии; сохранением и даже усилением негативных стереотипных нарративов о стране в западных медиа; реальной угрозой «утечки мозгов», особенно среди высококвалифицированных IT-специалистов, и возможным расширением санкционного давления [5, с. 146].

Таким образом, конкурентоспособность Беларуси находится в состоянии хрупкого баланса между унаследованными активами и нарастающими вызовами, требующими глубокой структурной адаптации и активного управления внешним восприятием (таблица).

SWOT-анализ конкурентоспособности национальной экономики Беларуси

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
Мощный промышленный и агропромышленный потенциал (традиционные отрасли)	Высокая сырьевая и энергетическая зависимость экономики
Динамично развивающийся IT-сектор (ПВТ, высокий экспорт услуг)	Недостаточная диверсификация экспорта (преобладание низкотехнологичной продукции)
Высокий уровень человеческого капитала (образованная рабочая сила)	Слабо развиты механизмы венчурного финансирования и коммерциализации НИОКР
Выгодное географическое положение на перекрестке транзитных путей	Уязвимость к внешним шокам из-за интеграции в ограниченное число рынков
Развитая транспортная и энергетическая инфраструктура	Необходимость модернизации основных средств в традиционной промышленности
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
Использование транзитного потенциала в рамках инициатив «Один пояс – один путь»	Ужесточение глобальной конкуренции за инвестиции и технологии
Позиционирование как IT-хаба и центра nearshore-разработки для ЕС и ЕАЭС	Геополитическая нестабильность в регионе
Развитие высокотехнологичного экспорта на базе ПВТ	Сохранение негативных стереотипов в международных медиа, влияющих на имидж
Рост спроса на экологически чистую сельхозпродукцию («зеленый» бренд)	«Утечка мозгов» высококвалифицированных IT-специалистов
Развитие нишевого туризма (экологический, культурно-исторический)	Экономическое давление и санкционные ограничения со стороны ряда стран
Примечание – Таблица составлена на основании источников [1; 4–6].	

Из проведенного анализа со всей очевидностью вытекают три взаимосвязанных системных вызова, формирующих «узкие места» в развитии конкурентоспособности белорусской экономики.

Первый и фундаментальный вызов – это преодоление устойчивой сырьевой и энергетической зависимости. Экономика остается высокоэнергоемкой и чувствительной к конъюнктуре на рынках нефти, газа и других сырьевых товаров. Эта зависимость не только создает макроэкономическую уязвимость, но и ограничивает добавленную стоимость, создаваемую в национальных производственных цепочках.

Второй вызов, являющийся прямым следствием первого, – настоятельная необходимость глубокой диверсификации экспорта. Структура белорусского экспорта, несмотря на наличие отдельных высокотехнологичных товаров и динамичного экспорта IT-услуг, в товарном измерении по-прежнему тяготеет к продукции низких и средних переделов (нефтепродукты, калийные удобрения, металлопродукция, техника). Для устойчивого роста необходима опора на экспорт продукции с высокой долей интеллектуальной ренты, инноваций и уникальных компетенций.

Третий вызов – это дефицит прямых иностранных инвестиций (ПИИ), особенно в несырьевые, высокотехнологичные и экспортоориентированные сектора. ПИИ выступают не только источником капитала, но и каналом трансфера передовых технологий, управленческих практик и интеграции в глобальные цепочки создания стоимости. Низкий приток ПИИ (особенно из стран Запада) консервирует технологическое отставание и ограничивает доступ к новейшим знаниям и рынкам [6, с. 56].

Эти три вызова образуют замкнутый круг: сырьевая зависимость и недиверсифицированный экспорт делают страну менее привлекательной для «качественных» ПИИ, а дефицит таких инвестиций, в свою очередь, затрудняет преодоление сырьевой модели и диверсификацию. Разорвать этот круг можно только за счет комплексных мер, где наряду с внутренними экономическими ре-

формами критически важную роль играет активное формирование нового, привлекательного для инвесторов и партнеров имиджа страны, способного изменить глобальное восприятие ее потенциала и снизить премию за риск.

Заключение

Проведенный комплексный анализ конкурентных позиций национальной экономики Республики Беларусь позволяет сделать ряд обобщающих выводов, имеющих как теоретическое, так и практическое значение для понимания перспектив развития страны в современных геоэкономических условиях.

Исследование подтвердило исходную гипотезу о наличии устойчивого противоречия между объективным экономическим потенциалом Беларуси и ее восприятием на международной арене. С одной стороны, страна обладает фундаментальными конкурентными преимуществами, сформированными как исторически (развитая промышленная и транспортная инфраструктура, высокий уровень базового образования и человеческого капитала), так и в результате целенаправленных усилий последних лет (динамично развивающийся ИТ-сектор в рамках Парка высоких технологий). Эти активы создают прочную основу для экономического роста и модернизации.

Таким образом, перспективы повышения конкурентоспособности белорусской экономики напрямую зависят от способности государства реализовать комплексный подход, сочетающий внутренние структурные преобразования с активной политикой внешнего позиционирования. Формирование целостного и привлекательного имиджа страны, способного снизить инвестиционные риски и изменить стереотипное восприятие, становится не просто дополнением к экономическим реформам, а необходимым условием для их успешной реализации и интеграции Беларуси в глобальные цепочки создания стоимости на качественно новом, технологичном уровне.

Список использованной литературы

1. **Марченко, С. С.** Цифровая трансформация и конкурентоспособность: вызовы для экономики Беларуси / С. С. Марченко // Экономика и управление. – 2021. – № 4 (158). – С. 15–23.
2. **Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies** / World Bank Group. – Washington, DC : World Bank, 2020. – 234 p.
3. **Администрация Парка высоких технологий** : [сайт]. – URL: <https://www.park.by/> (дата обращения: 03.03.2026).
4. **О совершенствовании** регулирования информационно-коммуникационных технологий и цифровой экономики : Декрет Президента Респ. Беларусь от 28 дек. 2023 г. № 8 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – 1/20893.
5. **Сидорович, П. М.** Геополитический контекст и экономическое позиционирование Беларуси в Евразийском регионе / П. М. Сидорович // Беларусь в современном мире : материалы XI Междунар. науч. конф., Минск, 15 окт. 2022 г. / Бел. гос. ун-т ; редкол.: А. В. Шарапо [и др.]. – Мн., 2022. – С. 144–150.
6. **Ермолович, Л. П.** Влияние национального бренда на приток прямых иностранных инвестиций: эмпирический анализ / Л. П. Ермолович, Т. К. Симонович // Банкаўскі веснік. – 2023. – № 3 (716). – С. 52–59.

Дата поступления: 17.03.2026.

Дата принятия: 09.04.2026.

Шкабарина А. О.,

старший преподаватель

Гомельского государственного технического

университета имени П. О. Сухого

г. Гомель, Республика Беларусь

Современные тенденции и особенности платформенной и классической моделей экономики..... 7

В статье проанализированы основные тенденции развития платформенной экономики и ее влияние на институциональные и социальные структуры. Проведено сравнение традиционной и платформенной моделей организации бизнеса.

Ключевые слова: платформенная экономика; бизнес-модели; сетевые эффекты; цифровая инфраструктура; алгоритмическое управление; институциональная трансформация.

Введение

В последние годы цифровизация трансформирует общественные сферы, где платформы становятся символом эпохи, изменяя взаимодействие производителей и потребителей через посредников. В научной литературе это явление зачастую описывается через концепцию «платформенной экономики» (М. Кенни, Дж. Зисман) [1] и «платформенного капитализма» (Н. Срничек) [2]. Особое значение занимает исследование механизма трансформации рыночных отношений под влиянием сетевых структур (Дж. Паркер) [3].

Дж. Зиттрейн ввел понятие «генеративности» цифровых технологий, подчеркивая способность платформ давать сторонним разработчикам возможность создавать новые модели поведения на базе основного программного ядра [4]. В свою очередь, М. Кастельс заложил основы понимания «сетевого общества», где платформы выступают как инфраструктура глобальных сетей, сочетающих масштабность и локальную детализацию [5]. Социальные эффекты платформенной экономики исследует Х. ван Дейк, совместно с Т. Поэлом и М. де Ваалом, анализируя ее проникновение в общественные институты [6]. Вопросы трудовых отношений в условиях цифровой экономики исследуют Дж. Прассль, В. де Стефано, М. Грей и С. Сури [7], раскрывая риски превращения человека в услугу, появление «рабочей силы точно в срок» и феномен «призрачной работы», представляющий собой скрытый цифровой труд, который выполняют миллионы микроподрядчиков по обработке и подготовке данных, необходимых для обучения алгоритмов искусственного интеллекта.

В то же время, несмотря на растущий интерес к данной проблематике, остаются недостаточно исследованы многие аспекты функционирования платформенной экономики, включая ее последствия для отраслевых структур и рынков труда. Большинство работ фокусируют свое внимание на отдельных секторах (транспортный комплекс или гостиничный бизнес), где наиболее очевидно присутствие платформ, недооценивая трансформацию всей сферы услуг. Цель данной работы состоит в выявлении ключевых особенностей функционирования платформенной экономики и анализа ее влияния на отраслевое развитие.

В настоящее время платформенная экономика – это уже не просто какая-то коммерческая модель, а инфраструктурный элемент социально-экономической системы. Если изначально маркетплейсы рассматривались как способ поддержки малого и среднего бизнеса, которые позволяли снижать транзакционные издержки и давали возможность быстрого доступа к массовому рынку, то сейчас они представляют собой высококонкурентную среду, где основным ресурсом становятся данные о поведении потребителей. Эти изменения проявляются в четырех ключевых направлениях (рисунок): алгоритмическая конкуренция с динамическим ценообразованием; финансовая трансформация; государственное регулирование; социальные риски.

Ключевые направления трансформации платформенной экономики



Алгоритмическая конкуренция использует ИИ для оптимизации бизнес-моделей и динамического ценообразования в реальном времени на основе данных потребителей, где преимущество у платформ с большими данными и вычислениями. Финансовая трансформация интегрирует банки в квазибанковские экосистемы, как у Alibaba с торговлей, логистикой и платежами, снижая роль традиционных финансов [6].

Государственное регулирование признает платформы инфраструктурой. В России Федеральный закон от 31 июля 2025 года № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики» (основные положения которого вступят в силу с октября 2026 года) определяет платформы как организаторов торговли, регулирует самозанятых и защиту данных. В Беларуси МАРТ разрабатывает аналог закона с реестром платформ, который будет комплексно регулировать деятельность посреднических цифровых платформ.

Социальные риски включают алгоритмическую эксплуатацию данных потребителей для получения прибыли, размывание границ между традиционной занятостью и самозанятостью, а также перекладывание затрат и рисков (простои, обслуживание оборудования) на работников. Это создает долгосрочную угрозу общественной безопасности и требует институциональной эволюции цифровых систем для защиты граждан.

Цифровые платформы существенно трансформируют отраслевые структуры, обеспечивая вклад в ВВП до 5% в Российской Федерации и СНГ. В логистике (Yandex.Delivery) алгоритмы снижают издержки на 20–30%; в финансах (Belinvestbank Online, WebMoney) создаются интегрированные экосистемы; транспортный сектор (Yandex.Taxi) характеризуется внедрением модели gig-экономики; в IT-сфере доминируют технологические экосистемы вроде Android [8]. Это подтверждает адаптацию платформенной модели к отраслевым особенностям.

На основании проведенного исследования можно выделить несколько основных типов цифровых платформ, которые отличаются друг от друга механизмами создания ценности и характером взаимодействия между участниками цифровых экосистем (таблица 1).

Таблица 1 – Классификация цифровых платформ и примеры их взаимодействия

Тип платформы	Описание	Основная функция	Пример из источников
Торговые	Соединяют производителей (продавцов) с потребителями	Торговые операции, посредничество	Amazon, Alibaba, Wildberries, Ozon, eBay, Yandex.Market, Kufar.by, Deal.by
Сервисные	Соединяют поставщиков услуг с пользователями. Делятся на локальные (физические услуги) и виртуальные	Координируют спрос и предложения в реальном времени	Uber, Booking.com, Lyft, Delivery Club, Glovo, Yandex.Taxi, Yandex.Eda
Контентные и игровые	Площадка для создателей и потребителей цифрового контента	Агрегация контента и предоставление доступа к нему (часто по подписке или рекламе)	YouTube, Netflix, Spotify, Medium
Программные	Технологические экосистемы, которые выступают основой для других приложений	Предоставление платформ разработчикам для создания продуктов для конечных пользователей	Apple iOS, Google Android
Трудовые	Специализируются на поиске исполнителей задач (фриланс и краудворкинг)	Отбор персонала для разовых проектов или рутинных цифровых операций	Upwork, Fiverr, Toptal, Amazon Mechanical Turk (AMT), Clickworker
Социальные	Платформы для общения и обмена информацией между людьми	Поддержание связей внутри сообщества, монетизация данных пользователей через рекламу	Instagram, VK, Telegram, Одноклассники
Финансовые	Платформы для взаимодействия инвесторов и организаций	Распределение капитала, краудфандинг, проведение транзакций между пользователями	PayPal, OpenTable, Priceline, Kickstarter, Yandex-Pay, Belpay
Государственные	Решения для оказания госуслуг и решения общественных задач	Взаимодействие граждан с государственными органами, повышение прозрачности в управлении	Госуслуги, U-report, Е-Паслуга
Примечание – Таблица составлена на основании источников [7–13].			

Представленная классификация подтверждает, что цифровые платформы охватывают широкий спектр услуг. Хотя и есть определенные различия в назначении платформ, они работают по общему принципу: создают цифровую инфраструктуру, которая объединяет внешних участников, и формируют новые механизмы создания ценностей. По мнению автора, именно эта инфраструктурная роль платформ и их способность согласовывать взаимодействие групп пользователей объясняет отличие платформенной модели организации бизнеса от традиционной. Основные различия проявляются в ряде ключевых характеристик (таблица 2).

Таблица 2 – Сравнительные характеристики традиционной и платформенной моделей

Характеристика	Традиционная модель	Платформенная модель
Архитектура и структура управления	Иерархическая система, где управление осуществляется через департаменты и стандартизированные процедуры	Открытая экосистема, где координация осуществляется через цифровые интерфейсы, алгоритмы, протоколы
Контроль ресурсов и владение активами	Прямой контроль над внутренними ресурсами и активами. Стремление минимизировать транзакционные издержки внутри своей организации	Не владеют средствами производства. Обеспечивают доступ и координацию доступа внешних ресурсов
Логика создания ценности	Линейная цепочка создания стоимости. Потребитель является пассивным получателем услуги	Ценность формируется за счет сетевых эффектов. Пользователь является активным участником создания ценности

Характеристика	Традиционная модель	Платформенная модель
Роль данных и принятие решений	Централизованное управление. Решения основаны на ретроспективном анализе. Информационные потоки внутри организации строго контролируются	Непрерывная обработка данных в реальном времени. Мгновенное принятие решений. Динамическое ценообразование и оценка качества через систему рейтингов
Масштабируемость и границы фирмы	Вертикальная масштабируемость через расширение мощностей и штата. Четкие границы организации	Горизонтальная масштабируемость за счет цифровой инфраструктуры. Границы размыты (прозрачные). Внешние партнеры и разработчики интегрируются в ядро бизнес-процесса
Примечание – Таблица составлена на основании источников [7–13].		

Сравнение этих моделей позволяет сделать вывод, что платформенная модель экономики значительно отличается от традиционных представлений об организации бизнеса. Так, если в классической модели организации строятся на основании жесткой иерархии, владении собственными активами, последовательной цепочке создания стоимости, то платформенная модель функционирует по-другому. Их отличие базируется на сетевых эффектах, алгоритмическом управлении, привлечении внешних ресурсов, что позволяет делать такие структуры более гибкими, способными быстро масштабироваться. Но в то же время эта гибкость приводит к тому, что влияние платформ распространяется не только на экономические процессы, но еще и затрагивает трудовые отношения, конкурентную среду и механизмы регулирования, приводя к институциональному сдвигу. Все это приводит к тому, что цифровые инфраструктуры начинают играть главную роль в развитии отраслей, тем самым определяя их правила функционирования.

Заключение

Платформенная экономика формирует новую модель организации экономической деятельности, которая строится на сетевых эффектах, алгоритмическом управлении и использовании внешних ресурсов. Цифровые платформы оказывают значительное влияние на развитие отраслей экономики, конкурентную среду и трудовые отношения. Сравнение традиционной и платформенной моделей показывает, что платформы обеспечивают более высокую масштабируемость и гибкость, вместе с тем создают новые институциональные и социальные вызовы, которые связаны с регулированием, распределением рисков и защитой работников.

Список использованной литературы

1. **Kenneya, M.** The platform economy: restructuring the space of capitalist accumulation / M. Kenneya, J. Zysmanb // Cambridge Journal of Regions Economy and Society. – 2020. – № 13(1). – P. 55–76. – URL: https://www.researchgate.net/publication/345359556_The_platform_economy_restructuring_the_space_of_capitalist_accumulation (date of access: 26.12.2025).
2. **Срничек, Н.** Капитализм платформ / Н. Срничек ; пер. с англ. и науч. ред. М. Добряковой. – М. : Высш. шк. экономики, 2019. – 128 с.
3. **Паркер, Дж.** Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику – и как заставить их работать на вас / Дж. Паркер, М. ван Альстин, С. Чаудари ; пер. с англ. Е. Пономаревой. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 302 с.
4. **Zittrain, J.** The Generative Interne / J. Zittrain // Harvard Law Review. – 2006. – URL: <https://dash.harvard.edu/server/api/core/bitstreams/7312037c-5924-6bd4-e053-0100007fdf3b/content> (date of access: 27.12.2025).
5. **Castells, M.** The Network Society: a cross-cultural perspective / M. Castells // Northampton. – MA, 2004. – 464 p.
6. **Unlocking** the value of the platform economy // Transformation forums. – URL: <https://www.transformationforums.com/wp-content/uploads/2021/06/DTF-2018-Unlocking-the-value-of-the-platform-economy.pdf> (date of access: 03.01.2026).
7. **Van Dijck, J.** The Platform Society: Public Values in a Connective World / J. van Dijck, T. Poell, M. de Waal. – Oxford : Oxford University Press, 2018. – 264 p. – URL: https://www.researchgate.net/publication/331943539_Van_Dijk_Poell_and_de_Wall_The_Platform_Society_Public_Values_in_a_Connective_World_2018 (date of access: 27.03.2026).

8. **Наумова, В.** Платформенная экономика – 2026: как новый закон меняет рынок и доходы селлеров / В. Наумова // Russian Business. – URL: <https://rb.ru/reviews/platformennaya-yekonomika-2026/> (дата обращения: 30.03.2026).

9. **Hauben, H.** The platform economy and precarious work / H. Hauben, E. K. Lenaerts, W. Wae-yaert // European Parliament. – URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/652734/IPOL_STU\(2020\)652734_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/652734/IPOL_STU(2020)652734_EN.pdf) (date of access: 27.12.2025).

10. **Fenwick, M.** A Sustainable Platform Economy & the Future of Corporate Governance / M. Fenwick, E. P. M. Vermeulen // ECGI Working Paper Series in Law. – URL: https://www.ecgi.global/sites/default/files/working_papers/documents/finalfenwickvermeulen2.pdf (date of access: 03.01.2026).

11. **Макаревич, А. Д.** Экономика онлайн-платформ – новые модели международной конкурентоспособности / А. Д. Макаревич // Репозиторий БГУИР. – URL: https://libeldoc.bsuir.by/bitstream/123456789/60877/1/Makarevich_Ekonomika.pdf (дата обращения: 04.01.2026).

12. **Diverse** forms of work in the platform economy // World Employment Confederation. – URL: https://wecglobal.org/uploads/2022/10/IOE-WEC-Diverse-Forms-Of-Work-In-The-Platform-Economy-EN_FINAL.pdf (date of access: 10.01.2026).

13. **Акбарова, М.** Платформенная экономика и ее значение в развитии благосостояния населения / М. Акбарова // Research Gate. – URL: https://www.researchgate.net/publication/375729387_PLATFORMENNAA_EKONOMIKA_I_EE_ZNACENIE_V_RAZVITII_BLAGOSOSTOANIYA_NASELENIA (date of access: 10.01.2026).

Дата поступления: 30.01.2026.

Дата принятия: 02.04.2026.

Багрянцева Е. П.,

кандидат технических наук, доцент,
проректор по научной работе
Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации

Байбардина Т. Н.,

кандидат экономических наук, доцент
Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации

Гурская С. П.,

кандидат экономических наук, доцент
Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации

Целикова Л. В.,

кандидат экономических наук, доцент
Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации

Нилова Е. Е.,

старший преподаватель
Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации
г. Гомель, Республика Беларусь

Современные тенденции развития потребительского рынка:

маркетинг, цифровизация и качество товаров 12

В статье рассмотрены современные подходы к товароведной экспертизе потребительских товаров, возможности применения технологий цифровой экономики в коммерции и логистике, а также особенности маркетинга некоммерческих организаций. Представлены практические рекомендации, направленные на повышение эффективности деятельности торговых организаций и других субъектов рынка.

Ключевые слова: товароведная экспертиза; цифровая экономика; маркетинг некоммерческих организаций; потребительский рынок; качество товаров; логистика; коммерция.

Введение

Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации» является единственной научной организацией в системе потребительской кооперации Беларуси. Его научный потенциал сосредоточен на развитии отраслевой науки и направлен главным образом на совершенствование деятельности организаций потребительской кооперации и повышение их эффективности. Университет подключен к выполнению государственных научных программ на 2021–2025 годы, координируемых НАН Беларуси. В 2025 году приоритетными направлениями научных исследований стали вопросы оценки качества и безопасности потребительских товаров, внедрение цифровых инструментов в коммерческую и логистическую деятельность, а также специфика реализации маркетинговых функций в некоммерческой сфере.

В современных рыночных условиях потребитель выступает главным арбитром качества товаров. При этом организации торговли, особенно в регионах, не обладают достаточными ресурсами и компетенциями для проведения объективной товароведной экспертизы. Отсутствие унифицированных подходов, недостаток квалифицированного персонала и слабое материально-техническое обеспечение приводят к субъективности оценок. В связи с этим разработка четких, доступных и научно обоснованных подходов к проведению товароведной экспертизы потребительских товаров является актуальной задачей, что и определило цель научно-исследовательской работы «Теоретические и практические подходы к экспертизе потребительских товаров».

В ходе выполнения НИР были обобщены теоретические основы товароведной экспертизы и разработаны практические подходы к ее проведению для четырех товарных групп: косметические товары (шампуни), кожаная обувь, бараночные изделия (сушки), настойки горькие. Исследование выполнено с использованием органолептических, измерительных, экспертных и профильного методов анализа.

При разработке подходов к проведению товароведной экспертизы непродовольственных товаров предложен алгоритм их выполнения, составлены уточненные перечни показателей качества и авторские оценочные шкалы с учетом значимости для различных категорий потребителей (дети, мужчины, женщины разных возрастных групп).

Разработка подхода к экспертизе пищевых продуктов (бараночных изделий – сушек) включала: создание алгоритма товароведной экспертизы (постановка цели → отбор проб → информационная идентификация → ассортиментная идентификация → квалиметрическая идентификация); определение критериев и показателей идентификационной экспертизы; построение балльной шкалы для оценки сенсорных свойств. Для такой товарной группы, как настойка горькая, впервые применен профильный метод дегустационного анализа. В его рамках разработана панель дескрипторов для оценки внешнего вида, цвета, аромата и вкуса каждого образца, составлена номенклатура показателей конкурентоспособности, а также предложена пятибалльная шкала для оценки информативности и дизайна этикетки.

Практическая значимость данной НИР заключалась в разработке и апробации к внедрению конкретных методических подходов для четырех товарных групп; создании информационной основы для унификации методологии товароведных экспертиз, а также в возможности использования результатов торговыми организациями для повышения объективности приемочного контроля и оптимизации ассортиментной политики. Разработанные подходы подтверждены актами внедрения в организациях потребительской кооперации.

Наряду с совершенствованием методов оценки качества товаров важным направлением повышения эффективности рыночной деятельности является цифровая трансформация коммерческих и логистических процессов.

Цифровая экономика наиболее эффективно функционирует на рынках с большим количеством участников и высоким уровнем проникновения ИКТ-услуг. В первую очередь это касается интернет-зависимых отраслей: транспорт, торговля, логистика и т. д., в которых доля электронного сегмента составляет ориентировочно около 10% ВВП, свыше 4% занятости, и эти показатели имеют явную тенденцию к росту. Цифровая экономика принципиальным образом меняет устройство глобальной экономической системы – возможности потребителей, структуру отраслей, роль государств. Это предопределило актуальность темы НИР *«Исследование особенностей применения технологий цифровой экономики в коммерции и логистике»*.

Основной целью работы являлось определение практических областей применения технологий цифровой экономики в коммерческой деятельности и логистике отечественных субъектов хозяйствования. В ходе выполнения НИР получены следующие научные результаты.

Предложено теоретико-методологическое обоснование сущности цифровой экономики и основных процессов, характеризующих данный тип экономики; а также возможностей и угроз влияния цифровой экономики на бизнес.

Определены возможности и области применения использования технологий цифровой экономики в коммерции. Прежде всего, это касается технологии интернета вещей (IoT), позволяющей управлять запасами в реальном времени; автоматизировать процесс заказа у поставщиков; отслеживать условия хранения и транспортировки товаров; обеспечивать привлечение потребителей более удобными и высокотехнологичными способами (система «умный магазин») [1]. По данным Белстата в 2024 году 21,5% обследованных белорусских организаций использовали технологию интернета вещей, что позволило им обеспечивать процесс планирования и принятия коммерческих и управленческих решений на качественно ином уровне, осуществлять контроль потребления в реальном времени и давать немедленную реакцию на изменение конъюнктуры.

Определены возможности и области применения использования технологий цифровой экономики в различных областях логистики (производственной, закупочной, складской, транспортной, информационной): искусственного интеллекта, роботизированных складских систем; аналитики больших данных; дополненной и виртуальной реальности; цифровых двойников, беспроводной связи, технологий распределенного реестра, в том числе блокчейна; электронных закупок через электронные торговые площадки, электронного документооборота, смарт-контрактов, цифровых платформ. Указанные технологии охватывают глобальные коммуникационные и информационные

потоки в цепях поставок, благодаря чему ускоряется выполнение бизнес-процессов и обеспечивается большая достоверность и прозрачность данных для принятия обоснованных решений [2; 3].

Результаты проведенного опроса отечественных организаций показали, что технологии цифровой экономики находятся в начальной фазе своего развития. Более успешными в этой области являются субъекты хозяйствования, занимающиеся перевозками и оказанием транспортных услуг, а также производственные организации. К основным преимуществам применения современных технологий опрашиваемые респонденты отнесли: возможность взаимодействовать с партнерами – 100%, проводить обработку данных – 100%, возможность управлять запасами – 90,5%, возможность отслеживать грузы – 81,0%. В то же время опрашиваемые отметили следующие вызовы при цифровизации: высокие первоначальные инвестиции – 57,1%, кибербезопасность – 57,1%, нехватку квалифицированных кадров – 47,6%, несовместимость информационных систем – 33,3%.

Практическая значимость работы заключается в том, что на основе проведенных исследований предложены к использованию в образовательном процессе материалы, отражающие применение технологий цифровой экономики при изучении дисциплин: «Логистика складирования», «Информационные технологии и системы в логистике», «Транспортная логистика», «Электронная коммерция», «Коммерция в цифровой экономике», «Облачные технологии и сервисы в логистике» и др.

Помимо коммерческого сектора, современные маркетинговые и управленческие технологии приобретают все большее значение в деятельности некоммерческих организаций, что обусловило необходимость проведения соответствующего исследования.

Современный этап развития гражданского общества в Республике Беларусь характеризуется повышением роли некоммерческих организаций (НКО) в решении значимых социальных, экономических и экологических проблем. В условиях роста общественных ожиданий и обострения конкуренции за ограниченные ресурсы, включая грантовое финансирование и частные пожертвования, перед НКО остро встает задача демонстрации своей эффективности, прозрачности и социальной результативности. По состоянию на 1 января 2025 года в Республике Беларусь зарегистрировано 1 397 НКО, которые в значительной степени ориентированы на оказание помощи определенным социальным группам населения, а также на действия в случае чрезвычайных ситуаций. Ярким примером служит деятельность общественного объединения «Красный крест».

В последнее время в Республике Беларусь происходит активное внедрение в некоммерческую деятельность различных маркетинговых элементов. Маркетинговая деятельность некоммерческих организаций приобретает огромную экономическую и социальную значимость, способствуя расширению спектра решений важнейших проблем общества [4; 5]. Актуальность данной проблематики обусловила необходимость выполнения научно-исследовательской работы *«Маркетинг некоммерческих организаций»*.

Научная новизна исследования состоит в обосновании роли некоммерческих организаций в современном обществе и изучении специфики применения инструментов маркетинга в деятельности организаций третьего сектора; разработке комплекса рекомендаций по совершенствованию маркетинговой деятельности некоммерческих организаций.

На основе опроса, проведенного в октябре 2025 года, были выявлены ключевые проблемы и тенденции отношения молодежной аудитории Республики Беларусь к деятельности НКО на данный период времени. В частности, исследование отражает картину сдержанного и пассивного отношения этой категории граждан, которую можно охарактеризовать как «настороженное безразличие». Результаты исследования свидетельствуют о том, что сектор НКО в Беларуси находится на ранней стадии развития общественного признания. Основная проблема – не активное недоверие, а информационный вакуум и отсутствие устойчивых коммуникационных каналов между организациями и обществом [6]. Ключевыми проблемами являются: низкая медиавидимость (81,2%) при относительно высокой исторической вовлеченности (58%); пассивное безразличие тех, кто «никогда не задумывался» о поддержке (42% среди респондентов).

Установлено, что доминирующей моделью восприятия НКО является модель «пассивной благосклонности»: общество в целом одобряет цели сектора, но не рассматривает его в качестве релевантного канала для собственной социальной активности. На первом месте по узнаваемости находятся организации, оказывающие прямую медико-социальную и гуманитарную помощь наиболее уязвимым группам. Значительную долю внимания занимает зоозащитная деятельность. Высокая узнаваемость таких организаций, как БРСМ и «Белая Русь», может быть следствием их активного присутствия в государственных СМИ и публичной жизни.

Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты послужили основой для разработки методологических подходов к маркетинговому управлению некоммерче-

скими субъектами, а также для получения экономической и социальной эффективности от внедрения инновационных подходов при подготовке специалистов в области маркетинга.

Заключение

Таким образом, представленные в статье результаты научных исследований имеют как теоретическую значимость, внося вклад в развитие соответствующих научных направлений, так и практическую ценность, выражающуюся в возможности их применения торговыми организациями и иными субъектами рынка.

В области товароведной экспертизы разработаны и апробированы алгоритмы, номенклатуры показателей и оценочные шкалы для четырех товарных групп, что позволяет повысить объективность контроля качества и оптимизировать ассортиментную политику торговых организаций. В сфере цифровой экономики определены практические области применения технологий (IoT, искусственный интеллект, блокчейн, аналитика больших данных) в коммерции и логистике, выявлены основные преимущества и вызовы цифровизации для отечественных организаций. В области маркетинга некоммерческих организаций выявлены ключевые проблемы взаимодействия НКО с обществом (информационный вакуум, низкая медиавидимость) и предложены подходы к повышению их коммуникационной эффективности. Выявленные в ходе исследования проблемы и тенденции представляют собой «карту узнаваемости» НКО, которая может быть использована для дальнейших исследований в области социологии, политологии и маркетинга третьего сектора.

Список использованной литературы

1. Гурская, С. П. Применение технологий цифровой экономики в розничной торговле / С. П. Гурская, А. Н. Скрундеский // Актуальные проблемы коммерции, логистики и маркетинга в условиях трансформации современной экономики : сб. науч. ст. Междунар. науч.-практ. конф., Гомель, 20 окт. 2022 г. / Бел. торгово-экон. ун-т потреб. кооп. ; редкол.: Е. П. Багрянцева [и др.] ; под науч. ред. Е. П. Багрянцевой. – Гомель, 2022. – С. 57–61.
2. Ковалев, М. М. Цифровая экономика – шанс для Беларуси : моногр. / М. М. Ковалев, Г. Г. Головенчик. – Мн. : БГУ, 2018. – 327 с.
3. Штоль, Э. Д. Применение искусственного интеллекта в решении актуальных задач в логистике / Э. Д. Штоль, Д. С. Черникова, Е. В. Черпакова // Профессорский журнал. Серия: Экономические науки. – 2025. – № 2 (6). – С. 35–39. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-iskusstvennogo-intellekta-v-reshenii-aktualnyh-problem-v-logistike/pdf> (дата обращения: 19.11.2025).
4. Байбардина, Т. Н. Маркетинг и общество : учеб. пособие / Т. Н. Байбардина, О. А. Бурцева. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потреб. кооп., 2022. – 316 с.
5. Байбардина, Т. Н. Маркетинг некоммерческих организаций : пособие / Т. Н. Байбардина, О. А. Бурцева. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потреб. кооп., 2024. – 136 с.
6. Роль социальных сетей в коммуникации некоммерческих организаций / Т. Н. Байбардина, В. А. Астафьева, О. А. Бурцева, А. А. Гусакова // Экономика. Бизнес. Финансы. – 2024. – № 9. – С. 7–11.

Дата получения: 09.06.2026.

Дата принятия: 11.06.2026.

Карчевская Е. Н.,

кандидат географических наук, доцент
Гомельского государственного
технического университета имени П. О. Сухого
г. Гомель, Республика Беларусь

Сидоркина В. А.,

магистрантка
Гомельского государственного
технического университета имени П. О. Сухого
г. Гомель, Республика Беларусь

Алгоритм оценки маркетинговой активности конкурентов

с использованием методики «цифрового следствия» 16

В статье представлена методика «цифрового следствия» (Digital Footprint Audit, DFA), ориентированная на оценку маркетинговой активности конкурентов с использованием косвенных и качественных данных из открытых источников. Основанная на принципах аналитической разведки, она включает тщательный анализ веб-ресурсов, социальных сетей, рекламных кампаний и других онлайн-платформ конкурентов. В отличие от традиционных подходов, DFA обеспечивает всестороннее понимание маркетинговых стратегий без доступа к внутренним данным и может использоваться для стратегического планирования и своевременного реагирования на изменения рынка.

Ключевые слова: методика «цифрового следствия»; индекс цифровой эффективности; цифровое трение; конкурентная разведка; индекс видимости; технологический тонус; социальный резонанс; репутационный капитал.

Введение

В условиях цифровой трансформации экономики и возрастания конкуренции на рынках становится особенно актуальной необходимость проведения детального анализа маркетинговых стратегий конкурентов для обеспечения успешного развития бизнеса. В маркетинговой практике распространено мнение, что подлинная оценка эффективности интернет-маркетинга возможна лишь при наличии внутреннего доступа к таким инструментам, как Google Analytics и CRM-системы. Тем не менее, на практике компании нередко сталкиваются с ограничениями в получении конкретных цифровых показателей и статистических данных своих конкурентов, что существенно осложняет проведение объективного и комплексного анализа.

Для решения данной проблемы предлагается методика «цифрового следствия» (Digital Footprint Audit, DFA), основанная на анализе открытых данных и поведенческих паттернов аудитории. Подход базируется на принципе «маркетинговой криминалистики», использующем методы детективной деятельности для изучения рыночных феноменов, поиска скрытых связей и выявления причин неэффективности бизнеса [1]. Любая активность предприятия в сети оставляет цифровой след, который позволяет реконструировать реальную эффективность маркетинга «извне» [2–4].

Предлагаемый подход опирается на три концептуальных источника:

- 1) теорию неявных измерений в маркетинге (Bagozzi, 1994), согласно которой многие конструкты (лояльность, репутация, вовлеченность) не подлежат прямому наблюдению, но могут быть оценены через индикаторы;
- 2) методики конкурентной разведки с использованием открытых источников (OSINT) [5];
- 3) эконометрические подходы к анализу цифровых следов, развиваемые в работах по цифровой аналитике [6].

В отличие от традиционного бенчмаркинга, методика DFA не требует доступа к внутренней отчетности конкурентов, что становится особенно важным в условиях информационной асимметрии. Этот подход позволяет не только оценить текущее положение, но и выявить так называемое «цифровое трение» – ситуацию, когда усилия по привлечению трафика не сопровождаются конверсиями из-за недостаточного технологического качества цифровых активов.

Для реализации методики «цифрового следствия» необходимо провести комплексный анализ ряда параметров:

1) изучение веб-сайтов конкурентов: исследование структуры, дизайна, контента и функциональных возможностей позволяет составить представление о целевой аудитории, ключевых сообщениях и использованных маркетинговых инструментах;

2) мониторинг социальных сетей: анализ активности (публикации, комментарии, репосты, взаимодействие с подписчиками) дает сведения о позиционировании, репутации и степени вовлеченности аудитории;

3) анализ рекламных кампаний: рассмотрение рекламных материалов и стратегий (контекстная реклама, таргетинг, SEO, продвижение в геоинформационных сервисах) помогает выявить основные маркетинговые приоритеты и цели;

4) исследование контента: анализ создаваемых конкурентами материалов (блоги, статьи, видео) позволяет оценить уровень экспертности, творческий подход и способность привлекать внимание целевой аудитории;

5) оценка взаимодействия с клиентами: изучение отзывов, комментариев и других форм обратной связи предоставляет информацию о качестве обслуживания, уровне потребительского удовлетворения и потенциальных направлениях для улучшения.

Методика DFA включает разбиение цифрового присутствия на четыре измеримых параметра, каждый из которых эксперт оценивает по десятибалльной шкале (таблица 1). Оценивание осуществляется с применением формализованных чек-листов, что позволяет достичь существенной степени воспроизводимости результатов.

Таблица 1 – Векторы и методика оценки цифрового присутствия

Название вектора	Определение	Метод оценки
Индекс видимости (Visibility)	Эффективность борьбы за первичный трафик	SEO-позиции по топ-10 запросам, наличие контекстной рекламы, присутствие в ГИС-сервисах
Технологический тонус (Tech Health)	Фундаментальное состояние цифровых активов	Скорость загрузки сайта, адаптивность (Mobile First), качество пути клиента (CJM)
Социальный резонанс (Social Authority)	Оценка качества коммуникаций и лояльности сообщества	Engagement Rate (ER), наличие пользовательского контента (UGC), активность в диалогах
Репутационный капитал (Trust Index)	Оценка того, что происходит после того, как маркетинг «замолчал»	Анализ тональности упоминаний, работа с негативными отзывами

Для объективизации анализа вводится нормализованный индекс цифровой эффективности (IDFE), рассчитываемый по формуле (1):

$$IDFE = \frac{V + T_i + S + T_h}{40} \cdot 100\%, \quad (1)$$

где V – индекс видимости;

T_i – репутационный капитал;

T_h – технологический тонус;

S – социальный резонанс;

40 – максимально возможная сумма баллов (4 вектора по 10 баллов).

IDFE отражает долю максимально достижимой цифровой эффективности, при этом все четыре вектора рассматриваются на равных основаниях: улучшение любого из них способствует повышению интегрального индекса. Кроме того, данный подход соответствует интуитивному представлению: более высокие оценки по каждому из аспектов цифрового присутствия ассоциируются с большей эффективностью маркетинга.

Интерпретация значений IDFE представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Интерпретация значений индекса цифровой эффективности (IDFE)

IDFE, %	Уровень маркетинга	Характеристика
80–100	Лидер	Маркетинг – главный драйвер роста. Все каналы синхронизированы и работают слаженно
50–79	Крепкий игрок	Хороший бюджет, присутствуют продажи, но наблюдаются потери на этапе удержания клиентов или из-за низкой скорости сайта
20–49	Спящий режим	Компания функционирует за счет накопленной репутации. Цифровые каналы находятся в запущенном состоянии и требуют модернизации
0–19	Зона риска	Маркетинг отсутствует или имитируется. Предприятие крайне уязвимо для конкурентов

Методика DFA была применена к ОАО «Гомельстройматериалы», одному из ведущих производителей строительных материалов в Беларуси, специализирующемуся на производстве теплоизоляционных изделий из минеральной ваты под торговой маркой BELTER. Данное предприятие представляет собой типичный промышленный B2B-сегмент. Конкурентные преимущества компании во многом связаны с устойчивой репутацией отраслевого бренда, а маркетинговая стратегия реализуется посредством поддержания физического присутствия продукции на основных рынках сбыта.

Проведенный экспресс-аудит (февраль 2026 года) позволил получить следующие оценки:

- индекс видимости (V): 7/10 – высокая узнаваемость бренда BELTER, стабильные позиции в поисковой выдаче по ключевым запросам;
- технологический тонус (T_h): 4/10 – критическое отставание в области UX/UI, сайт не соответствует современным стандартам скорости и мобильной адаптации;
- социальный резонанс (S): 3/10 – формализованный контент с низкой вовлеченностью аудитории (ER), отсутствие взаимодействия с профессиональным сообществом;
- репутационный капитал (T_i): 6/10 – репутация формируется стихийно за счет качества продукта, официальная работа с отзывами и негативом отсутствует.

Рассчитаем индекс цифровой эффективности по формуле (1) для ОАО «Гомельстройматериалы»:

$$IDFE = \left(\frac{7 + 6 + 3 + 4}{40} \right) \cdot 100\% = 50\%.$$

Значение в 50% соответствует минимальному порогу, характеризующему уровень «Крепкий игрок». В случае отсутствия модернизации цифровых каналов в ближайшие один-два года предприятие может подвергнуться риску перехода в категорию «Спящий режим». В настоящее время цифровая платформа, включая сайт и социальные сети, функционирует преимущественно как справочный ресурс для текущих клиентов, а не как инструмент привлечения новой аудитории.

Для оценки дискриминационной способности предложенного метода был выполнен аналогичный экспресс-аудит наиболее близкого конкурента – ООО «ТехноНиколь-Беларусь», работающего в сегменте теплоизоляционных материалов. Полученные результаты:

- $V = 8/10$ (активная контекстная реклама, более широкое семантическое ядро);
- $T_i = 7/10$ (присутствуют ответы на отзывы, более высокая тональность упоминаний);
- $S = 5/10$ (умеренная активность в социальных сетях, более высокий ER);
- $T_h = 6/10$ (современный адаптивный сайт, скорость загрузки в пределах нормы).

Представим расчет IDFE для конкурента ООО «ТехноНИКОЛЬ-Беларусь»:

$$IDFE = \left(\frac{8 + 7 + 5 + 6}{40} \right) \cdot 100\% = 65\%.$$

Конкурент также относится к категории «Крепкий игрок», однако его показатель находится на более высоком уровне (65% по сравнению с 50%). Это свидетельствует о том, что ООО «ТехноНиколь-Беларусь» демонстрирует более сбалансированное и эффективное цифровое присутствие, превосходя ОАО «Гомельстройматериалы» по всем четырем направлениям анализа. Наибольшее отставание ОАО фиксируется в показателях технологического тонуса (4 по сравнению с 6) и социального резонанса (3 против 5).

На рисунке представлена лепестковая диаграмма, отражающая профиль цифрового следа ОАО «Гомельстройматериалы» и ООО «ТехноНиколь-Беларусь».

Профиль цифрового следа ОАО «Гомельстройматериалы» и ООО «ТехноНиколь-Беларусь»
(лепестковая диаграмма по четырем векторам)

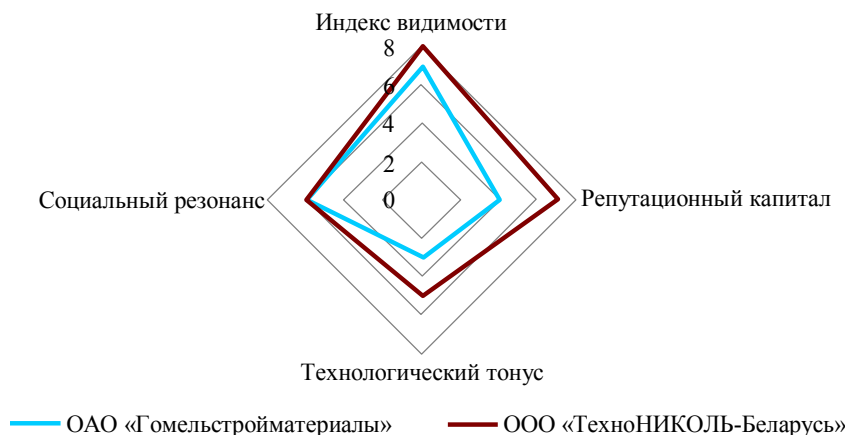


Диаграмма визуально иллюстрирует существующий «цифровой разрыв»: при сопоставимых показателях видимости (7 и 8) и близких значениях репутации (6 и 7) конкурирующая компания проявляет заметно более высокий уровень технологической активности и социального воздействия.

В то же время методика DFA характеризуется рядом ограничений.

Во-первых, оценки имеют относительный характер: он позволяет сравнивать конкурентов между собой, однако непосредственного вычисления абсолютных финансовых показателей, таких как ROI или ROMI, не обеспечивает. Для калибровки требуется наличие внутренних данных хотя бы одного участника отрасли.

Во-вторых, экспертные оценки обладают степенью субъективности – несмотря на формализованные чек-листы, итоговые баллы зависят от квалификации и опыта аудитора. В дальнейшем представляется необходимым создание автоматизированных систем сбора данных, например, посредством парсинга, использования API социальных сетей или измерения скорости загрузки страниц.

В-третьих, методика не учитывает офлайн-маркетинг, что особенно важно для промышленных B2B-компаний, где значительная часть коммуникаций происходит через личные продажи, отраслевые выставки и прямые договоры, не фиксируемые в цифровом пространстве.

Поэтому применение методики желательно совмещать с другими инструментами конкурентного анализа. Наконец, аудит представляет собой статичное срезное измерение на конкретную дату, вследствие чего для анализа динамики и выявления трендов требуется проведение повторных замеров, формируя панельные данные.

Заключение

Методика «цифрового следствия» (Digital Footprint Audit) представляет собой практически применимый инструмент для оценки маркетинговой активности конкурентов при ограниченном доступе к количественным данным. Предложенный нормализованный индекс цифровой эффективности (IDFE), рассчитываемый как среднее арифметическое четырех векторов, обладает математической корректностью, обеспечивает понятную интерпретацию и позволяет выстраивать ранжирование компаний по уровню цифрового маркетингового развития. Тестирование метода на данных компаний ОАО «Гомельстройматериалы» и ООО «ТехноНиколь-Беларусь» подтвердило его работоспособность: были выявлены сильные стороны (высокая видимость, стабильная репутация), а также проблемные места (слабый технологический потенциал, недостаточный социальный отклик). Применение методики DFA предоставляет возможность не только оценивать эффективность маркетинговых стратегий конкурентов, но и разрабатывать более адаптированные и конкурентоспособные подходы к рыночному продвижению.

Список использованной литературы

1. **Цифровая** криминалистика. Рынок // Research Nester. – URL: <https://www.researchnester.com/reports/digital-forensics-market/4832> (дата обращения: 08.04.2026).
2. **Буйнов, Д. О.** Виды цифровых следов преступлений в сфере экономической деятельности и особенности их исследования экспертом / Д. О. Буйнов // Актуальные проблемы российского права. – 2022. – № 11 (144). – С. 140–149.
3. **Жужлов, И. С.** Цифровые следы: понятие, роль и значение в современной криминалистике / И. С. Жужлов // Юридические исследования. – 2026. – № 2. – С. 167–183.
4. **Нестеров, С. А.** Понятие цифрового следа и анализ цифрового следа в образовании / С. А. Нестеров, Е. М. Смолина // SAEC. – 2023. – № 3. – С. 309–314.
5. **Fleisher, C. S.** Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods / C. S. Fleisher, B. E. Bensoussan. – 2nd ed. – Upper Saddle River, NJ : FT Press, 2015. – 512 p.
6. **Долганова, О. И.** Цифровые следы потребителей: методы анализа и этические проблемы / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова // Российский журнал менеджмента. – 2024. – Т. 22, № 1. – С. 45–68.
7. **Kotler, P.** Marketing Management / P. Kotler, K. L. Keller. – 16th ed. – London : Pearson, 2022. – 736 p.
8. **Багиев, Г. Л.** Маркетинг : учеб. / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич. – 5-е изд. – СПб. : Питер, 2019. – 672 с.

Дата поступления: 23.04.2026.

Дата принятия: 25.05.2026.

Помаз И. В.,

кандидат экономических наук, доцент
Гомельского государственного
университета имени Ф. Скорины
г. Гомель, Республика Беларусь

Трансформация инструментов маркетинговых исследований

в условиях цифровой экономики..... 20

В статье представлен материал, отражающий трансформацию методов и инструментов маркетинговых исследований из традиционных форм в цифровую среду. Дана характеристика количественных и качественных методов исследования в условиях цифровизации экономики и обоснована необходимость применения специализированных цифровых инструментов для решения исследовательских задач маркетинговой деятельности организации.

Ключевые слова: цифровая экономика; цифровизация; маркетинговые исследования; трансформация; методы; инструменты; данные; количественные и качественные исследования.

Введение

Цифровая трансформация приводит к изменению бизнес-моделей и подходов к взаимодействию с клиентами. Стремительное распространение новых технологий, быстрое эволюционирование потребительского поведения, насыщение и фрагментирование рынков инициирует проявление повышенного интереса со стороны бизнес-структур к инструментам аналитики и исследований. Для принятия управленческих решений необходимо обладать действующей и хорошо выстроенной маркетинговой информационной системой, одной из подсистем которой являются маркетинговые исследования. Данные, полученные в ходе проведения маркетинговых исследований, становятся основой при разработке стратегических направлений деятельности организации и выборе конкурентной модели поведения на рынке.

Рынок маркетинговых исследований Беларуси демонстрирует устойчивый рост. Проведенный анализ показал, что услуги по проведению маркетинговых исследований в 2025 году оказывали десятки профильных отечественных и иностранных компаний, в числе которых маркетинговые агентства, консалтинговые компании, рейтинговые агентства. Ключевыми разработчиками маркетинговых исследований явились РУП «Национальный центр поддержки экспорта», международная инвестиционно-консалтинговая компания ASER, центр управленческих решений Sarmont, консалтинговый центр БКЦ. Весомыми разработчиками маркетинговых исследований также стали ООО «Бизнес проектирование», группа компаний «ИПМ-Консалт» и др. Рынок маркетинговых исследований Беларуси представлен также международными компаниями, такими как ООО «ИП-СОС КОМКОН», ИУП «ЭЙ-СИ Нильсен Бел», международное агентство социальных и маркетинговых исследований «МАСМИ», ООО «ГФК-Русь» и др.

Мониторинг представленности исследовательских компаний в сети Интернет позволил выявить спектр основных направлений их маркетинговых исследований (таблица).

**Основные направления маркетинговых исследований ведущих разработчиков
на рынке Республики Беларусь**

Компания	Сайт	Направления маркетинговых исследований
РУП «Национальный центр поддержки экспорта» (29 лет на рынке маркетинговых исследований)	перс.by	– комплексное исследование рынка; – исследование состояния рынка, тенденций его развития и драйверов роста как в целом, так и по отраслям; – выявление перспективных экспортных рынков и условий выхода на них, разработка коммерческих предложений; – анализ показателей экспортно-импортной деятельности (динамика и структура производства, емкость и потенциал рынка, динамика спроса на продукцию, расчет прогнозов); – исследование конкурентной среды; – исследование целесообразности выпуска существующей и новой продукции; – исследование закупочной и сбытовой деятельности, информационное сопровождение закупок; – мониторинг и анализ цен; – создание реестра номенклатуры импортозамещающей продукции для предприятий Российской Федерации; – исследование и аудит розничной торговли; – маркетинговые исследования потребителей; – подготовка аналитических обзоров и др.
Международная инвестиционно-консалтинговая компания ASER (10 лет на рынке маркетинговых исследований)	aser.by	– исследование состояния рынка, динамики его развития; – прогнозирование спроса и предложений; – изучение потребительского поведения, отношения потребителей к бренду, продукту и рекламной кампании; – макроэкономические исследования; – исследование конкурентов и выявление ключевых игроков рынка; – изучение внутренних маркетинговых процессов компании, ее продукции и услуг, каналов продвижения и коммуникации, мониторинг цен; – подготовка аналитических отчетов о конъюнктуре рынка и др.
Центр управленческих решений Sarmont (17 лет на рынке маркетинговых исследований)	sarmont.by	– комплексное исследование рынка; – тестирование идеи и концепции продукта, его качественных характеристик, вывод новых продуктов на рынок; – тестирование атрибутов фирменного стиля и оценка «здоровья» бренда; – исследование новых рынков сбыта; – тестирование рекламных концепций и оценка эффективности рекламных кампаний; – исследование потребителей, их сегментирование и оценка степени лояльности; – исследование имиджа работодателя и лояльности персонала и др.

Окончание

Компания	Сайт	Направления маркетинговых исследований
Консалтинговый центр БКЦ (21 год на рынке маркетинговых исследований)	bkc.by	– исследование рынка; – исследование конкурентной среды; – исследование потребителей; – исследование маркетинговых коммуникаций (реклама, стимулирование спроса, общественное мнение); – исследование системы товародвижения (дилеры, оптовая и розничная торговля); – обзорные исследования международных промышленных рынков, анализ внешнеторговых операций по товарным группам; – формирование клиентской базы и др.
ООО «Бизнес проектирование» (15 лет на рынке маркетинговых исследований)	partnery.by	– комплексное исследование рынка; – тестирование продукта, упаковки, рекламы, названия; – оценка «здоровья» бренда; – этнографические и психографические исследования; – оценка эффективности рекламных кампаний; – исследование потребителей и оценка степени их лояльности; – замер трафика; – разработка маркетинговых стратегий; – подготовка отраслевых обзоров рынка и др.
Группа компаний «ИПМ-Консалт» (22 года на рынке маркетинговых исследований)	ipmconsult.by	– маркетинговые исследования рынка; – разработка маркетинговых стратегий; – ценовые исследования; – исследование потребителей; – исследование конкурентов; – оценка эффективности рекламных кампаний и др.

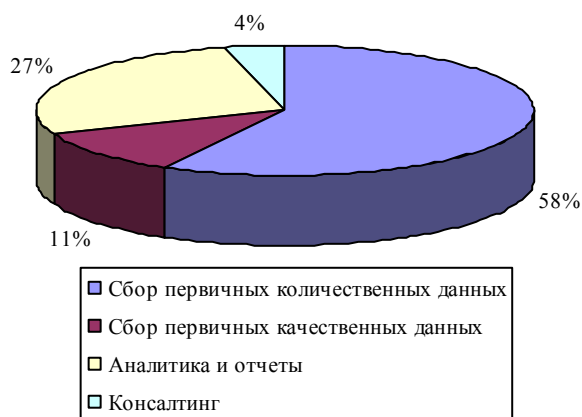
Проведенный анализ показал, что наиболее востребованными направлениями маркетинговых исследований на белорусском рынке стали:

- исследование рынка и прогнозирование его развития;
- исследование продукта;
- тестирование бренда;
- исследование потребителей;
- мониторинг цен;
- тестирование и оценка эффективности рекламных кампаний;
- исследование конкурентной среды;
- прогнозирование спроса на товары и услуги;
- разработка и корректировка маркетинговой стратегии.

Проведенный онлайн-опрос специалистов маркетинговых подразделений отдельных предприятий г. Гомеля подтвердил, что маркетинговые исследования проводятся. Ответы респондентов показали, что 39% исследований проводится силами маркетинговых подразделений предприятий, 13% – силами исследовательских компаний и 48% – путем сочетания маркетинговых усилий специалистов предприятия и исследовательских компаний.

По типу исследовательской деятельности 58% исследований направлено на сбор первичных количественных данных, 11% – сбор первичных качественных данных, 27% – аналитику и отчеты, 4% – консалтинг (рисунок).

Маркетинговые исследования по типу исследовательской деятельности предприятий г. Гомеля, %



По данным независимого исследования (Votdoc.com) белорусского рынка маркетинговых исследований, с учетом оценочных данных по объему выручки и мнений экспертов, его емкость в 2023 году оценивалась в 6,9 млн долл. США, что на 1,5% выше уровня 2022 года. Четверть объема данного рынка приходится на ключевых разработчиков маркетинговых исследований.

Среднерыночная стоимость услуг по проведению маркетинговых исследований, исходя из коммерческих предложений, представленных на сайтах разработчиков, колеблется в зависимости от выбранного метода и объекта исследования. Так, например, стоимость исследования рынка по одному продукту в среднем составляет 4 000 р., анализ текущего макроэкономического состояния одного национального рынка – 6 000 р., оценка перспективности рынка по одному продукту на одном национальном рынке – 4 000 р., анализ внешней торговли по одному продукту на одном национальном рынке – 5 000 р.

Стремительное развитие цифровой экономики становится драйвером трансформации подходов в проведении маркетинговых исследований. Так, если ранее превалировали традиционные методы исследований в виде офлайн-опросов и фокус-групп, то сегодня акцент смещается в сторону интеграции Big Data, онлайн-панелей и аналитики социальных сетей.

Подобные изменения объясняются тем, что интернет-аудитории являются практически все жители страны. Так, на конец 2025 года в Республике Беларусь отмечено более 8,47 млн интернет-пользователей, или 94,3% населения. Это означает, что организации выявить свою целевую аудиторию предпочтительнее онлайн, чем офлайн.

Также заметим, что 52% интернет-пользователей Беларуси осуществляют выход в интернет с использованием стационарных устройств (персональных компьютеров и ноутбуков), 47% – с использованием мобильных телефонов, 1% – с использованием планшетов. Соответственно, при проведении маркетинговых исследований необходимо учитывать омниканальность, в соответствии с чем предложенный контент должен быть удобен и при работе на мобильных устройствах, и при работе на десктопах.

Анализ показал, что самыми известными поисковыми системами являются Google (62% аудитории) и Яндекс (36%).

В 2025 году наиболее популярными социальными платформами у интернет-пользователей были TikTok с охватом аудитории 95%, YouTube – 81%, Instagram – 64%. Охват интернет-аудитории ВКонтакте составил 35%, Одноклассники – 27%, Facebook – 11%, LinkedIn – 16%.

Интернет-пользователи активно посещают локальные площадки Kufar, Точка.by, Onliner, AV.by, Myfin и Gismeteo, онлайн-пространство которых также можно использовать для проведения маркетинговых исследований.

Цифровизация общества предлагает революционные изменения в технологиях маркетинга. Маркетинговые исследования, в свою очередь, выступают не просто методом сбора информации, а становятся стратегическим инструментом ведения бизнеса с арсеналом технологически инновационных методов исследования, позволяющим снизить риски, увеличить отдачу от вложений и выстроить действенные стратегии достижения конкретных бизнес-целей и конкурентных преимуществ на рынке.

В ходе маркетингового исследования используют первичные и вторичные методы сбора данных. Первичные исследования предполагают непосредственное взаимодействие с потребителем и основаны на систематизации и анализе информации, собранной впервые для конкретной цели. Информация, получаемая в ходе таких исследований, является весьма актуальной. Вместе с тем подобные исследования требуют вложения весомых финансовых средств и являются времязатратными. Методами первичного исследования выступают опросы, предполагающие количественную оценку мнений и предпочтений; глубинные интервью, выявляющие скрытые потребности; фокус-группы, изучающие мотивацию и восприятие потребителей; наблюдение за поведением потребителей; эксперименты, основанные на тестировании гипотез.

Онлайн-опрос специалистов маркетинговых подразделений предприятий г. Гомеля показал, что актуальными количественными методами маркетинговых исследований в условиях цифровизации экономики явились онлайн- и мобильные исследования, телефонные интервью, личные интервью, включая холл-тесты, измерение интернет-трафика (аудитории), автоматизированные цифровые измерения, мониторинг социальных медиа.

Вторичные исследования предполагают быстрый анализ данных из открытых источников, собранных ранее для других целей. Такие исследования требуют меньше финансовых и временных затрат. Вместе с тем вероятность достаточности и точности полученной информации не всегда может быть обеспечена в полной мере. Методами вторичного исследования выступают анализ

внутренних данных организации; анализ внешних данных из открытых источников, в том числе и отраслевых показателей; мониторинг средств массовой информации и социальных сетей; конкурентный анализ.

Онлайн-опрос специалистов маркетинговых подразделений предприятий г. Гомеля показал, что качественные исследования в условиях цифровизации экономики проводились с применением онлайн- и офлайн-фокус-групп, глубинных онлайн- и личных интервью, традиционной этнографии, онлайн-форумов, мобильных исследований, анализа социальных медиа, исследований в онлайн-сообществах.

Таким образом, с развитием цифровых технологий происходит трансформация как количественных, так и качественных методов маркетинговых исследований и их переход в цифровую среду. Маркетинговые исследования осуществляются с применением специализированных цифровых инструментов, к которым можно отнести системы мониторинга социальных медиа, системы управления и визуализации данных, платформы для проведения онлайн-исследований, инструменты анализа цифрового следа потребителей и прогностической аналитики.

Количественные методы маркетинговых исследований позволяют получить статистически важные данные для принятия маркетинговых решений, в то время как качественные методы изучают мотивы, влияющие на поведение потребителей.

В практической работе исследовательских компаний в настоящее время арсенал количественных методов исследования представлен:

- опросами с использованием структурированных анкет для изучения репрезентативной выборки респондентов и сбора больших массивов данных;
- статистическим анализом, предполагающим обработку числовых данных и выявление закономерностей с использованием математических моделей;
- панельными исследованиями для изучения на протяжении некоторого отрезка времени одной и той же группы респондентов;
- инструментами мониторинга рынков с выявлением их динамики и тенденций развития;
- аналитическими программными решениями с использованием программного обеспечения для проведения глубокого анализа данных, оптимизации рабочих процессов и обеспечения коммуникаций с клиентами.

Характер проводимых маркетинговых исследований в последние годы позволил заключить, что наиболее эффективными количественными инструментами явились омниканальные трекинговые исследования, анализ больших данных, совместный анализ, предиктивная аналитика и нейросетевое моделирование.

Характерной чертой современных исследований является омниканальность, при которой бизнес взаимодействует с клиентом, синхронизируя офлайн- и онлайн-каналы коммуникации (корпоративный сайт, социальные сети, мессенджеры, мобильные приложения, колл-центры, магазины и пр.), объединенные в общую систему. Это позволяет повысить удовлетворенность клиентов, обеспечить устойчивый рост и процветание бизнеса.

Среди инструментов и технологий омниканальных стратегий наиболее популярными являются CRM-системы (Bitrix24, amoCRM), платформы для электронной коммерции (1С-Битрикс, Ecwid от Lightspeed), платформы сбора данных и аналитики (Яндекс.Метрика, Google Analytics), маркетинговые автоматизации (SendPulse, eSputnik), мобильные технологии (AppMetrica), управление социальными сетями (VK Admin, SMMPlanner).

Эффективным количественным инструментом маркетинговых исследований является совместный анализ (конджойнт-анализ) с мини-симуляцией реального рынка и определением наиболее удачной комбинации функций и атрибутов продукта, способного простимулировать спрос и повлиять на процесс принятия решения о покупке.

Соответственно, конджойнт-анализ применяется для выявления предпочтений потребителей в отношении характеристик продукта ценных для целевой аудитории. Результаты анализа позволяют оптимизировать существующий продукт или разработать его новую версию, выстроить маркетинговую стратегию по продвижению и настройке таргетинга, выявить ценовой диапазон, осуществить детальную сегментацию клиентов и проверить потенциальный спрос на практике.

Предиктивная аналитика как инструмент маркетинговых исследований предназначена для прогнозирования и планирования событий, рыночных трендов и потребительского поведения, тестирования потенциала продуктов, исследования конкурентной среды, сегментации аудитории на основе ретроспективной информации.

Сбор, обработка, изучение и интерпретация данных для предиктивной аналитики осуществляется с использованием языков программирования (R и Python) и специализированных сервисов и платформ для Data Science (RapidMiner, Knime, IBM SPSS Modeler, SAS Enterprise Miner, Oracle Big Data Preparation).

Нейросети как одно из направлений искусственного интеллекта (AI) стали важным инструментом в маркетинговых исследованиях. Их способность быстро обрабатывать и анализировать большие объемы данных позволяет компаниям разрабатывать новые продукты и предлагать более эффективные решения.

Популярными AI-инструментами для автоматизации задач маркетинга являются универсальные инструменты (GPT-чат-бот от OpenAI, Deepseek), работа с текстами (Gerwin, CopyMonkey), работа с изображениями (Krea, Midjourney, Visual Electric, Ideogram, Photoshop, MagnificAI), работа с видео (Runway, Kling), работа со звуком (Udio, Suno).

Нейросетевое моделирование как метод маркетинговых исследований применяется для решения таких исследовательских задач, как анализ потребительского поведения, проведение сегментации рынка, прогнозирование потребительского спроса, работа роботов-операторов служб поддержки клиентов, роботов-операторов колл-центров, роботов-модераторов по глубинным интервью, распознавание голоса и транскрибация, автоматическая обработка и анализ отзывов потребителей, модерация контента и др.

Современное информационное пространство представлено большими массивами данных, работу с которыми можно осуществить только с использованием технологий больших данных. Анализ больших данных (Big Data) позволяет компании лучше узнать свою аудиторию, улучшить с ней взаимодействие, адаптировать свои стратегии в соответствии с требованиями потребителей и изменяющимися условиями рынка.

В ходе маркетинговых исследований применяются такие техники и методы анализа и обработки данных, как глубинный анализ (Data Mining), краудсорсинг, A/B-тестирование, машинное обучение (Machine Learning), сетевой анализ, управление Dark Data (темными данными), искусственный интеллект, Blockchain, облачные хранилища и др. [1].

Проводимые в настоящее время качественные исследования ориентированы на использование технологических инноваций совместно с человеческими измерениями, что дает возможность понять глубинные процессы потребительского поведения и получать объективные данные о потребителем опыте.

Арсенал современных качественных методик маркетинговых исследований представлен следующими:

- исследование в моделируемых онлайн-сообществах путем длительного взаимодействия с онлайн-группой из представителей целевой аудитории, ведущих обсуждение обозначенной проблемы в цифровом пространстве при поддержке модератора;
- нейромаркетинговые исследования, позволяющие использовать технологии, визуализирующие физиологические реакции человека на товар или рекламу, неосознаваемые потребителем;
- проведение глубинных интервью с элементами VR-симуляций, позволяющих погрузить респондентов в смоделированные ситуации потребления и получить большой объем качественных данных об их поведении, отношении и восприятии;
- применение проективных методик в маркетинговых исследованиях, направленных на выявление глубинных и слабоосознаваемых особенностей восприятия окружающей действительности, позволяющих системно понять и описать причины многих интуитивно принимаемых потребителем решений;
- онлайн-этнография – метод онлайн-исследования, адаптирующий этнографические методы к изучению сообществ и культур, созданных посредством компьютерно-опосредованного социального взаимодействия.

Заключение

Таким образом, трансформация инструментов маркетинговых исследований обусловлена текущим развитием общества и состоянием экономики, эволюционировавшими в цифровую среду, необходимостью применения специализированных цифровых инструментов для анализа больших объемов данных. Правильный выбор методов и инструментов маркетинговых исследований, комбинирование количественных и качественных подходов позволит получить практически применимые данные для решения бизнес-задач.

Список использованной литературы

1. **Развитие** технологий проведения маркетинговых исследований и изучение поведения потребителей в условиях цифровизации общества : моногр. / И. В. Помаз, Т. Н. Байбардина, Т. Л. Прощко [и др.] ; под ред. И. В. Помаз. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потреб. кооп., 2024. – 123 с.

Дата поступления: 12.03.2026.

Дата принятия: 08.04.2026.

Яцевич Н. В.,

кандидат экономических наук, доцент

Гомельского филиала учреждения образования

Федерации профсоюзов Беларуси

«Международный университет «МИТСО»

г. Гомель, Республика Беларусь

Психологические характеристики личности предпринимателя:

структурные элементы и содержание 26

В статье рассматривается структура и содержание психологических характеристик личности предпринимателя, к которым отнесены личностные качества, мышление и поведение предпринимателя. Среди личностных качеств выделены предприимчивость, компетентность, креативность, автономность. К отличительным чертам предпринимательского мышления отнесены эгоистичность, рациональность, информационная рефлексивность, проактивность. В качестве характеристик предпринимательского поведения в статье рассматриваются активность, конкурентность, сотрудничество, alertность, готовность к риску, осуществление изменений, рациональный выбор экономических альтернатив.

Ключевые слова: предприниматель; личность предпринимателя; психологический аспект личности предпринимателя; личностные качества предпринимателя; мышление предпринимателя; поведение предпринимателя.

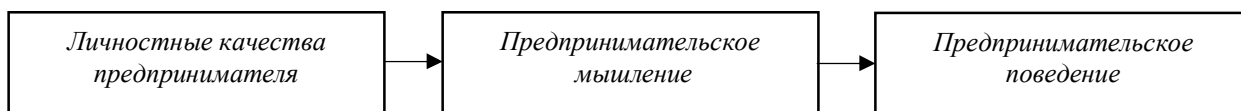
Введение

Предпринимательство как сложное и многоаспектное социально-экономическое явление изучается путем применения методов различных научных направлений и дисциплин и имеет сложную междисциплинарную сущность. Исследование личности человека, являющегося предпринимателем и несущего предпринимательскую функцию, является одним из актуальных вопросов, находящихся в центре внимания научной общественности. Это обусловлено ее ключевыми особенностями, отличающими предпринимателя от иных акторов экономического процесса.

С нашей точки зрения, можно выделить несколько основных аспектов личности предпринимателя, результаты исследования которых представлены в предыдущих публикациях. Так, юридический аспект личности предпринимателя, реализующийся через легализацию предпринимательской деятельности в соответствии с регулирующим воздействием правовых норм, рассматривается нами через систему правовых проекций [1]. Экономический аспект личности предпринимателя, по нашему мнению, реализуется через выполнение определенных экономических ролей, совокупность которых формирует предпринимательский ролевой набор [2].

Настоящая статья является продолжением ранее проведенного исследования, в рамках которого предложена разработанная автором структурная концепция психологического аспекта личности предпринимателя [3], включающая три основных элемента: личностные качества, мышление и поведение предпринимателя. Взаимосвязь структурных элементов психологического аспекта личности предпринимателя определяется следующим образом: личностные качества определяют мышление, которое, в свою очередь, детерминирует поведение предпринимателя (рисунк).

Структура психологического аспекта личности предпринимателя



Примечание – Источник: [3].

Целью статьи является исследование структуры и содержания психологического аспекта личности предпринимателя, выделяемого нами в комплексе с иными аспектами. Среди задач статьи можно назвать рассмотрение и анализ основных элементов, выделенных в структуре психологического аспекта личности предпринимателя – личностных качеств, мышления и поведения предпринимателя.

Обобщив **личностные качества предпринимателя**, которые наиболее часто встречаются в научной литературе, выделим те, которые, по нашему мнению, будут универсальны для описания диспозиций (психологических особенностей) личности предпринимателя:

– *Предприимчивость*, т. е. «постоянная готовность искать, открывать, создавать или выявлять новые цели и средства» [4, с. 26], что означает способность человека к осознанному целеполаганию, а также «универсальное сложное свойство предпринимателей, включающее в себя инициативность, энергичность, гибкость, рисковость, оборотистость, находчивость, изобретательность и практичность» [5, с. 12]. Предприимчивость как характеристика предпринимательства отмечается во многих справочных изданиях, например в энциклопедическом словаре Ф. А. Брокгауза и И. А. Ефрона [6, с. 19–20].

– *Компетентность*, т. е. наличие способностей, знаний, навыков, позволяющих осуществлять предпринимательскую деятельность и принимать организационные решения. Еще Ж.-Б. Сэй обратил внимание на то, что предприниматель должен обладать личными качествами, к которым относил в том числе знания и способности, которые составляют «основание искусства» [7, с. 16], и к которым относятся познания в сфере деятельности, которой он занимается, умения определять затраты, оценивать потребность в своем продукте и т. д. В целом компетентность как психосоциальное качество личности означает «силу и уверенность, исходящие от чувства собственной успешности и полезности, что дает человеку осознание своей способности эффективно взаимодействовать с окружением» [8, с. 265]. Полагаем также, что диспозиция компетентности предпринимателя включает такие личностные качества, как способность к самосовершенствованию и саморазвитию.

– *Креативность*, т. е. «творческая, созидательная, новаторская деятельность» (от лат. creatio – созидание, сотворение) [9, с. 446], а также «характеристика полноценно функционирующего человека, способность продуцировать уникальные идеи, результаты, способы решения проблем» [8, с. 570]. Несмотря на то, что «креативность» как свойство личности предпринимателя в характеристиках, предлагаемых в литературе, практически не называется, однако оно, как видно из представленных формулировок, вполне универсально обобщает такие личностные качества предпринимателя, как склонность к новаторству, открытость к изменениям, способность организовывать, активно действовать и создавать новые предприятия. Например, У. Гартнер однозначно определяет, что «предпринимательство – создание новых организаций» [10, с. 11].

– *Автономность* – независимость, способность принимать самостоятельные решения, исходя из собственных интересов, интернальность. Понятие «автономия» означает «внутреннее чувство зависимости только от себя самого, способность в определенной степени управлять событиями, влияющими на собственную жизнь» [8, с. 264]. Такое личностное качество необходимо предпринимателю, поскольку он организует свою деятельность самостоятельно без руководства извне и принимает на себя все связанные с данной деятельностью риски. Так, Новая российская энциклопедия определяет предпринимательство как «способ ведения бизнеса на самостоятельной независимой основе» [11, с. 97]. Такое качество, как «автономность», по нашему мнению, тесно связано с понятием «интернальность» или «интернальный локус контроля». В соответствии с теорией социального научения Дж. Роттера, «локус контроля представляет собой обобщенное ожидание того, в какой степени люди контролируют подкрепления в своей жизни» [8, с. 419]. Личности с интернальным локусом контроля связывают результаты с внутренними причинами, «верят в то, что удачи или неудачи определяются их собственными действиями и способностями», в отличие

от людей с экстернальным локусом контроля, которые «полагают, что их успехи или неудачи регулируются внешними факторами, такими как судьба, удача, счастливый случай, влиятельные люди и непредсказуемые силы окружения» [8, с. 419].

Далее выделим характерные черты *предпринимательского мышления*, которые, по нашему мнению, являются наиболее существенными с точки зрения определения психологического аспекта личности предпринимателя в когнитивном аспекте:

– *Эгоистичность* – мышление предпринимателя сосредоточено на реализации личных интересов. Эгоистичность мышления, по нашему мнению, не следует однозначно отождествлять с эгоизмом (от лат. ego – я), который представляет собой «жизненный принцип и моральное качество» и «выражается в том, что человек руководствуется в своем поведении лишь собственными интересами, не считаясь с интересами общества» [12, с. 553]. Как отмечал А. Смит, каждый отдельный человек стремится найти наиболее выгодное вложение собственного капитала, руководствуясь личной выгодой и собственным интересом, однако это неизбежно приводит к «предпочтению того занятия, которое выгодно обществу. <...> Он невидимой рукой направляется к цели, которая совсем не входила в его намерения. <...> Преследуя собственные интересы, он часто более действительным образом служит интересам общества, чем тогда, когда сознательно стремится делать это» [13, с. 493]. Метафора «невидимой руки» А. Смита, безусловно, относится и к предпринимателям и отражает, по нашему мнению, взаимосвязь эгоистичности их мышления с удовлетворением общественных интересов, в то время как эгоизм имеет скорее антисоциальную направленность. Первостепенность личного интереса была отмечена А. Смитом и в таком высказывании: «Не от благожелательности мясника, пивовара или булочника ожидаем мы получить свой обед, а от соблюдения ими своих собственных интересов. Мы обращаемся не к гуманности, а к их эгоизму, и никогда не говорим им о наших нуждах, а лишь об их выгодах» [13, с. 19]. Личная заинтересованность лежит также в основе *мотивации* предпринимательского процесса, поэтому эгоистичность предпринимательского мышления является одной из движущих сил предпринимательства. Отдельные авторы, например К. Макконнелл и С. Брю, отмечают, что стимулирование личного интереса является главной движущей силой капиталистической экономики в целом [14, с. 52], а Г. Шмоллер пишет, что эгоизм – это «необходимый горючий материал, который приводит в движение всю машину» [15, с. 126].

– *Рациональность* – мышление сосредоточено на стремлении к максимизации собственной выгоды и минимизации затрат. Рациональность – «разумность, рассудочность, обоснованность» [9, с. 917]. Рациональность предпринимательского мышления может быть проиллюстрирована мыслью М. Вебера, когда он использует понятие «дух (современного) капитализма» «для определения того *строения мышления*, для которого характерно систематическое и рациональное стремление к законной прибыли в рамках своей профессии» [16, с. 85]. Отметим, что в своих трудах М. Вебер укоренил понятие рациональности, которая «эквивалентна экономической калькуляции» [12, с. 405]: «формальная рациональность – это прежде всего калькулируемость» [16, с. 23]. В данном ключе нам представляются достаточно близкими понятия «предприниматель» и «экономический человек» (*homo economicus*), модель которого разработана в экономической науке и означает человека, «поведение которого рационально и характеризуется стремлением получить максимальную выгоду» [9, с. 1311].

– *Информационная рефлексивность* – под данным понятием мы понимаем способность предпринимателя к критическому мышлению, возможность воспринимать и анализировать полезную рыночную информацию, вычленять ее из большого массива данных в преломлении к собственным интересам, а также способность учесть возможные риски. Рефлексия (от лат. reflexio – обращение назад) – термин, означающий отражение [12, с. 410]. Как правило, под рефлексией понимается процесс познания себя, однако ученые-психологи выделяют рефлексии личностную и деятельностную. Как отмечает В. Д. Шадриков, «личностная рефлексия направлена на познание себя в своих сущностных качествах как субъекта социального поведения, деятельностная рефлексия направлена на отражение своей психической деятельности, реализующей цели предметно-практической и теоретической деятельности» [17, с. 25]. Рефлексивностью В. Д. Шадриков называет «качество личности, характеризующее направленность познания на себя, имеющее меру выраженности» [17, с. 22], которое «будет способствовать успешному выполнению любой деятельности, направляя мыслительный процесс, организуя и управляя им» [17, с. 24]. Предприниматель, по нашему мнению, имеет собственные сформулированные им интересы и способен в процессе мышления воспринимать и анализировать полезную информацию, которая способствует успешной реализации этих интересов и удовлетворению его потребностей, максимизации получаемого дохода. Такая инфор-

мация, доступная предпринимателям и другим участникам рынка, может представлять собой сформулированное Ф. Хайеком «широко рассеянное знание о конкретных фактах» [18, с. 136]. Информационная рефлексивность, по нашему мнению, также подразумевает изменение и модификацию рыночной информации в мышлении предпринимателя. Отметим, что рыночная информация согласно неоклассическому подходу всегда объективна и неизменна, однако согласно подходу австрийской экономической школы информация субъективна, она постоянно создается и изменяется (модифицируется) предпринимателями в процессе предпринимательской деятельности. Как отмечает Х. Уэрта де Сото, «каждый акт предпринимательства подразумевает открытие новой информации, ее распространение на рынке и согласование нескоординированного поведения людей, и все это в рамках стихийного эволюционного процесса, который делает возможной жизнь в обществе» [4, с. 151].

– *Проактивность* – мышление предпринимателя направлено на принятие решений, осуществление определенного выбора стратегии поведения, а также осуществление рационального выбора из возможных альтернатив, определение дальнейших действий на основе принятия личной ответственности. В психологической науке термин «проактивность» является полярным для понятия «реактивность», а также имеет близкий смысл к определению интернального локуса контроля. Как отмечают Л. Хелл и Д. Зиглер, «суть проактивного взгляда выражена в убеждении, что истоки всех форм поведения находятся внутри самой личности» [8, с. 47]. Так, С. Кови проактивность называет одним из основных навыков высокоэффективных людей и отмечает, что сущность проактивности заключается в ответственности: «будучи людьми, мы несем ответственность за свои собственные жизни», а «поведение зависит от наших решений, а не от нашего окружения» [19, с. 75]. Самостоятельное принятие решений и ответственность за эти решения и их последствия является неотъемлемым свойством предпринимательского феномена, что отмечается в справочных энциклопедических изданиях [11, с. 97; 20, с. 504; 21, с. 152] и в научных подходах многих авторов, таких как Л. Мизес [22, с. 238], А. Маршалл [23, с. 65], Ф. Найт [24, с. 330]. Как отмечают В. А. Ганский и В. Л. Цыбовский, «создание и ведение бизнеса – это набор решений» [25, с. 9].

Одним из современных теоретических подходов, определяющих логику мышления предпринимателей в аспекте проактивности, по нашему мнению, является теория эффектуации С. Сарасвати. Понятие «эффектуация» (от англ. effectuation – осуществление действия) означает логику мышления предпринимателя в условиях неопределенности будущего, которое нельзя предсказать. Процесс эффектуации означает мышление, при котором предприниматель, имея определенные ресурсы, фокусируется на выборе между возможными конечными результатами, которые могут быть достигнуты с использованием этих ресурсов. Обратной эффектуации когнитивной логикой мышления является каузация (от англ. causation – причинная связь), когда вначале определяется желаемый результат, и далее человек фокусируется на выборе ресурсов для его достижения [26, с. 245]. Как отмечает С. Сарасвати, и эффектуация и каузация являются неотъемлемыми элементами человеческого мышления, которые могут применяться одновременно, переплетаясь друг с другом в различных контекстах решений и действий [26, с. 245].

Полагаем, важно отметить, что в основе проактивного мышления, по нашему мнению, лежит свобода выбора предпринимателя между определенными альтернативами в условиях имеющихся ограничений. П. Хейне, автор книги «Экономический образ мышления», отмечает, что в экономической теории проблема *выбора*, а также того, как люди делают выбор, занимает важное место, а «экономический образ мышления выхватывает из широкого круга возможностей лишь немногие, отбрасывая все остальные» [27, с. 27].

Кроме того, определенное место в мышлении предпринимателя могут занимать *предпринимательские намерения*. Проблема важности предпринимательских намерений обозначена В. А. Ганским и В. Л. Цыбовским: «предпринимательские намерения являются необходимым условием возникновения предпринимательских процессов» [25, с. 9].

Выделим характеристики *предпринимательского поведения*, которые, по нашему мнению, наиболее конкретно выражают его основные сущностные аспекты:

– *Активность* – поведение предпринимателя характеризуется инициативностью, организацией, наличием волевых усилий, осуществлением конкретных активных действий по реализации принятых решений, трансформацией предпринимательской идеи в реализующую акцию (от лат. action – действие). Активность как поведенческая характеристика связана с проактивностью мышления и креативностью как диспозицией личности предпринимателя. Е. М. Бабосов определяет активность как «способность человека самостоятельно и энергично производить социально значимые действия» [28, с. 72]. Характеризуя поведение предпринимателя как активное, мы понима-

ем данное качество не как простое осуществление отдельных действий, а как целенаправленную созидательную деятельность, в результате которой предпринимательские идеи воплощаются в реальность. В правительственном бюллетене Европейского союза в опубликованном Заключении Европейского экономического и социального комитета по реализации Лиссабонской программы «Содействие предпринимательскому мышлению посредством образования и обучения» дается следующее определение предпринимательства, которое, по нашему мнению, отражает эту идею: «Предпринимательство означает способность человека воплощать идеи в действия» [29]. С. Шейн подчеркивает, что предпринимательские возможности не приводят к результату случайно, а только, когда человек действует. Поэтому различия между людьми в их желании и способности действовать определяют предпринимательский процесс [30, с. 6–7]. О. Хартманн, сам являясь успешным предпринимателем, также отмечает, что «предприниматель – тот, кто может взять идею и превратить ее в практику. Именно он может преодолеть узкое место, заключающееся в отсутствии действия» [31, с. 92]. В литературе выделяют понятие предпринимательской инициативы, которое включает в себя «выработку новых конкурентоспособных идей как перманентный процесс, оперативное внедрение наиболее плодотворных идей» [9, с. 339].

– *Конкурентность* – готовность к конкуренции, настроенность на соперничество, состязательность, а также осуществление предпринимательских действий в условиях конкуренции как «конфликтного соперничества за достижение относительно лучших условий существования, функционирования и развития» [32, с. 15]. Конкуренция как сущностный элемент предпринимательства отмечается в трудах ученых еще Саламанкской школы, австрийской экономической школы (И. Кирцнер, Х. Уэрта де Сото), немецкой экономической школы (В. Рёнке), российских (А. М. Чернопатов, Ю. Б. Рубин, А. А. Галаган) и белорусских ученых (М. К. Жудро, А. А. Праневич, В. И. Орлов). Относительно особенностей предпринимательского конкурентного поведения Ю. Б. Рубин отмечает, что «предпринимательские фирмы озабочены поиском стратегических ответов именно на вопросы о том, какие действия им надлежит предпринять по отношению к соперникам и от каких встречных действий следует обязательно уберечься» [33, с. 83].

– *Сотрудничество* – гибкость поведения, приспособление к другим участникам рынка, к изменяющимся условиям рынка. Несмотря на то, что склонность к сотрудничеству как поведенческий аспект личности предпринимателя нечасто встречается в литературе, полагаем важным его выделить и обозначить. Механизм, побуждающий к позитивному сотрудничеству членов общества, отмечается П. Хейне: «если бы не было эффективных процедур, побуждающих людей к сотрудничеству, мы не могли бы наслаждаться никакими плодами цивилизации» [27, с. 21], а «общественная координация есть процесс непрерывного взаимного приспособления к изменениям в чистой выгоде, возникающим в результате их взаимодействия» [27, с. 24–25].

– *Алертность* – бдительность к появляющимся возможностям, проницательность, внимательность к информационным потокам, реагирование на изменение рыночной информации, активный поиск новой информации. Идея предпринимательской бдительности была предложена И. Кирцнером: «Предпринимательский элемент в экономическом поведении участников рынка заключается... в их бдительности к ранее незамеченным изменениям в обстоятельствах, которые могут позволить получить намного больше в обмен на все, что бы они ни предложили, чем было возможно до сих пор» [34, с. 24], а также развита в трудах белорусского социолога И. А. Андрос [35].

– *Готовность к риску* – поведение предпринимателя характеризуется принятием риска, управлением рисками по принципу разумности и симметричности. Большинство литературных источников, в том числе справочных изданий, отмечает, что предприниматель действует на свой риск и под свою ответственность. Риск связан, как правило, с неопределенностью, когда положительный результат действий не гарантирован. В таких условиях предприниматели сознательно идут на риск и не переносят его на других, идея чего подробно рассмотрена в работе Н. Талеба «Рискуя собственной шкурой»: «предприниматели – герои нашего общества. Они терпят неудачу за всех остальных» [36, с. 64], а «общества управляются теми, кто принимает риск, а не теми, кто навязывает его другим» [36, с. 29]. Н. Талеб таким образом описывает принцип симметрии («шку-ра на кону») как фундаментальное правило организованного общества: «получая преимущества, вы обязаны подвергнуться риску – и не заставлять других платить за ваши ошибки. Если вы навязываете риск другим, и они страдают, вы должны за это заплатить» [36, с. 18–19], поскольку «перенос риска уничтожает системы» [36, с. 36].

– *Осуществление изменений* – поведение предпринимателя ориентировано на инициирование и реализацию изменений, в том числе изменений рыночной информации, внедрение инноваций. Такой признак предпринимательства, как инициирование изменений, отмечается, например, Но-

вой российской энциклопедией [11, с. 97], а изменение или модификация рыночной информации в процессе предпринимательской деятельности отмечается представителями австрийской экономической школы, как рассмотрено при изложении понятия информационной рефлексивности мышления предпринимателя. Например, Л. Мизес называет предпринимателем человека, действия которого ориентированы на изменение рыночной информации [22, с. 239]. Х. Уэрта де Сото в общем смысле отождествляет предпринимательство с осуществлением изменений: «...в действиях любого человека, направленных на то, чтобы изменить настоящее и достичь своих целей в будущем, содержится элемент предпринимательства» [4, с. 25]. У. Баумоль задачами, решаемыми предпринимателем, называет осуществление изменений [37, с. 42]. Поведение предпринимателей, по мнению большого количества авторов, начиная от Й. Шумпетера, включает внедрение инноваций, осуществление нововведений. Например, согласно определению В. И. Верховина, предпринимательство – это «инновационная модификация (модель) экономического поведения, ориентированная на остаточный доход, недоступный другим, стандартно действующим агентам рыночного процесса» [38, с. 380].

– *Рациональный выбор экономических альтернатив* – осуществление экономически обоснованного выбора из доступных вариантов действий. Г. Н. Соколова трактует экономическое поведение как перебор экономических альтернатив с целью рационального выбора, т. е. «выбора, в котором минимизируются издержки и максимизируется чистая выгода» [39, с. 165]. При этом важной характеристикой предпринимательства является свобода такого выбора. Так, авторы Новой российской энциклопедии отмечают, что для предпринимательства характерны отсутствие принуждения, свобода выбора способа действий, самостоятельность принятия решений [11, с. 97]. Альтернативность и свободу выбора предпринимателя отмечают многие авторы, например М. К. Жудро [40, с. 22], Л. Н. Давыденко [41, с. 7] и др. Стоит отметить, что проблема приоритетного выбора альтернатив распределения ограниченных ресурсов в трудах отдельных ученых лежит в основе определения сущности экономической науки в целом. Например, по определению Л. Роббинса, «экономическая наука – это наука, изучающая человеческое поведение с точки зрения соотношения между целями и ограниченными средствами, которые могут иметь различное употребление» [42, с. 18]. Как отмечает Р. И. Капелюшников, при концептуальном осмыслении модели «экономического человека» (*Homo oeconomicus*) в рамках рассмотрения теории полезности критически важной поведенческой характеристикой *Homo oeconomicus* является поиск возможностей замещения одних благ на другие. У каждого решения есть издержки в виде упущенных возможностей, поскольку выбор одной альтернативы автоматически предполагает отказ от чего-то другого [43, с. 21].

Заключение

Таким образом, структура психологического аспекта личности предпринимателя определяется на основании совокупности трех основных элементов, системно взаимосвязанных между собой: личностных качеств или диспозиций личности, предпринимательского мышления и предпринимательского поведения. Личностные качества (диспозиции личности) предпринимателя включают в себя такие характеристики, как предприимчивость, компетентность, креативность, автономность. В совокупности личностные качества, необходимые для успешного осуществления предпринимательской деятельности, формируют психологические особенности личности человека, определяющие его мышление и иные когнитивные процессы. Предпринимательское мышление, формирующееся на основе личностных качеств и эмпирического опыта, имеет такие характерные особенности, как эгоистичность, рациональность, информационная рефлексивность, проактивность. Мышление детерминирует предпринимательское поведение, которое выражается такими качествами, как активность, конкурентность, сотрудничество, алертность, готовность к риску, рациональный выбор экономических альтернатив.

Список использованной литературы

1. **Яцевич, Н. В.** Юридический аспект личности предпринимателя: структура и содержание / Н. В. Яцевич // Потребительская кооперация. – 2025. – № 2. – С. 51–56.
2. **Яцевич, Н. В.** Ролевой плюрализм экономического аспекта личности предпринимателя / Н. В. Яцевич // Вестник Института экономики НАН Беларуси : сб. науч. ст. / НАН Беларуси, Ин-т экономики. – Мн., 2025. – Вып. 11. – С. 114–124. – DOI: 10.47612/2789-5122-2025-11-114-124.

3. **Яцевич, Н. В.** Структурная концепция психологического аспекта личности предпринимателя / Н. В. Яцевич // Веснік Беларускага дзяржаўнага эканамічнага ўніверсітэта. – 2025. – № 6. – С. 116–125.

4. **Уэрта де Сото, Х.** Австрийская экономическая школа: рынок и предпринимательское творчество / Х. Уэрта де Сото. – Челябинск : Социум, 2009. – 202 с.

5. **Глущенко, Е. В.** Основы предпринимательства : учеб. пособие / Е. В. Глущенко, А. И. Капцов, Ю. В. Тихонравов. – М. : Вестник, 1996. – 336 с.

6. **Брокгауз, Ф. А.** Энциклопедический словарь / Ф. А. Брокгауз, И. А. Ефронъ. – СПб. : типо-лит. И. А. Ефрона, 1898. – Т. XXV : Прямая – Просрочка отпуска. – 478 с.

7. **Сэй, Ж.-Б.** Начальные основания политической экономии или дружеские беседы о производстве, разделении и потреблении благ в обществе / Ж.-Б. Сэй. – М. : тип. С. Селивановского, 1828. – 312 с.

8. **Хьелл, Л.** Теории личности / Л. Хьелл, Д. Зиглер. – СПб. : Питер, 2005. – 607 с.

9. **Большой экономический словарь** / под ред. А. Н. Азрилияна. – 6-е изд. – М. : Ин-т новой экономики, 2004. – 1376 с.

10. **Gartner, W.** «Who is an Entrepreneur?» Is the Wrong Question / W. Gartner // American Journal of Small Business. – 1988. – № 12. – P. 11–32. – DOI: 10.1177/104225878801200401.

11. **Новая российская энциклопедия** : в 19 т. / гл. ред. В. И. Данилов-Данильян, А. Д. Некипелов. – М. : Энциклопедия, 2003–2018. – Т. XIII (2) : Португальский–Рдест. – 2014. – 479 с.

12. **Философский словарь** / под ред. И. Т. Фролова. – 5-е изд. – М. : Политиздат, 1987. – 590 с.

13. **Смит, А.** Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М. : АСТ, 2021. – 1072 с.

14. **Макконнелл, К. Р.** Экономикс: Принципы, проблемы и политика : в 2 т. / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю. – М. ; Бишкек : Туран, 1996. – Т. 1. – 399 с.

15. **Шмоллер, Г.** Народное хозяйство: Наука о народном хозяйстве и ее методы / Г. Шмоллер. – М. : ЛИБРОКОМ, 2012. – 168 с.

16. **Вебер, М.** Избранные произведения / М. Вебер. – М. : Прогресс, 1990. – 808 с.

17. **Шадриков, В. Д.** Мысль, мышление и сознание / В. Д. Шадриков // Мир психологии. – 2014. – № 1. – С. 17–32.

18. **Хайек, Ф.** Пагубная самонадеянность. Ошибки социализма / Ф. Хайек. – М. : Новости : Catalaxy, 1992. – 304 с.

19. **Кови, С. Р.** Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности / С. Р. Кови. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 374 с.

20. **Нерсисян, Т. Я.** Предпринимательство : словарь-справ. / Т. Я. Нерсисян. – М. : Анкил, 2007. – 792 с.

21. **The Concise Oxford Dictionary of Sociology** / ed. by G. Marshall. – NY : Oxford University Press, 1994. – 573 p.

22. **Мизес, Л.** Человеческая деятельность: Трактат по экономической теории / Л. фон Мизес. – Челябинск : Социум, 2005. – 877 с.

23. **Маршалл, А.** Принципы политической экономии : в 3 т. / А. Маршалл. – М. : Прогресс, 1983. – Т. I. – 416 с.

24. **Найт, Ф. Х.** Риск, неопределенность и прибыль / Ф. Х. Найт. – М. : Дело, 2003. – 360 с.

25. **Ганский, В. А.** Предпринимательство в контексте поведенческой экономики : моногр. / В. А. Ганский, В. Л. Цыбовский. – Мн. : Ковчег, 2022. – 220 с.

26. **Sarasvathy, S. D.** Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency / S. D. Sarasvathy // Academy of Management Review. – 2001. – Vol. 26, № 2. – P. 243–263. – DOI:10.5465/AMR.2001.4378020.

27. **Хейне, П.** Экономический образ мышления / П. Хейне. – М. : Дело : Catalaxy, 1993. – 704 с.

28. **Бабосов, Е. М.** Стратификационная трансформация современной Беларуси / Е. М. Бабосов. – Мн. : Бел. наука, 2018. – 362 с.

29. **Opinion of the European Economic and Social Committee on the Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions Implementing the Community Lisbon Programme: Fostering entrepreneurial mindsets through education and learning** // Official Journal of the European Union. – 2006. – URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ%3AC%3A2006%3A309%3A0110%3A0114%3AEN%3APDF> (date of access: 24.03.2026).

30. **Shane, S.** A General Theory of Entrepreneurship: The Individual–Opportunity Nexus / S. Shane. – Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2003. – 327 p.
31. **Хартманн, О.** Просто делай! Делай просто! Как превратить свою историю страдания в историю процветания / О. Хартманн. – М. : Эксмо, 2024. – 288 с.
32. **Рубин, Ю. Б.** Теория и практика предпринимательской конкуренции : учеб. / Ю. Б. Рубин. – М. : Маркет ДС, 2008. – 608 с.
33. **Рубин, Ю. Б.** Стратегии и тактики конкурентного поведения / Ю. Б. Рубин // Современная конкуренция. – 2007. – № 3. – С. 81–96.
34. **Кирцнер, И.** Конкуренция и предпринимательство / И. Кирцнер. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 239 с.
35. **Андрос, И. А.** Социально-экономическая трансформация предпринимательства в Республике Беларусь : автореф. дис. ... д-ра социол. наук : 22.00.01 / Андрос Ирина Александровна ; Бел. гос. ун-т. – Мн., 2021. – 49 с.
36. **Талей, Н. Н.** Рискуют собственной шкурой: скрытая асимметрия повседневной жизни / Н. Н. Талей. – М. : КоЛибри : Азбука-Аттикус, 2021. – 384 с.
37. **Баумоль, У.** Микротекория инновационного предпринимательства / У. Баумоль. – М. : Ин-т Гайдара, 2013. – 432 с.
38. **Верховин, В. И.** Экономическая социология : моногр. / В. И. Верховин ; под ред. В. И. Демина. – М. : ИМТ, 1998. – 445 с.
39. **Соколова, Г. Н.** Экономическая социология / Г. Н. Соколова. – Мн. : Навука і тэхніка, 1995. – 255 с.
40. **Жудро, М. К.** Формирование экономической среды для эффективного развития агробизнеса : моногр. / М. К. Жудро. – Горки : Бел. гос. с.-х. акад., 2001. – 364 с.
41. **Давыденко, Л. Н.** Предпринимательство без границ / Л. Н. Давыденко. – Мн. : БелНИИ экономики и информации АПК, 1999. – 384 с.
42. **Роббинс, Л.** Предмет экономической науки / Л. Роббинс // THESIS. – 1993. – Вып. 1. – С. 10–23.
43. **Капелюшников, Р. И.** Кто такой Homo oeconomicus? / Р. И. Капелюшников // Экономическая политика. – 2020. – Т. 15, № 1. – С. 8–39. – DOI: 10.18288/1994-5124-2020-1-8-39.

Дата поступления: 30.03.2026.

Дата принятия: 22.04.2026.

Толкачева Е. Г.,

кандидат экономических наук, доцент
Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации
г. Гомель, Республика Беларусь

Интегрированная отчетность как результат интеграции финансовой и нефинансовой информации..... 34

В статье рассмотрена целесообразность разработки и опубликования интегрированной отчетности, содержащей релевантную информацию о наиболее существенных аспектах деятельности организации по достижению целей развития на основе использования ресурсов, технологий, возможностей внешней среды и взаимодействия со стейкхолдерами. Интегрированная отчетность является результатом развития корпоративной отчетности, ее внедрение позволит повысить информационную прозрачность бизнеса, его инвестиционную привлекательность и конкурентоспособность, расширить географию присутствия.

Ключевые слова: отчетность; корпоративная отчетность; нефинансовая отчетность; интегрированная отчетность; капитал; информация.

Введение

Инвестиционная привлекательность и конкурентоспособность бизнеса во многом зависят от информационной политики организации. Опубликование прозрачной, полной, надежной и объективной информации, отражающей не только финансовые, но и нефинансовые (социальные и экологические) показатели, способствует повышению доверия к организации, лучшему пониманию ее бизнес-процессов и их влияния на социум, экологию и стейкхолдеров, уменьшению рисков инвестирования в ее деятельность. Подготовка нефинансовой отчетности расширяет информационные возможности анализа и риск-менеджмента, повышает эффективность разрабатываемых управленческих решений. Одной из форм нефинансовой отчетности является интегрированная отчетность, интерес к которой наблюдается как среди научного сообщества, так и в бизнес-среде. Значительное внимание к данной отчетности и ее стандартизации привело к созданию Международного совета по интегрированной отчетности, что подтверждает ее практическую значимость и целесообразность внедрения в учетно-аналитическую систему отечественных организаций.

Распространение интегрированной отчетности вызвано тем, что бухгалтерская (финансовая) отчетность не содержит в полной мере необходимой информации, на основе которой пользователи разрабатывают и принимают управленческие решения. Действующая учетная практика формирования бухгалтерской (финансовой) отчетности имеет следующие недостатки:

- «имеется разрыв между внутренней и публичной информацией, что приводит к повышению информационных рисков при принятии инвестиционных и финансовых решений внешними пользователями;

- растут информационные запросы на предоставление достоверной информации о социальной, экологической и управленческой деятельности, которые не являются объектами бухгалтерского учета;

- бухгалтерская (финансовая) отчетность носит исторический характер, содержит информацию о фактах хозяйственной деятельности до отчетной даты, в то время как неопределенность и риски в экономике требуют перспективных решений» [1].

Данные обстоятельства обуславливают целесообразность внедрения в учетно-аналитическую практику интегрированной отчетности и обоснование процедур ее формирования. Существенный вклад в исследование и развитие интегрированной отчетности, а также развития концепции нефинансовой отчетности внесли такие ученые, как В. Г. Когденко, Н. В. Малиновская, М. В. Мельник, Ю. В. Новожилова, В. С. Плотноков, Т. Н. Соловей, Р. П. Булыга, И. В. Сафонова и др.

В монографии «Бухгалтерский учет в XXI веке» авторы отмечают, что в настоящее время меняется понимание бухгалтерского учета и профессии бухгалтера: «на смену исполнения неких технических процедур, предписанных регулятором учета, и доминанты контрольно-аналитической функции приходит доминанта информационно-коммуникативной функции (предоставление данных, во-первых, потенциально полезных для принятия решений инвестиционно-финансового характера и, во-вторых, снижающих уровень неопределенности во взаимоотношениях независимых экономических субъектов). Главное в учете – не учетная техника, не процедура, а выходной продукт, ориентированный на различные категории пользователей, т. е. публичная отчетность» [2, с. 4].

На наш взгляд, существенное влияние на развитие и распространение концепции интегрированной отчетности оказала теория заинтересованных сторон, которая рассматривает взаимодействие субъекта хозяйствования со стейкхолдерами как взаимовыгодное сотрудничество, приносящее «дивиденды» всем сторонам при условии, если организация динамично развивается и обеспечивает свою финансовую надежность. В обеспечении непрерывности экономической деятельности и устойчивого развития заинтересованы как менеджеры и собственники организации, так и другие стейкхолдеры (инвесторы, работники организации, органы государственной власти, местное сообщество и др.). Следовательно, при планировании и осуществлении экономической деятельности организация должна учитывать интересы стейкхолдеров (поставщиков ресурсов), в том числе их требования в обеспечении прозрачности бизнеса и предоставлении достоверной и существенной информации о состоянии организации, ее ресурсах, рисках и перспективах развития. Удовлетворить данные запросы позволяет интегрированная отчетность организации.

Внедрение интегрированной отчетности, по мнению М. К. Джикия, связано со следующими факторами:

а) «распространением интегрированного мышления на отчетность, что предполагает активное рассмотрение организацией связей между ее различными операционными и функциональными единицами и капиталами, которые организация использует или на которые она оказывает воздействие. Интегрированное мышление обеспечивает интегрированное принятие решений и действий, сосредоточенных на создании стоимости в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах;

б) ростом числа пользователей отчетной информации и необходимостью построения эффективного информационного диалога со стейкхолдерами о стратегии устойчивого развития и достигнутых в процессе ее реализации результатах;

в) эволюционным развитием и трансформацией бухгалтерской отчетности в процессе развития экономических отношений, изменением информационных потребностей бизнеса и общества» [3, с. 3].

В таблице представлены методологические подходы к интерпретации дефиниции «интегрированная отчетность».

Теоретические подходы к определению дефиниции «интегрированная отчетность»

Авторы, источник информации	Авторские определения
Международный совет по интегрированной отчетности [4, с. 9]	Интегрированный отчет – «краткое отображение того, как стратегия, управление, результаты и перспективы организации в контексте внешней среды ведут к созданию стоимости в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе»
Концепция развития публичной нефинансовой отчетности [5]	«Интегрированный отчет – документ, отражающий взаимосвязь между различными элементами, характеризующий бизнес-модель и ориентированный прежде всего на инвесторов. В интегрированном отчете комплексно раскрывается финансовая и нефинансовая информация о деятельности организации»
Н. В. Малиновская [6, с. 10–11]	«Интегрированная отчетность выступает средством, способствующим кросс-функциональной дискуссии, диалогу и взаимодействию по вопросам способности организации к созданию ценностей для себя самой и для ее заинтересованных сторон на протяжении длительного времени, используя различные виды капитала и оказывая влияние на них, а интегрированное мышление – основой интегрированной отчетности, управленческой инновацией»
А. А. Кемпф [1, с. 19]	Интегрированная отчетность – «это отчетность, отражающая существенную фактическую и прогнозную финансовую и нефинансовую информацию в разрезе видов капиталов, для понимания заинтересованными сторонами процесса создания стоимости, стратегии и рисков экономического субъекта в сложившихся условиях деятельности, сформированная на основе комплексной учетной информации»

Окончание

Авторы, источник информации	Авторские определения
Ю. В. Новожилова [7, с. 54]	Интегрированная отчетность – это «система представления комплексной информации о деятельности компании, сформированной на основе управленческих отчетов о внутренних бизнес-процессах и внеучетной информации о внешней бизнес-среде с целью создания целостной достоверной оценки компании, отражения достигнутых результатов и перспектив развития, а также возможностей организации создавать стоимость на протяжении стратегического промежутка времени для обеспечения устойчивого функционирования бизнеса»
Н. Г. Бочкарева [8, с. 64]	«Представление в едином документе максимально полной достоверной информации для широкого круга заинтересованных сторон о финансовых и нефинансовых показателях деятельности организации в совокупности раскрывающих стратегию бизнеса и перспективы потенциала создания добавленной экономической стоимости»
Ю. Н. Киркач [9, с. 35]	«Интегрированный отчет – отчет, содержащий набор показателей, отражающих процесс создания стоимости через информацию о состоянии компании в разрезе ресурсного потенциала и информационно-аналитических показателей результативности, характеризующих эффективность использования ресурсного потенциала и позволяющих сформулировать тактическую информацию на краткосрочную перспективу, направленную на достижение стратегических целей»
В. Г. Когденко, М. В. Мельник [10, с. 3]	«Интегрированная отчетность призвана информировать о стратегическом направлении развития организации, в частности о том, как она работает с ресурсами, что позволяет сделать прогноз на будущее относительно ее возможностей, рисков и стоимости, создаваемой в интересах всех стейкхолдеров организации»
М. К. Джикия [3, с. 7]	Интегрированная отчетность – «система взаимосвязанных по форме и содержанию видов отчетов финансового, управленческого, производственного и статистического учета функционирующей на базе разработанной модели цифровизации ее информационного обеспечения для отражения наличия и трансформации различных видов капиталов в процессах создания стоимости, оценки использования ресурсов, показателей экономической, социальной, экологической эффективности деятельности и устойчивого развития сельскохозяйственной организации»
Примечание – Источники [1; 3–10].	

Как видно из таблицы, научное сообщество и Международный совет по интегрированной отчетности рассматривают интегрированную отчетность как отчетность, раскрывающую: создание стоимости на основе использования стратегии, управления, результатов и внешней среды [4]; создание ценностей для себя самой и для ее заинтересованных сторон [6]; процесс создания стоимости, стратегии и рисков [1]; достигнутые результаты и перспективы развития, возможности организации создавать стоимость [7]; стратегию бизнеса и перспективы потенциала создания добавленной экономической стоимости [8]; процесс создания стоимости [9]; возможности, риски и стоимость [10]; наличие и трансформацию различных видов капиталов в процессе создания стоимости [3].

Следовательно, чаще всего ученые рассматривают интегрированную отчетность как отчетность, нацеленную на раскрытие процесса создания стоимости в настоящее время и в будущем на основе использования капиталов (ресурсов и взаимоотношений со стейкхолдерами), интегрированного мышления и возможностей внешней среды. Информация, представленная в интегрированной отчетности, должна быть одновременно финансовой и нефинансовой [1; 8], учетной и внеучетной [7], фактической и прогнозной [1], достоверной, комплексной, ориентированной на широкий круг пользователей.

Под стоимостью в Международном стандарте интегрированной отчетности понимается увеличение, уменьшение или трансформация капитала в результате коммерческой деятельности организации. Такая стоимость создается в результате использования различных видов капитала (финансового, производственного, интеллектуального, человеческого, социально-репутационного, природного), возможностей внешней среды и на основе деловых отношений с заинтересованными сторонами. В создании стоимости заинтересована как сама организация, так и ее стейкхолдеры [4, с. 12].

Отмечая важность интегрированной отчетности, Н. В. Малиновская пишет, что она «несет в себе ряд преимуществ, связанных с привлечением финансового капитала на более выгодных

условиях, повышением кредитных и иных рейтингов, ростом инвестиционной привлекательности, увеличением эффективности бизнеса, обеспечением информационной прозрачности и подотчетности, улучшением отношений с заинтересованными сторонами, повышением корпоративной репутации» [6, с. 11].

Н. Г. Бочкарева считает, что интегрированная отчетность дает возможность устранить проблему асимметрии информации о деятельности субъекта хозяйствования, а также придает новое качество информационной системе – эмерджентность. Формирование такой отчетности позволяет рассматривать учетную информацию не только как полученную в рамках бухгалтерского и налогового учета, но и как информацию, полученную из разных источников, удовлетворяющую информационные запросы различных пользователей для обоснования релевантных управленческих решений [8, с. 55, 57].

Ю. Н. Киркач в качестве отличительных характеристик интегрированной отчетности отмечает раскрытие в ней информационно-аналитических показателей, к которым относятся как аналитические (полученные в результате проведения ресурсно ориентированного анализа), так и оценочные показатели, характеризующие результаты деятельности компании посредством описания событий [9, с. 35].

Теоретическое осмысление понятия «интегрированная отчетность» позволяет нам рассматривать ее как информационный продукт управленческого учета, в рамках которого формируется релевантная информация о наиболее существенных аспектах деятельности организации по достижению целей развития на основе использования ресурсов, технологий, возможностей внешней среды и взаимодействия со стейкхолдерами. Интегрированная отчетность является результатом развития корпоративной отчетности организации на основе интеграции финансовых и нефинансовых показателей с целью обеспечения прозрачности и информационной открытости ее деятельности, повышения инвестиционной привлекательности, капитализации бизнеса и улучшения отношений со стейкхолдерами.

Полагаем, что основное предназначение интегрированной отчетности – это повышение информационной открытости бизнеса, позволяющей уменьшить асимметрию информации между компанией и ее заинтересованными сторонами, без взаимодействия с которыми невозможно создание стоимости, устойчивое развитие бизнеса и общества, расширение рынков присутствия организации.

Интегрированный отчет согласно международному стандарту «Интегрированная отчетность» должен включать следующие разделы, которые связаны друг с другом и не должны быть взаимоисключающими [4]:

1. Обзор организации и внешняя среда. Описание организации включает рассмотрение основных принципов и ценностей; собственности и операционной структуры; основных видов деятельности и рынков; конкурентной среды и позиционирования на рынке; положения в рамках общей цепочки создания стоимости; динамики списочной численности сотрудников, дохода, прибыли, численности покупателей, клиентов, поставщиков и других показателей. При раскрытии внешней среды раскрывают правовые, коммерческие, технологические, социальные, экологические и политические факторы, а также макроэкономические, отраслевые и региональные детерминанты, влияющие прямо или косвенно на способность организации создавать стоимость в краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды.

2. Управление. Данный раздел включает информацию о структуре руководства организации; процессах, используемых для принятия стратегических решений, включая идентификацию, оценку, мониторинг рисков; действиях, влияющих на стратегию организации; культуре, этических принципах и ценностях организации, отражающих взаимодействие с основными заинтересованными сторонами; внедрении практики корпоративного управления; об ответственности должностных лиц за продвижение инноваций и создание возможностей для инноваций; о вознаграждении и стимулах.

3. Бизнес-модель. Включает информацию о ресурсах, коммерческой деятельности, продуктах и результатах.

4. Риски и возможности. Включает информацию о внутренних и внешних источниках рисков и возможностей; о вероятности реализации риска или возможности, масштабах последствий в случае их реализации; о конкретных действиях, направленных на снижение ключевых рисков.

5. Стратегия и распределение ресурсов. Рассматриваются краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные стратегические цели организации; стратегия, которую намеревается реализовать организация для достижения своих стратегических целей; ресурсы и инвестиции, необходимые

для реализации стратегии; основные показатели и результаты реализации стратегии в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах.

6. Результаты деятельности. Содержится информация о целевых показателях, рисках и возможностях; о воздействии (как положительном, так и отрицательном), которое организация оказывает на капиталы по всей цепочке создания стоимости; о состоянии отношений с основными заинтересованными сторонами; о связи между текущими результатами и перспективами развития организации.

7. Перспективы на будущее. Раскрываются ожидаемые изменения внешней среды в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе, и их влияние на организацию; стратегическая и стрессовая устойчивость организации, ее способность адаптироваться к изменениям внешней среды, противостоять угрозам, вызовам и непредвиденным обстоятельствам.

8. Основные принципы презентации. Дается краткое описание процесса определения существенности информации, границ отчетности, методов количественной и качественной оценки существенных факторов.

Таким образом, интегрированная отчетность раскрывает процесс создания стоимости и бизнес-модель организации, аккумулирует информацию о состоянии и использовании основных видов капитала, результатах деятельности, рисках и возможностях, взаимоотношениях со стейкхолдерами, стратегических планах. В основе отчетности лежит концепция непрерывности деятельности организации как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе; она является средством информирования стейкхолдеров о перспективах развития и ответственном управлении экономическими ресурсами, что в условиях неопределенности позволяет снизить инвестиционные и финансовые риски.

Заключение

Обобщая вышеизложенное, следует отметить, что интегрированная отчетность является одной из форм корпоративной отчетности, формируемая в системе управленческого учета, позволяющая на основе взаимодействия с основными стейкхолдерами раскрыть информацию о существенных аспектах деятельности организации как в настоящее время, так и в перспективе с учетом ее стратегии, ресурсов, возможностей и рисков.

Подготовка интегрированной отчетности даст толчок к развитию и совершенствованию управленческого учета, анализа хозяйственной деятельности и риск-менеджмента. Внедрение интегрированной отчетности в учетно-аналитическую систему отечественных организаций позволит: а) повысить открытость информационной системы управления организацией, укрепить доверие к ней потенциальных инвесторов и поставщиков капитала; б) нивелировать недостатки бухгалтерской отчетности, содержащей информацию о прошлых фактах хозяйственной деятельности и не позволяющую оценить жизнеспособность и стратегическую устойчивость организации; в) комплексно раскрыть финансовые и нефинансовые аспекты процесса создания стоимости на основе использования ресурсов, возможностей внешней среды и взаимодействия со стейкхолдерами.

Подготовка и публикация интегрированной отчетности отечественными организациями в условиях конкуренции и изменений на внешних рынках позволит повысить их инвестиционную привлекательность и конкурентоспособность, подтвердить их социальную и экологическую ответственность, расширить географию присутствия.

Список использованной литературы

1. **Кемпф, А. А.** Развитие организационно-методического обеспечения формирования интегрированной отчетности сельскохозяйственных организаций : дис. ... канд. экон. наук : 5.2.3 / Кемпф Андрей Александрович. – Ставрополь, 2023. – 282 л.

2. **Бухгалтерский** учет в XXI веке : моногр. / под ред. Ю. Н. Гузова, В. В. Ковалева, О. Л. Маргания. – СПб. : Скифия-принт, 2021. – 250 с.

3. **Джикия, М. К.** Учетно-аналитическое обеспечение формирования интегрированной отчетности сельскохозяйственных организаций : дис. ... канд. экон. наук : 5.2.3 / Джикия Мери Константиновна. – М., 2024. – 220 л.

4. **Международный** стандарт «Интегрированная отчетность». – URL: <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08> (дата обращения: 15.12.2025).

5. **О Концепции** развития публичной нефинансовой отчетности и плане мероприятий по ее реализации : распоряжение Правительства Рос. Федерации от 5 мая 2017 № 876-п. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71573686/> (дата обращения: 15.12.2025).

6. **Малиновская, Н. В.** Национальная концепция развития интегрированной отчетности в России / Н. В. Малиновская // Учет. Анализ. Аудит. – 2024. – Т. 11, № 1. – С. 6–13.
7. **Новожилова, Ю. В.** Информационно-аналитическое обеспечение интегрированной отчетности : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.12 / Новожилова Юлия Валерьевна. – Ярославль, 2017. – 249 с.
8. **Бочкарева, Н. Г.** Методическое обеспечение подготовки интегрированной корпоративной отчетности : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.12 / Бочкарева Надежда Геннадьевна. – М., 2018. – 221 л.
9. **Киркач, Ю. Н.** Развитие методического инструментария формирования интегрированной отчетности : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.12 / Киркач Юлия Николаевна. – Ростов н/Д, 2021. – 232 л.
10. **Когденко, В. Г.** Интегрированная отчетность: вопросы формирования и анализа / В. Г. Когденко, М. В. Мельник // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 10 (304). – С. 2–15.
11. **Сафонова, И. В.** Трансформация формата публичной отчетности в концепции информационной прозрачности деятельности экономических субъектов / И. В. Сафонова // Учет. Анализ. Аудит. – 2023. – Т. 10, № 4. – С. 6–22.

Дата поступления: 21.01.2026.

Дата принятия: 04.02.2026.

Масанский С. Л.,

кандидат технических наук, доцент,
профессор кафедры
Белорусского государственного университета
пищевых и химических технологий
г. Могилёв, Республика Беларусь

**Межотраслевой технологический цикл как концептуальная основа
методологии формирования рационального ассортимента продуктов
для школьного питания..... 40**

На основе системного и диалектического подходов обоснован межотраслевой технологический цикл «Норматив – Реализация – Обучение» (МТЦ). Показано, что школьное питание представляет собой межотраслевую управляемую систему, результативность которой определяется согласованием нутрициологических требований, технологической реализации, педагогического сопровождения выбора и фактической потребляемости. Разработана трехуровневая методология формирования ассортимента (концептуальный, процессный, инструментальный уровни), включающая систему целевых показателей результативности МТЦ и интегральный показатель R_t , рассчитанный по мультипликативной модели. На примере кулинарного изделия «Грилита» (два патента Республики Беларусь) проведена верификация модели: изделие востребовано, достигнут минимальный уровень отходов, индекс результативности 77%. МТЦ реализует переход от реактивного контроля к проактивному управлению качеством на основе обратной связи, что соответствует вектору развития ISO 9001:2026 и принципам устойчивого развития.

Ключевые слова: школьное питание; ассортимент; межотраслевой технологический цикл; нутрициология; педагогика; общественное питание; качество; ISO 9001; устойчивое развитие.

Введение

Новая парадигма качества и государственная повестка

Республика Беларусь имеет одну из немногих в мире всеобщих централизованно управляемых систем школьного питания (охват >1 млн учащихся, 65% – за счет бюджета), вместе с тем сталкивается с проблемой высокого уровня несъедаемости (пищевые отходы). Проблема актуальна и в других странах. В США фиксируется значительный уровень отходов [1; 2], в России индекс несъедаемости оценили в 54% [3]. В Беларуси на высшем государственном уровне указано на необходимость выстроить четкую систему и снизить отходы [4].

В логике готовящейся новой версии стандарта ISO 9001:2026, который закрепляет переход от реактивного контроля качества к проактивной организационной устойчивости [5–7], школьное питание следует рассматривать как сложную социально-технологическую систему, где пересекаются нутрициология, товароведение, технология общественного питания, педагогика и менеджмент качества. Эффективность не исчерпывается формальным соответствием нормам: важны фактическая потребляемость, вкусовая привлекательность, способность формировать пищевое поведение.

Международные исследования подтверждают необходимость комплексных мер, включающих нормативы, организацию питания, школьную политику и образовательные действия [8–12]. Подчеркивается конвергенция технологий [13], междисциплинарный характер [14], необходимость развития рынка специализированных продуктов [15; 16].

В научном русле настоящего исследования ранее автором были разработаны и опубликованы модель межотраслевых факторов качества услуги школьного питания и функций по его обеспечению, а также межотраслевой метод в товароведных исследованиях деятельности по формированию ассортимента [17–20]. В соответствии с такой логикой МТЦ «Норматив – Реализация – Обучение» обеспечивает системную взаимосвязь всех этапов формирования ассортимента и реализует принципы адаптивного управления качеством. Данные разработки логически и содержательно коррелируют с предметным полем научной специальности 05.18.15 – Технология и товароведение пищевых продуктов, продуктов функционального и специализированного назначения и общественного питания, поскольку направлены на формирование ассортимента и потребительской стоимости продовольственных товаров, а также на оценку их качества и безопасности, что полностью соответствует паспорту специальности [21].

Объект исследования – ассортимент продуктов для школьного питания. Предмет – методология формирования ассортимента на основе МТЦ.

Прагматическая цель – верифицировать МТЦ как инструмент управления ассортиментом. Общая научная задача – разработать и обосновать МТЦ как механизм интеграции нутрициологических, технологических и педагогических решений.

Методологические основы исследования. Методологическую основу составляют диалектический и системный подходы. Школьное питание рассматривается как динамическая система, развивающаяся через разрешение противоречий. Системный подход позволяет выделить концептуальный, процессный и инструментальный уровни. Это обосновывает переход от линейной модели «норма – приготовление – выдача» к замкнутой системе с обратной связью. Методологические границы исследования определяются его соответствием научной специальности 05.18.15, технология трактуется как система условий, методов, средств и критериев решения поставленной задачи [22, с. 174].

Результаты и обсуждение. Ключевые противоречия школьного питания: между нормативной рациональностью и фактической востребованностью; между технологическими возможностями и требованиями к качеству подачи; между необходимостью формирования пищевого поведения и недостаточностью педагогического сопровождения; между декларируемой полезностью и неизмеряемостью результата (фактическая потребляемость) [23].

Разрешение противоречий обеспечивается межотраслевой координацией методических подходов: нормативный уровень – нутрициологические требования, уровень реализации – технологические и сервисные практики, уровень обучения – педагогические механизмы. Интеграция реализуется в МТЦ (рисунок 1).

Концепция МТЦ не является абстракцией: она отражает практическую закономерность, согласно которой питание в школе работает только как целостная система. Его практическая значимость заключается в возможности использования количественных показателей (потребляемость, индексы выбора) для корректировки ассортимента и повышения эффективности школьного питания.

Нормативный уровень (блок «Норматив») обеспечивает научно обоснованное задание требований (пищевая ценность, безопасность, структура ассортимента). Это устраняет произвольность и разрыв между «полезной пищей» и критериями оценки. В логике ISO 9001:2026 этап соответствует управлению контекстом организации. Нормативный уровень не может быть статичным: он должен корректироваться на основе обратной связи от реализации и обучения. Согласно ВОЗ эффективная модель школьного питания должна сочетать стандарты, среду и образование [24]. Обзор Durão et al. (2024) показал улучшения структуры питания детей при изменении школьной пищевой среды [9]. В докладе EAT – Lancet Commission (Willett et al., 2019) впервые определены количественные научные цели для здорового питания, задающие «безопасное операционное пространство» для продовольственных систем [25].

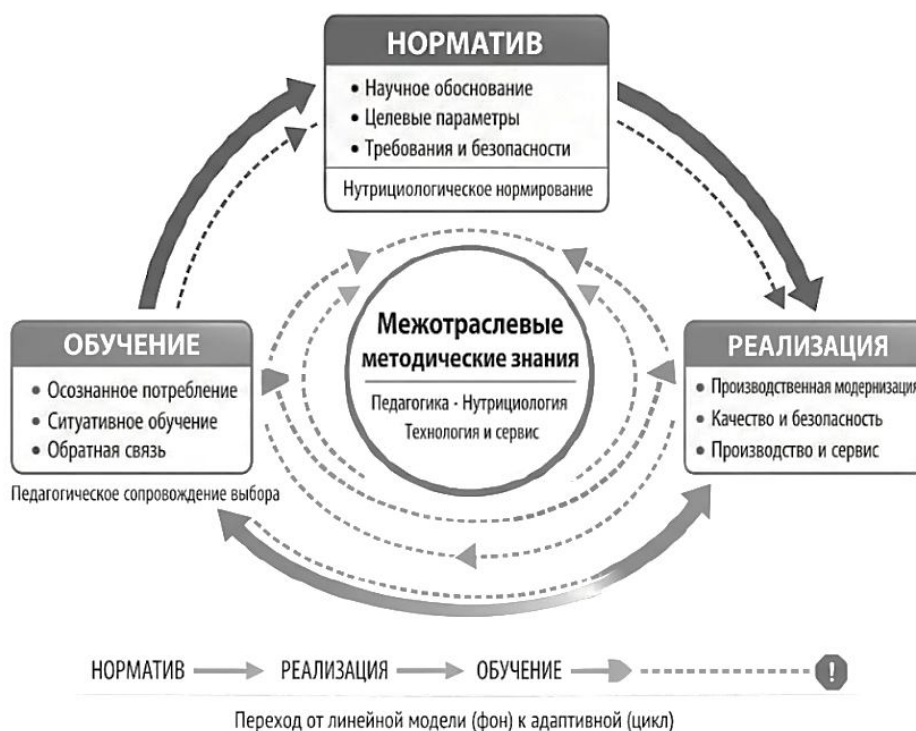


Рисунок 1 – Схема МТЦ «Норматив – Реализация – Обучение» (замкнутый контур с обратной связью)

В современных исследованиях школьного питания все большее значение приобретает концепция устойчивого здорового питания, рассматривающая рацион не только с позиции нутрициологической адекватности, но и с учетом экологических, экономических и социальных факторов. Согласно FAO и WHO устойчивые здоровые диеты способствуют обеспечению продовольственной безопасности и здорового образа жизни для нынешних и будущих поколений при минимальном воздействии на окружающую среду [24]. В этой связи формирование ассортимента продуктов для школьного питания должно учитывать не только текущую потребляемость, но и долгосрочные эффекты, связанные с формированием устойчивого пищевого поведения [26].

Уровень реализации (блок «Реализация») – перевод нормативных требований в фактическое потребление, технологическая адаптация к условиям школы. Главный показатель – съедаемость. Исследования Guimarães et al. (2024) показывают зависимость отходов от организации сервиса [11]; Spill et al. (2024) – влияние на участие детей в программах питания влияет не только на потребление [10]. Необходима гибкость, способность корректировать меню при сбоях поставок, росте цен.

Избыточная детерминированность нормативных требований не оставляет пространства для адаптации и сковывает инициативу персонала. Документы отраслевых ассоциаций [27] и эксперты [28] указывают на необходимость расширения, а не унификации меню. Mazzocchi et al. (2025) подчеркивают, что централизованные нормы должны задавать рамки, а локальные инициативы получать свободу адаптации [29]. Ronto et al. (2020) выявили барьеры (финансовые, физические, социальные, организационные) и факторы успеха (финансирование, коммуникация, вовлечение) [30]. Michaels и Barling (2025) вводят понятие «среда реализации», показывая, что устойчивость местных инициатив зависит от государственной поддержки [31].

В Беларуси нормативная среда жестко детерминирована: более 60 нормативных актов [32]. При малочисленности персонала и дефиците квалификации такая детерминированность сужает возможности для гибкости. Решение – не отказ от нормирования, а переход к гибкой системе с «коридором» качества и локальными решениями. Это возможно только при включении этапа «Реализация» в замкнутый контур обратной связи с нормативным уровнем и обучением.

Уровень обучения (блок «Обучение») формирует педагогическое сопровождение выбора, «умный спрос». Это согласуется с ISO 9001 (co-creation). Образовательный уровень трансформирует нормативные требования в устойчивое пищевое поведение. Метаанализ Medeiros et al. (2022) показал статистически значимое влияние образовательных программ [12]. Без обучения даже корректный ассортимент не дает ожидаемых результатов. Образовательный компонент замыкает систему, позволяет снизить отходы, формирует правильное пищевое поведение.

Для интегрального показателя результативности межотраслевого цикла Rt использована мультипликативная модель взвешенного геометрического среднего (1). Выбор данной модели обусловлен тем, что блоки «Норматив», «Реализация» и «Обучение» являются функционально незаменимыми: дефицит результативности в одном контуре не может быть компенсирован успехами в другом, а итоговое качество системы является результатом их синергии. Введение коэффициентов весомости, определенных методом экспертных оценок, позволяет сделать модель «настраиваемой». Это превращает ее из жесткой математической конструкции в гибкий инструмент адаптивного управления, что является прямым требованием к современным системам менеджмента качества.

$$Rt = (K_{norm}^{W_1}) \cdot (K_{real}^{W_2}) \cdot (K_{edu}^{W_3}), \quad (1)$$

где K_{norm} – коэффициент нормативного соответствия (качество проектирования);

K_{real} – коэффициент технологической реализации (операционная устойчивость);

K_{edu} – коэффициент потребительского принятия и развития человеческого капитала (блок «Обучение»);

W_1, W_2, W_3 – коэффициенты весомости, при этом $W_1 + W_2 + W_3 = 1$ (или 100%).

Каждый уровень включает систему измеряемых показателей (таблица 1).

Таблица 1 – Целевые показатели результативности межотраслевого технологического цикла

Блоки МТЦ	Показатели результативности
Блок «Норматив»	<i>Индекс соответствия нутриентному профилю:</i> доля блюд в меню, реально соответствующих физиологическим нормам (энергия, белки, жиры, углеводы) с учетом сезонности. <i>Коэффициент актуализации меню:</i> частота обновления ассортимента на основе изменений законодательства или появления новых технологий (показатель адаптивности). <i>Доля локальных (функциональных) продуктов:</i> соответствие нормативам по импортозамещению и качеству сырья
Блок «Реализация»	<i>Уровень несъедаемости:</i> доля несъеденной пищи. Это критический показатель адаптивности (если дети не едят «нормативно правильное» блюдо, система должна его изменить). <i>Коэффициент технологической дисциплины:</i> доля партий продукции, изготовленных без отклонений от технологических карт (контролируется через внутренние аудиты). <i>Индекс стабильности цепочки поставок:</i> способность реализовать меню при сбое поставок (через использование резервных технологических схем)
Блок «Обучение»	<i>Коэффициент «Голоса потребителя»:</i> доля предложений от школьного самоуправления или через цифровые платформы обратной связи, которые прошли экспертизу на соответствие «Нормативу» и были приняты к «Реализации». <i>Индекс гастрономической грамотности:</i> доля школьников, успешно прошедших интерактивные модули (квизы, мастер-классы) по пониманию состава блюд и принципов здорового питания, например пороговое значение индекса $\geq 0,70$ (измеряется по доле успешно прошедших квиз). <i>Уровень удовлетворенности качеством диалога:</i> оценка школьниками не самой еды, а того, в какой мере они могут влиять на состав рациона. <i>Индекс вовлеченности персонала:</i> количество предложений по улучшению процессов, поданных рядовыми сотрудниками пищеблоков. <i>Динамика снижения ошибок:</i> сокращение числа несоответствий (брака) на единицу времени обучения персонала. <i>Уровень цифровой грамотности персонала:</i> способность эффективно использовать специализированное программное обеспечение для проектирования рационов и меню, учета и маркировки продукции, контроля безопасности и качества, мониторинга обратной связи и формирования отчетности

Аналитический потенциал МТЦ раскрывается в логике многоуровневой методологической модели: концептуальный, процессный, инструментальный уровни (рисунок 2).

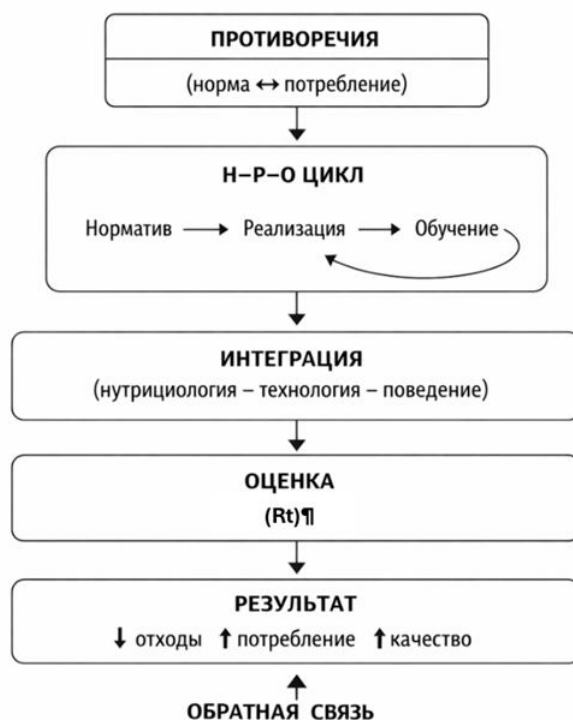


Рисунок 2 – Схема реализации МТЦ с обратной связью и оценкой результативности (R_t)

Практическая апробация и верификация МТЦ проведена на примере кулинарного изделия «Грилита», на способ получения которого получены два патента Республики Беларусь. Изделие реализуется в виде закрытого горячего бутерброда и открытого пирога (рисунки 3, 4).



Рисунок 3 – 3D-модель кулинарного изделия «Грилита» в виде закрытого бутерброда



Рисунок 4 – Изделие «Грилита» в виде открытого пирога и закрытого бутерброда

Состав: специальная булочка, смесь для запекания, наполнитель, соус. Технология, рецептурный состав унифицированы, возможна аддитивная 3D-печать. Сбалансированный нутриентный состав (Б:Ж:У ~1:1:4), энергоценность 220–290 ккал, используется посыпка из пшеничных/ржаных отрубей (обогащение пищевыми волокнами). Годичный эксперимент в лицее г. Могилёва показал стабильно высокий спрос и безотходное потребление. На основе обратной связи с потребителями (обучающимися) апробировано 17 наименований изделий с разными вкусами и пищевой ценностью за счет разных начинок и соусов.

В таблице 2 приведена сравнительная информация, которая демонстрирует качественный переход от традиционной буфетной продукции к высокотехнологичной и адаптивной в логике ISO 9001:2026. «Грилита» сочетает привлекательную форму с научно обоснованным составом, что иллюстрирует переход от реактивной коррекции меню к адаптивному проектированию спроса.

Таблица 2 – Трансформация буфетной продукции через цикл «Норматив – Реализация – Обучение» (на примере изделия «Грилита»)

Параметр сравнения	Традиционный подход («до»)	Адаптивный цикл («после» – «Грилита»)	Связь с принципами ISO 9001:2026
Наименование	Бутерброд холодный / ватрушка классическая	Закрытый горячий бутерброд или «сотовый» пирог	Ориентация на потребителя: современный, эргономичный формат «здорового стрит-фуда»
Роль школьника	Пассивный объект (ограниченный выбор)	Активный субъект (участник дегустаций и мастер-классов «Школьное бистро»)	Совместное создание ценности: проектирование ассортимента на основе реальных предпочтений подростков
Технология	Статичная: риск «промокания» теста, заветривания при хранении	Гибкая и цифровая: раздельное внесение соуса, «сотовая» структура, готовность к 3D-печати	Адаптивность: использование современных технологий для обеспечения качества продукта
Блок «Обучение»	Отсутствует (питание воспринимается как бытовая услуга)	Педагогическое сопровождение: площадка «Школьное бистро», нутриентное просвещение	Осведомленность: формирование культуры осознанного выбора полезного продукта
Норматив	Статичный стандарт: избыток простых углеводов и жиров, дефицит пищевых волокон	Динамичный стандарт: баланс 1 : 1 : 4, обогащение отрубями, модульность начинок	Организационная устойчивость: сочетание пользы и привлекательности
Результат	Относительно низкий спрос, уход детей в коммерческий фастфуд	Рост востребованности до 100%, удержание в безопасном периметре школы	Эффективность: достижение социального результата и конкурентоспособности системы

Расчет результативности изделия «Грилита». Частные коэффициенты (K) определены экспертным методом на основе данных апробации. Коэффициент нормативного соответствия $K_{norm} = 0,90$; оценка базируется на подтвержденном сбалансированном составе (Б : Ж : У – 1 : 1 : 4), соответствии энергетической ценности (220–290 ккал) физиологическим нормам, наличии функциональных ингредиентов (отрубей), соответствии вкусовым ожиданиям. Коэффициент технологической реализации $K_{real} = 0,90$ обусловлен высокой степенью унификации процессов, подтвержденной экономией ресурсов (30% площади листа) и успешной адаптацией технологии под аддитивное производство. Коэффициент потребительского принятия $K_{edu} = 0,95$ определен на основе результатов эксперимента в г. Могилёве, зафиксировавшего стабильную посещаемость школьного «бистро» на уровне 80–90% (в пиковые периоды до 100%).

Используя экспертные коэффициенты весомости ($W_1 = 0,4$; $W_2 = 0,3$; $W_3 = 0,3$), расчет интегрального показателя Rt принимает следующий вид:

$$Rt = (0,90^{0,4}) \cdot (0,90^{0,3}) \cdot (0,95^{0,3}) = 0,959 \cdot 0,969 \cdot 0,984 = 0,914.$$

Для интерпретации полученного значения в рамках системы менеджмента качества ISO 9001:2026 необходимо сопоставить фактический результат с теоретическим эталоном $R_{ideal} = 1$. Полученное значение $Rt = 0,914$ свидетельствует о высокой степени интегративной результативности межотраслевого цикла. Уникальность изделия, защищенного патентами Республики Беларусь, в сочетании с высоким уровнем принятия потребителями подтверждает, что «Грилита» является не просто новым продуктом, а эффективной технологической платформой для организации школьного буфета по типу бистро.

Заключение

Линейная схема «норма – производство – выдача» фиксирует только формальное соответствие, не учитывая уровень несъедемости и поведенческие эффекты. Предложенный МТЦ закрывает этот разрыв. Теоретический вклад – расширение методологии товароведения за счет поведенческого и педагогического измерений. Научная новизна (в рамках научной специальности 05.18.15) – формализация интеграции нутрициологических требований, технологических процессов и сервисного обеспечения в единую управляемую систему с обратной связью. Практическая значимость – применимость для проектирования меню, корректировки ассортимента, снижения отходов, повышения востребованности. Модель соответствует современным требованиям менеджмента качества (ISO 9001:2026), реализует принцип co-creation и обеспечивает адаптивность. Модель обладает

методологической завершенностью, эмпирической обоснованностью и практической применимостью, может служить концептуальным каркасом для адаптивных систем управления ассортиментом в школьном питании.

Список использованной литературы

1. **School Meal Programs Around the World** : Results from the 2024 Global Survey of School Meal Programs, 2024 // Global Child Nutrition Foundation (GCNF). – URL: <http://gcnf.org/global-reports/> (date of access: 12.01.2026).
2. **Reed, L.** From Policy to Plate: Implications of 2025 U.S. Federal Policy Changes on School Meals / L. Reed, M. E. Lott, M. Story // *Nutrients*. – 2025. – № 17 (23). – DOI: 10.3390/nu17233696.
3. **Ежегодно** в России образуется около 42 млн тонн пищевых отходов // Агентство социальной информации. – URL: <https://asi.org.ru/news/2025/09/29/ezhegodno-v-rossii-obrazuetsya-okolo-42-millionov-tonn-pishhevyh-othodov-issledovanie-x5-vyruchaem/?ysclid=mg65uun58v714354586> (дата обращения: 01.02.2026).
4. **Встреча** с руководством Совета министров // Официальный интернет-портал Президента Республики Беларусь. – URL: <https://president.gov.by/en/events/sovesanie-s-rukovodstvom-soveta-ministrov-1761229083> (дата обращения: 01.02.2026).
5. **Quality management systems – Requirements** = Системы менеджмента качества – Требования : ISO/DIS 9001. – Geneva : ISO, 2026. – URL: <https://www.iso.org/standard/88464.html> (дата обращения: 12.03.2026).
6. **Quality management systems – Requirements – Amendment 1: Climate action changes** = Системы менеджмента качества – Требования – Изменение 1: Действия в области климата : ISO 9001:2015/Amd 1:2024. – Geneva : ISO, 2024. – URL: <https://www.iso.org> (дата обращения: 12.03.2026).
7. **Цель 12:** Обеспечение переходов к рациональным моделям потребления и производства // Организация Объединенных Наций. – URL: <https://un.org> (дата обращения: 24.05.2025).
8. **ВОЗ** обнародовала новые глобальные стандарты школьного питания // Новости ООН. – URL: <https://news.un.org/ru/story/2026/01/1467266> (дата обращения: 12.03.2026).
9. **Effects** of policies or interventions that influence the school food environment on children’s health and nonhealth outcomes: a systematic review / S. Durão, M. Wilkinson, E. L. Davids [et al.] // *Nutrition Reviews*. – 2024. – Vol. 82, № 3. – P. 332–360. – DOI: 10.1093/nutrit/nuad059.
10. **Universal Free School Meals and School and Student Outcomes: A Systematic Review** / M. K. Spill, R. Trivedi, R. C. Thoeig [et al.] // *JAMA Network Open*. – 2024. – Vol. 7, № 8. – P. e2424082. – DOI: 10.1001/jamanetworkopen.2024.24082.
11. **Plate Food Waste in Food Services: A Systematic Review and Meta-Analysis** / N. S. Guimarães, M. G. Reis, L. de A. Fontes [et al.] // *Nutrients*. – 2024. – Vol. 16, № 10. – Art. 1429. – DOI: 10.3390/nu16101429.
12. **Effect** of School-Based Food and Nutrition Education Interventions on the Food Consumption of Adolescents: A Systematic Review and Meta-Analysis / G. C. B. S. de Medeiros, K. P. M. de Azevedo, D. Garcia [et al.] // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. – 2022. – Vol. 19, № 17. – Art. 10522. – DOI: 10.3390/ijerph191710522.
13. **Методологический** подход обоснования разработки обогащенных продуктов питания / Л. А. Маюрникова, С. Н. Новоселов, А. А. Кокшаров [и др.] // *Ползуновский вестник*. – 2025. – № 2. – С. 7–14.
14. **Селиванова, С. С.** Проблемы планирования рациона школьного питания на примере социологического исследования в Республике Башкортостан / С. С. Селиванова // *Общество и безопасность. Аналитика*. – 2025. – № 7 (4). – С. 84–94.
15. **Ловкис, З. В.** Здоровое питание детей в Республике Беларусь: стратегия, качество, инновации / З. В. Ловкис, Е. М. Моргунова // *Пищевая промышленность: наука и технологии*. – 2021. – Т. 14, № 2 (52). – С. 19–29.
16. **Гусаков, Г. В.** Рынок специализированных продуктов питания: оценка потенциала и перспектив развития в Республике Беларусь / Г. В. Гусаков, Л. Т. Ёнчик, Л. И. Довнар // *Весці Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Серыя аграрных навук*. – 2026. – Т. 64, № 1. – С. 16–34. – DOI: 10.29235/1817-7204-2026-64-1-16-34.
17. **Масанский, С. Л.** Школьное питание на основе педагогической модели: «классная столовая – столовая-класс!» / С. Л. Масанский // *Педагогика и психология современного образования* :

моногр. / С. Л. Данильченко, А. С. Зеленский, С. Л. Масанский [и др.]. – Чебоксары, 2021. – С. 69–88.

18. **Масанский, С. Л.** Модель межотраслевых факторов качества услуги школьного питания и функций по его обеспечению / С. Л. Масанский // Пищевая промышленность: наука и технологии. – 2023. – № 1. – С. 14–30.

19. **Масанский, С. Л.** Межотраслевой метод в товароведных исследованиях деятельности по формированию ассортимента продуктов для школьного питания / С. Л. Масанский // Пищевая промышленность: наука и технологии. – 2023. – № 4 (62). – С. 6–24.

20. **Масанский, С. Л.** Синтез принципов формирования ассортимента продуктов для школьного питания в системе межотраслевых связей / С. Л. Масанский // Пищевая промышленность: наука и технологии. – 2023. – № 2 (60). – С. 64–79.

21. **Паспорт** научной специальности 05.18.15 – технология и товароведение пищевых продуктов, продуктов функционального и специализированного назначения и общественного питания // Высшая аттестационная комиссия Республики Беларусь. – URL: <https://vak.gov.by/node/625> (дата обращения: 16.04.2026).

22. **Новиков, А. М.** Методология: словарь системы основных понятий / А. М. Новиков, Д. А. Новиков. – М.: Либроком, 2013. – 208 с.

23. **Масанский, С. Л.** Проблематика формирования рационов школьного питания / С. Л. Масанский // Наука, питание и здоровье: материалы II Междунар. конгр., Минск, 3–4 окт. 2019 г. / Науч.-практ. центр НАН Беларуси по продовольствию; редкол.: З. В. Ловкис [и др.]. – Мн., 2019. – С. 151–162.

24. **Policies** and interventions to create healthy school food environments: WHO guideline = Меры политики и мероприятия по созданию здоровой школьной продовольственной среды: руководство ВОЗ. – Geneva: World Health Organization, 2023. – 104 p. – URL: <https://who.int> (дата обращения: 12.01.2026).

25. **Food** in the Anthropocene: the EAT – Lancet Commission on healthy diets from sustainable food systems / W. Willett, J. Rockström, B. Loken [et al.] // The Lancet. – 2019. – Vol. 393. – Iss. 10170. – P. 447–492. – DOI: 10.1016/S0140-6736(18)31788-4.

26. **Sustainable** healthy diets – Guiding principles = Устойчивое здоровое питание – руководящие принципы / Food and Agriculture Organization of the United Nations, World Health Organization. – Rome: FAO, 2020. – 44 p. – URL: <https://openknowledge.fao.org/bitstreams/cf59e4d1-65cb-4963-b748-83e6613d5965/download> (date of access: 12.01.2026).

27. **2023** Position paper: Regulatory burdens fact sheet = Документ с изложением позиции 2023 г.: Информационный бюллетень о регуляторной нагрузке / School Nutrition Association. – Arlington: SNA, 2023. – 2 p. – URL: <https://schoolnutrition.org/resource/2023-position-paper-regulatory-burdens-fact-sheet/> (date of access: 01.04.2026).

28. **Детское** питание – это не то, на чем можно экономить: Мишонова нашла минусы в разработке нового ГОСТа // Подмоскowie сегодня. – URL: <https://mosregtoday.ru/news/soc/detskoe-pitanie-eto-ne-to-na-chem-mozhno-ekonomit-mishonova-nashla-minusy-v-razrabotke-novogo-gosta/> (дата обращения: 14.04.2026).

29. **Conceptualising** healthy and sustainable diets: a policy coherence analysis / G. Mazzocchi, A. Angeloni, M. L. Scaledi [et al.] // Frontiers in Sustainable Food Systems. – 2025. – Vol. 9. – Art. 1616103. – DOI: 10.3389/fsufs.2025.1616103.

30. **Enablers** and barriers to implementation of and compliance with school-based healthy food and beverage policies: a systematic literature review and meta-synthesis / R. Ronto, N. Rath, A. Worsley [et al.] // Public Health Nutrition. – 2020. – Vol. 23, № 15. – P. 2840–2855. – DOI: 10.1017/S1368980019004865.

31. **Michaels, L.** School meal nutrition and procurement policies in England: governance variability and innovation in implementation settings / L. Michaels, D. Barling // Frontiers in Sustainable Food Systems. – 2025. – Vol. 9. – Art. 1643778. – DOI: 10.3389/fsufs.2025.1643778.

32. **Методические** рекомендации по организации питания в учреждениях образования в 2025/2026 учебном году / М-во образования Респ. Беларусь [и др.]. – Мн.: Нац. ин-т образования, 2025. – URL: <https://adu.by/ru/pedagogam/organizatsiya-pitaniya.html> (дата обращения: 16.04.2026).

Дата поступления: 06.05.2026.

Дата принятия: 22.05.2026.

Потоцкая Н. Г.,

аспирантка, старший преподаватель
Гродненского государственного
университета имени Янки Купалы
г. Гродно, Республика Беларусь

**Институциональная преемственность и трансформация принципов
потребительской кооперации: опыт Беларуси в контексте классической
модели Рочдейля 48**

В статье проводится сравнительный анализ классической рочдейльской модели и современной системы Белкоопсоюза с целью выявления механизма адаптации кооперативных принципов к условиям постиндустриальной экономики и демографическим вызовам сельских территорий Республики Беларусь. Обосновано, что расхождение между императивом прибыли и социальной миссией – закономерная институциональная трансформация, обусловленная исторической преемственностью (включая традиции «медовых братств») и особым статусом государства. В рамках неонституциональной методологии аргументировано, что белорусская модель потребительской кооперации выступает инструментом согласования интересов социальных макрогрупп через перераспределение финансовых потоков между прибыльными и убыточными сегментами. Раскрыт финансовый механизм перекрестного субсидирования как основной адаптации белорусской модели. Выявлена символическая роль паевого фонда. Практическая значимость исследования заключается в обосновании авторских коэффициентов для финансового анализа кооперативных систем в режиме «социального государства».

Ключевые слова: потребительская кооперация; Белкоопсоюз; рочдейльские принципы; социальная миссия; «медовые братства»; институциональная преемственность; государственно-кооперативное партнерство; финансовые потоки; перекрестное субсидирование.

Введение

Потребительская кооперация, зародившаяся в середине XIX века как форма самоорганизации населения для противодействия рыночным монополиям, прошла длительный путь эволюции. Классическая модель, разработанная Рочдейльским обществом справедливых пионеров (1844), базировалась на принципах, которые Международный кооперативный альянс впоследствии признал универсальными: добровольность и открытое членство, демократический контроль, ограниченный процент на капитал, распределение излишка пропорционально товарообороту (патронажный дивиденд) [1].

Однако универсальность этих принципов не означает их инвариантность. В различных национальных и институциональных контекстах происходит адаптация классической модели. Потребительская кооперация Республики Беларусь представляет собой уникальный пример такой адаптации. По состоянию на 2025 год Белкоопсоюз объединяет более 30 тыс. работников (совокупный объем деятельности превысил 3,5 млрд р., из которых более 70% формирует торговая отрасль). Система обслуживает население через 4,1 тыс. магазинов, из которых 3 тыс. (73%) расположены в сельской местности, а также через 482 автомагазина, зона обслуживания которых насчитывает 12,8 тыс. деревень (население свыше 442 тыс. человек). При этом около 1 тыс. стационарных магазинов работают в населенных пунктах с численностью жителей менее 200 человек, что превышает минимальные социальные стандарты, допускающие обслуживание таких деревень только автомагазинами. Социальная нагрузка на систему дополнительно возрастает за счет предоставления 10% скидки на 29 позиций на социально значимые товары первой необходимости для наиболее уязвимых категорий граждан: за 2025 год сумма предоставленных скидок составила более 8 млн р. (при доле потребительской кооперации в розничном товарообороте страны 2,4%, доля в социальных скидках достигла 20%) [2].

Деятельность Белкоопсоюза при сохранении приверженности базовым кооперативным ценностям демонстрирует особенности, обусловленные спецификой обслуживания сельских территорий. В отличие от классической рочдейльской модели, где центральное место занимал меха-

низм патронажного дивиденда, белорусская система делает акцент на обеспечении товарной доступности для населения, проживающего в малых и отдаленных населенных пунктах. Как неоднократно подчеркивалось руководством Белкоопсоюза, экономика сельской торговли характеризуется повышенными издержками, что объективно ограничивает возможности достижения стандартных показателей рентабельности.

В этой связи требуется переосмысление критериев эффективности применительно к кооперативным системам, функционирующим в режиме социального государства. Как показано в исследовании, в белорусской модели коммерческая эффективность отдельных сегментов не является самоцелью, а подчиняется более широкой задаче сохранения социальной инфраструктуры на селе. Данный подход согласуется с государственной стратегией, в рамках которой устойчивое развитие сельских территорий определено в качестве одного из национальных приоритетов [3].

Цель исследования – выявить механизмы институциональной трансформации классических кооперативных принципов в белорусской модели и определить роль исторической преемственности (включая феномен «медовых братств») и государственной политики в формировании облика Белкоопсоюза.

Гипотеза исследования. Особенности белорусской модели обусловлены комплексом факторов: высокой долей сельского населения, проживающего в малых населенных пунктах; исторической традицией общинно-патерналистской кооперации («медовые братства»); государственной политикой, рассматривающей кооперацию как инструмент сохранения сельских территорий. В этих условиях социальная миссия приобретает самостоятельное значение, а традиционные показатели коммерческой эффективности дополняются критериями социальной допустимости и территориального охвата.

Особенностью белорусской потребительской кооперации, отличающей ее как от западноевропейской, так и от российской, является глубокая историческая преемственность. Как показано в работах А. Н. Аксёнова, задолго до появления первых рочдейльских обществ на белорусских землях существовали «медовые братства» (с 1458 года) [4]. Анализ их деятельности позволяет сделать вывод о наличии устойчивого цивилизационного кода, предрасполагающего к кооперации. «Медовые братства» обладали следующими чертами, сближающими их с современными потребительскими кооперативами: паевые взносы (складчина для приобретения меда и организации производства); общая собственность; самофинансирование и самоокупаемость; социальная направленность (благотворительность, помощь нуждающимся членам общества) [4; 5].

Однако, как отмечает В. А. Воронин, «медовые братства» были не просто экономическими, а комплексными общинно-религиозными институтами, органично встроенными в систему православных приходов и городского магдебургского права [5]. Это принципиальное отличие от рочдейльской модели, которая формировалась в оппозиции к рынку и государству. Белорусская традиция с самого начала предполагала симбиоз кооперации и публичной власти, а не их конфронтацию.

В контексте теории институциональных матриц данная особенность позволяет квалифицировать белорусскую институциональную среду как относящуюся к Х-матрице, для которой характерно преобладание государственного регулирования над рыночными методами [6; 7]. Именно эта институциональная специфика – исторически сложившаяся система базовых институтов (правил и норм), регулирующих взаимосвязанное функционирование экономики, права и идеологии, – предопределила современную конфигурацию Белкоопсоюза, где социальная миссия доминирует над императивом текущей прибыли.

Указанная институциональная традиция, пройдя через советский этап (где кооперация была интегрирована в систему государственного распределения), сформировала платформу, на которой в постсоветский период стало возможным сохранение и развитие Белкоопсоюза. В то время как в других постсоветских республиках потребительская кооперация была практически ликвидирована, в Беларуси она сохранилась благодаря готовности государства взять на себя функции гаранта, а кооперации – принять на себя повышенную социальную нагрузку.

Проведенный анализ позволяет систематизировать различия между классической рочдейльской моделью и современной практикой Белкоопсоюза как функциональную адаптацию (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительный анализ классической и белорусской модели потребительской кооперации

Критерии анализа	Классическая модель (Рочдейль)	Модель Белкоопсоюза (Республика Беларусь)	Адаптационный механизм
Целевая функция	Максимизация патронажного дивиденда (социальный эффект – следствие)	Обеспечение качественного товарного обслуживания сельского населения (прибыль – инструмент для выполнения социальной миссии)	В условиях низкой платежеспособности социальная функция введена в приоритет
Реакция на убыток	Закрытие точки – оптимизация активов	Перекрестное субсидирование (прибыль от заготовок – покрытие издержек розницы)	Принцип единства технологической цепи: магазин сохраняется как инфраструктурный элемент
Статус пайщика	Контроль, получатель дивиденда	Бенефициар социальной услуги (доступ к товарам, прием заказов, скидки)	Пайщик получает не денежный дивиденд, а доступ к социальным скидкам
Роль государства	Нейтральный регулятор	Прямой партнер и гарант (совместное финансирование, льготы)	Государственно-кооперативное партнерство
Примечание – Таблица составлена на основании источника [8].			

Центральный адаптационный механизм белорусской модели – перекрестное субсидирование. Расходы на доставку товаров автомагазинами и содержание стационарных магазинов в малых деревнях компенсируются за счет двух источников: прибыли от других видов деятельности (закупка сельхозпродукции у населения и ее переработка, экспорт); государственной поддержки (субсидирование закупок автомагазинов, налоговые льготы). Этот механизм не имеет аналогов в классической рочдейльской модели, где каждый сегмент должен быть самокупаемым. Однако в условиях Республики Беларусь, где сельские населенные пункты малочисленны и территориально разобщены, перекрестное субсидирование является способом сохранения кооперативного присутствия на селе.

Институциональная трансформация целевой функции белорусской модели потребительской кооперации имеет прямое воплощение в структуре финансовых потоков. Для адекватного анализа финансовых потоков и выявления рисков, связанных с механизмом перекрестного субсидирования, необходимо применить научный инструмент их классификации.

В экономической литературе сложились различные подходы к решению данной задачи. Для целей настоящего исследования наибольшую ценность представляет классификация финансовых потоков по стабильности временных интервалов формирования, предложенная А. Н. Селезневой. Согласно данному подходу выделяются три вида потоков: регулярный с равномерными и неравномерными интервалами; нерегулярный с равномерным временным интервалом [9]. Безусловно, подход А. Н. Селезневой обладает определенной научной ценностью, поскольку позволяет учитывать характер временной организации потоков.

Однако, в рамках классификации финансовых потоков организаций потребительской кооперации автором предлагается иной подход, базирующийся на признаке периодичности возникновения (таблица 2).

Таблица 2 – Характеристика финансовых потоков по периодичности возникновения

Характеристика	Регулярные потоки	Нерегулярные (разовые) потоки
Определение	Потоки, возникающие с определенной периодичностью (ежедневно, еженедельно, ежемесячно, ежеквартально)	Потоки, возникающие эпизодически, без строгой периодичности
Степень предсказуемости	Высокая (поддаются точному календарному планированию)	Вариативная (от плановых до непредвиденных)
Возможность автоматизации	Высокая – целесообразно устанавливать стандартные процедуры и регламенты	Низкая – требует индивидуального подхода и согласования
Влияние на ликвидность	Формируют базовую нагрузку на потоки, легко прогнозируются	Могут создавать кассовый разрыв, требуют резервирования
Примеры в деятельности	Ежемесячные выплаты заработной платы, регулярные расчеты с поставщиками, бюджетом	Бюджетные субсидии и трансферты, инвестиции в обновление автопарка

Такой подход не противоречит общеустановленной классификации, а развивает и дополняет ее, акцентирует внимание на частоте возникновения потоков и ее значении для оперативного управления. Применение указанного подхода позволяет выявить проблему механизма перекрестного субсидирования: дотационный характер нерегулярных потоков (бюджетные субсидии). Задержки в их поступлениях могут привести к кассовым разрывам в розничном сегменте, поскольку регулярные исходящие финансовые потоки носят периодический характер и не могут быть произвольно отсрочены.

Для более глубокого анализа механизма перекрестного субсидирования автором также предложена классификация внешних финансовых потоков по видам контрагентов (таблица 3).

Таблица 3 – **Классификация внешних финансовых потоков потребительской кооперации по видам контрагентов**

Вид контрагента	Характеристика потока	Примеры в деятельности организаций потребительской кооперации
Покупатели и заказчики	Входящие потоки от реализации	Выручка от розничной торговли (с учетом социальных скидок 10%)
Поставщики и подрядчики	Исходящие потоки за приобретенные ресурсы	Закупка товаров для розницы, расчеты за сырье, материалы, работы, услуги
Кредитные организации	Двунаправленные потоки по кредитованию и расчетно-кассовому обслуживанию	Получение и погашение кредитов, комиссия банков
Бюджет и внебюджетные фонды	Исходящие (налоги) и входящие (субсидии) потоки	Налоговые платежи, бюджетные субсидии, софинансирование
Государство как принципал	Потоки, связанные с выполнением социального заказа	Социальные скидки

Предложенная классификация внешних финансовых потоков по видам контрагентов позволяет выделить государство как особого контрагента, генерирующего как входящие потоки (субсидии), так и дополнительные исходящие нагрузки (социальные скидки). С позиции неинституциональной методологии этот механизм является частным случаем реализации государственной политики, направленной на согласование интересов социальных макрогрупп через перераспределение финансовых ресурсов [10].

Отличительная особенность белорусской модели, выявляемая через предложенную классификацию, – отсутствие регулярного исходящего потока в виде патронажного дивиденда. Денежный излишек, который в классическом роднейском кооперативе возвращался бы пайщикам пропорционально покупкам, в потребительской кооперации Беларуси направляется на покрытие издержек розничного сегмента и развитие инфраструктуры.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что в белорусской модели социальная миссия перестала быть «побочным продуктом» эффективной торговли и стала самостоятельным, системообразующим фактором, реализуемым по нескольким взаимоувязанным направлениям.

Поддержание торговой инфраструктуры в малых и отдаленных населенных пунктах выступает одним из главных направлений социальной миссии. По состоянию на 2025 год зона обслуживания 482 автомагазинов системы потребительской кооперации Республики Беларусь охватывает 12,8 тыс. деревень с населением свыше 442 тыс. человек. При этом около 1 тыс. стационарных магазинов работают в населенных пунктах с численностью жителей менее 200 человек, что превышает социальные стандарты, допускающие обслуживание таких деревень только передвижными средствами. Как отмечает начальник управления торговли Белкоопсоюза О. Кунцова, система также включает в маршруты автомагазинов садовые товарищества в летний период, что расширяет зону социальной ответственности [2].

Наряду с обеспечением физической доступности товаров Белкоопсоюз реализует ценовую поддержку уязвимых категорий населения, что выражается в предоставлении 10% скидки на 29 позиций социально значимых товаров первой необходимости. В соответствии с Соглашением о предоставлении скидок на социально значимые товары первой необходимости социально уязвимым категориям населения между субъектами торговли и Министерством антимонопольного регулирования и торговли Республики Беларусь от 12 января 2022 года (в редакции от 29 декабря 2025 года № 16), за период действия программы (с января 2022 года) организации потребительской кооперации предоставили таких скидок на 28,4 млн р., а за 2025 год – на сумму более 8 млн р. [2; 11]. Показательным является сравнение доли Белкоопсоюза на розничном рынке

(2,4%) с его долей в общесистемном объеме социальных скидок (20%). Указанное расхождение, составляющее 8,3 раза, количественно измеряет сверхнормативную социальную нагрузку, принимаемую на себя системой потребительской кооперации [2].

Заготовительная и производственная деятельность представляет собой важное, хотя и менее заметное направление социальной миссии. Организации системы потребительской кооперации осуществляют закупку излишков сельскохозяйственной продукции у населения, обеспечивая сельским жителям гарантированный канал сбыта и дополнительный доход. Как отметил в 2024 году Премьер-министр Республики Беларусь Р. Головченко (в 2025–2026 годах – председатель правления Национального банка Республики Беларусь) по итогам рабочей встречи с руководством Белкоопсоюза, «все виды осуществляемой деятельности, кроме заготовительной и производства, убыточные». При этом убыточность основного вида деятельности (розничной торговли) связана с выполнением социальной миссии – «оказания бесперебойных услуг населению в сельской местности по приобретению товаров не только первой необходимости, но и достаточно широкого ассортимента для удовлетворения всех базовых потребностей» [12]. Таким образом, заготовительная и производственная деятельность выполняет две задачи: прямую – поддержку доходов сельского населения, и косвенную – формирование финансовой основы для покрытия убытков от социально значимой розничной торговли.

В условиях депопуляции сельских территорий и закрытия социальных объектов (клубов, библиотек) стационарные магазины потребительской кооперации нередко выполняют коммуникативную функцию. Как отмечает председатель правления Белкоопсоюза И. Короткевич: «во многих поселениях наши магазины остаются главной, а порой и единственной площадкой для встреч и общения людей» [13]. Согласно региональным исследованиям, на селе сохраняется традиция рассматривать магазин как «своеобразный информационный центр», куда люди приносят новости местного значения, а продавцов нередко выбирают в депутаты местного уровня [14]. Работа контакт-центра по приему предварительных заказов также способствует поддержанию связи с населением, в том числе при решении вопросов, не связанных с торговлей [15].

Система потребительской кооперации традиционно участвует в формировании стабилизационного фонда продовольственных товаров. В 2025 году в рамках действия государственного заказа Белкоопсоюзом заложено более 3 тыс. т картофеля, свыше 4 тыс. т овощей и 1,2 тыс. т яблок. Кроме того, для поддержки собственной торговли и предприятий общественного питания созданы дополнительные запасы: 1,8 тыс. т картофеля, 2,3 тыс. т овощей и 200 т яблок [16]. Система располагает 60 специализированными хранилищами, расположенными во всех областях страны, с единовременной емкостью более 11 тыс. т, что в условиях сезонных колебаний цен и возможных перебоев в работе коммерческих сетей обеспечивает гарантированную доступность основных продуктов питания для сельского населения [17].

Таким образом, социальная миссия Белкоопсоюза носит комплексный, многоаспектный характер и не может быть сведена к убыточной розничной торговле. Она охватывает обеспечение товарной доступности, ценовую поддержку населения, экономическую поддержку личных подсобных хозяйств (через заготовки), поддержание социокультурной среды и обеспечение продовольственной стабильности. В совокупности это позволяет квалифицировать Белкоопсоюз не просто как торговую организацию, а как инфраструктурный институт сохранения сельских территорий.

Белорусская модель потребительской кооперации не всегда соответствует формальным критериям Международного кооперативного альянса, например обязательность выплаты патронажного дивиденда. Однако кооперативные принципы – это не догма, а инструмент, адаптируемый к конкретным условиям. Пайщик белорусского потребительского общества получает не денежный дивиденд, а следующие кооперативные блага: возможность сдать излишки сельскохозяйственной продукции, заказать товар через автомагазин, доступ к перерабатывающим мощностям, социальную скидку 10% на товары первой необходимости.

Белорусская модель является самостоятельным институциональным типом, возникшим на пересечении традиций «медовых братств», советской хозяйственной практики и постсоветских реалий.

Заключение

Проведенное в статье сравнительное исследование классической рочдейльской модели и современной системы потребительской кооперации Республики Беларусь позволяет сформулиро-

вать несколько взаимосвязанных выводов, имеющих как теоретическое, так и практическое значение.

Подтверждение гипотезы о характере трансформации. Выдвинутая в начале исследования гипотеза получила эмпирическое подтверждение: особенности белорусской модели не являются отклонением от классических кооперативных принципов, а представляют собой закономерную институциональную трансформацию, которая обусловлена тремя группами факторов. Во-первых, высокой долей сельского населения, проживающего в малых населенных пунктах: по данным 2025 года 482 автомагазина обслуживают 12,8 тыс. деревень, а около 1 тыс. стационарных магазинов работают в населенных пунктах с численностью жителей менее 200 человек [2]. Во-вторых, исторической традицией общинно-патерналистической кооперации, восходящей к «медовым братствам» XV–XIX веков, которая сформировала институциональную матрицу, отличную от западноевропейской. В-третьих, целенаправленной государственной политикой, рассматривающей систему потребительской кооперации как инструмент сохранения социальной инфраструктуры села, что подтверждается предоставленными мерами поддержки.

Центральный адаптационный механизм. Жизнеспособность белорусской модели обеспечивается перекрестным субсидированием: прибыль от заготовительной и производственной деятельности направляется на покрытие издержек розничного сегмента. Предложенный в исследовании коэффициент социальной нагрузки (отношение доли Белкоопсоюза в общесистемных социальных скидках к его доле в розничном товарообороте) количественно измеряет указанную нагрузку: по данным 2025 года при доле в розничном рынке 2,4% система обеспечивает 20% всех социальных скидок в стране (значение коэффициента – 8,3).

Авторская классификация финансовых потоков. В рамках решения задачи классификации финансовых потоков потребительской кооперации авторам разработаны два аналитических инструмента, имеющих методологическую ценность для дальнейшего исследования. Первый – классификация финансовых потоков по периодичности возникновения, разделяющая их на регулярные и нерегулярные, которая позволяет выявить риски ликвидности, связанные с дотационным характером нерегулярных потоков (бюджетные субсидии, инвестиции). Второй – классификация внешних потоков по видам контрагентов – обеспечивает выделение государства как особого контрагента, генерирующего как входящие потоки (субсидии), так и дополнительные исходящие нагрузки (социальные скидки).

Теоретическое обобщение в рамках неинституциональной парадигмы. В контексте теории социальных макрогрупп Белкоопсоюз может быть интерпретирован как институт, опосредующий согласование интересов нескольких социальных макрогрупп (СМГ). Во-первых, это СМГ «Домашние хозяйства» (сельское население), интересы которого заключаются в доступности товаров и услуг. Во-вторых, это государство как выразитель общенациональных интересов по сохранению социальной инфраструктуры села. В-третьих, это сама кооперация как экономический субъект, обеспечивающий перераспределение финансовых потоков между прибыльными (заготовки, производство) и социально значимыми, но убыточными сегментами (розничная торговля). Социальные макрогруппы – это объединение людей со специфической ролью в экономической деятельности, способных влиять на основные макроэкономические пропорции и существенно корректировать финансовые потоки в экономике. Для устойчивого развития, как отмечает А. И. Лученок, необходимо интегрировать интересы социальных макрогрупп в процессе принятия решений, что повышает уровень справедливости и укрепляет доверие между группами [18]. Именно эту функцию и выполняет Белкоопсоюз: через механизм перекрестного субсидирования перераспределяет финансовые ресурсы от прибыльных сегментов к убыточным, обеспечивая тем самым согласование интересов различных СМГ. Более того, в рамках белорусской институциональной Х-матрицы, где государственное регулирование преобладает над рыночными методами, такая модель является не исключением, а закономерным проявлением институциональной среды [18]. Предложенный в исследовании коэффициент социальной нагрузки (8,3) количественно измеряет «цену» этого согласования – объем ресурсов, перераспределяемых от прибыльных сегментов к убыточным.

Многоаспектный характер социальной миссии. Социальная миссия системы потребительской кооперации не сводится к убыточной розничной торговле. Как показано в исследовании, она включает пять взаимосвязанных направлений: поддержание торговой инфраструктуры в малых и отдаленных населенных пунктах (1 тыс. магазинов в деревнях с населением до 200 человек, 482 автомагазина); ценовую поддержку уязвимых категорий населения (10% скидка на 29 позиций социально значимых товаров); экономическую поддержку личных подсобных хозяйств через заготовительную деятельность; поддержание коммуникативной функции (магазины как «главная пло-

щадка для встреч и общения людей»); формирование стабилизационных фондов (доля потребительской кооперации – 5–7% по ряду позиций, 60 хранилищ емкостью 11 тыс. т). В совокупности это позволяет квалифицировать Белкоопсоюз как инфраструктурный институт сохранения сельских территорий.

Предложенные в статье показатели – коэффициент социальной нагрузки, классификация финансовых потоков по периодичности возникновения – могут быть использованы для анализа эффективности кооперативных систем, действующих в режиме социального государства. Выявленная зависимость от нерегулярных бюджетных трансфертов создает риск кассового разрыва, что требует разработки механизмов резервирования ликвидности.

Дальнейшее развитие темы предполагает три направления. Первое – количественная оценка эластичности социальной нагрузки, т. е. анализ того, как изменение демографических параметров (сокращение численности сельского населения, сезонные колебания, связанные с садовыми товарами) влияет на структуру финансовых потоков и потребность в субсидиях. Второе – построение модели финансовых потоков типового районного потребительского общества для определения критического значения коэффициента перекрестного субсидирования, за которым система теряет финансовую устойчивость. Третье – сравнительный анализ альтернативных форм обслуживания сельских территорий (индивидуальные предприниматели, выездная торговля без кооперативной инфраструктуры) с точки зрения бюджетной нагрузки и доступности товаров для населения.

Список использованной литературы

1. **Holyoake, G. J.** The History of the Rochdale Pioneers / G. J. Holyoake. – London : Swan Sonnenschein & Co, 1908. – URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/mono/10.4324/9781315468853-24> (date of access: 20.03.2026).

2. **Как** развивалась сеть торгового обслуживания на селе в 2025 году, рассказали в Белкоопсоюзе // БЕЛТА. – URL: <https://belta.by/regions/view/kak-razvivalas-set-torgovogo-obsluzhivaniya-na-sele-v-2025-godu-rasskazali-v-belkoopsojuze-760197-2026/> (дата публ.: 21.01.2026).

3. **Фурсова, И.** Беларусь – самодостаточное государство, где в центре внимания – человек / И. Фурсова // Могилевский областной исполнительный комитет. – URL: <https://mogilev-region.gov.by/be/node/127480> (дата публ.: 18.12.2026).

4. **Аксёнов, А. Н.** «Медовые братства» как прообраз потребительских кооперативов (к вопросу об истоках и традициях белорусской потребкооперации) / А. Н. Аксёнов // Потребительская кооперация. – 2016. – № 3 (54). – С. 72–77.

5. **Варонін, В. А.** Мядовыя брацтвы ў Вялікім Княстве Літоўскім: паходжанне, эвалюцыя, уплывы / В. А. Варонін // Российские и славянские исследования : науч. сб. / Бел. гос. ун-т. – Мн., 2011. – Вып. 6. – С. 55–56.

6. **Лученок, А. И.** Совершенствование институциональной матрицы белорусской экономической модели / А. И. Лученок // Экономическая наука сегодня : сб. науч. ст. / Бел. нац. техн. ун-т ; редкол.: С. Ю. Солодовников [и др.]. – Мн., 2016. – Вып. 4. – С. 102–112.

7. **Лученок, А. И.** Проблемы совершенствования белорусской институциональной системы / А. И. Лученок // Научные труды БГЭУ / Бел. гос. экон. ун-т ; редкол.: В. Н. Шимов (гл. ред.) [и др.]. – Мн., 2016. – Вып. 9. – С. 201–207.

8. **Короткевич, И.** Перспективы – крупным планом / И. Короткевич // Беларусь сегодня. – URL: <https://www.sb.by/articles/perspektivy-krupnym-planom-belkoopsoyuz.html> (дата публ.: 05.03.2026).

9. **Селезнева, А. Н.** Классификация финансовых потоков как фактор повышения эффективности их управления / А. Н. Селезнева // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – № 3. – С. 448–453.

10. **Лученок, А. И.** Функциональное представительство как форма реализации групповых интересов / А. И. Лученок // Экономическая наука сегодня : сб. науч. ст. / Бел. нац. техн. ун-т. – Мн., 2025. – Вып. 21. – С. 59–70.

11. **Соглашение** о предоставлении скидок на социально значимые товары первой необходимости социально уязвимым категориям населения между субъектами торговли и Министерством антимонопольного регулирования и торговли Республики Беларусь : заключено 12 янв. 2022 г. : в ред. от 29 дек. 2025 г. № 16. – URL: <https://www.mart.gov.by/activity/tsenovaya-politika/soglashenie-o-skidkakh/> (дата обращения: 12.05.2026).

12. **Головченко** назвал возможные механизмы поддержки организаций Белкоопсоюза // БЕЛТА. – URL: <https://belta.by/society/view/golovchenko-nazval-vozmozhnye-mehanizmy-podderzhki-organizatsij-belkoopsojuza-622395-2024/> (дата публ.: 19.03.2024).

13. **Белкоопсоюз** остается одним из основных торговых операторов на селе // Белорусский профсоюз работников торговли, потребительской кооперации и предпринимательства. – URL: <https://proftorg.lprof.by/news/belkoopsoyuz-ostaetsya-odnim-iz-osnovnykh-torgovykh-operatorov-na-sele/> (дата публ.: 08.01.2026).

14. **Как** организована торговля на селе Белкоопсоюзом в Витебской области // Витебский областной исполнительный комитет. – URL: <https://vitebsk-region.gov.by/news/novosti/kak-organizovana-torgovlja-na-sele-belkoopsojuzom-v-vitebskoj-oblasti-25310-2024/> (дата публ.: 08.04.2024).

15. **Контакт-центр** Белкоопсоюза начал свою работу // Чырвоны прамень. – URL: <https://www.chashnikinews.by/2025/01/kontakt-centr-belkoopsoyuza-nachal-svoyu-rabotu/amp/> (дата публ.: 02.01.2025).

16. **Сколько** овощей заложил в стабфонды Белкоопсоюз? // БЕЛТА. – URL: <https://belta.by/society/view/skolko-ovoschej-zalozhil-v-stabfondy-belkoopsojuz-754353-2025/> (дата публ.: 16.12.2025).

17. **Белкоопсоюз**: потребкооперация по ряду позиций формирует 5–7% стабфондов страны // Витебская областная организация Белорусского профсоюза работников торговли, потребительской кооперации и предпринимательства. – URL: <https://www.proftorg-vitebsk.by/news/belkoopsoyuz-potrebkooperaciya-po-ryadu-pozicij-formiruet-5-7-stabfondov-strany/> (дата публ.: 15.12.2025).

18. **Лученок, А. И.** Социальные макрогруппы в механизме обеспечения сбалансированного развития / А. И. Лученок // Экономическая наука сегодня : сб. науч. ст. / Бел. нац. техн. ун-т. – Мн., 2015. – Вып. 3. – С. 174–182.

Дата поступления: 09.06.2026.

Дата принятия: 17.06.2026.

Байбардина Т. Н.,

кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой
Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации
г. Гомель, Республика Беларусь

Авдашкова Л. П.,

кандидат физико-математических наук,
доцент, заведующий кафедрой
Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации
г. Гомель, Республика Беларусь

Романюк А. А.,

аспирантка
Белорусского государственного
экономического университета
г. Минск, Республика Беларусь

**Приоритеты подготовки специалистов в сфере цифрового маркетинга
с учетом требований рынка труда..... 56**

В статье отражены результаты мониторинга востребованности специальности «цифровой маркетинг» среди абитуриентов и заказчиков кадров УО «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации» (далее – БТЭУ). Представлены потенциальные заказчики кадров по специальности «Цифровой маркетинг». Актуализированы приоритеты в подготовке специалистов нового цифрового поколения с учетом развития цифровизации экономики.

Ключевые слова: высшее образование; учреждения высшего образования; цифровой маркетинг; цифровизация экономики; абитуриент; заказчик кадров.

Введение

В XXI в. образование становится одним из основных ресурсов развития национальной экономики. Инновационная направленность страны определяет, в свою очередь, и новые приоритеты в развитии высшей школы, которые должны быть направлены на совершенствование высшего образования, соответствие качества подготовки специалистов с высшим образованием требованиям современного уровня инновационного развития отраслей экономики и социальной сферы [1]. Учитывая потребность в разработке приоритетных направлений в подготовке профильных специалистов, обладающих необходимыми компетенциями для решения профессиональных маркетинговых задач в условиях цифровизации экономики, особую актуальность приобретает подготовка специалистов нового цифрового поколения.

В Республике Беларусь проводится целенаправленная политика по развитию цифровой экономики, которая предусматривает контроль бизнес-процессов во всех отраслях на основе интернета и использования современных информационных технологий. Цифровизация организаций всех видов деятельности и форм собственности является важной составляющей построения «цифровой экономики» страны.

Однако для реализации стратегии развития информационной экономики, предусматривающей переход к информационным системам, способным самостоятельно формировать информацию для управления в режиме онлайн, необходимо расширение компетенций специалистов путем интеграции знаний в области программирования, маркетинга.

В современном мире практически каждому бизнесу требуются специалисты по цифровому маркетингу, которые способны на основе грамотно поставленной задачи специалистами, обладающими профильными компетенциями, сделать формальное описание процесса сбора и систематизации информации для продвижения товаров и услуг в интернете, сочетая навыки маркетинга,

веб-аналитики и информационных технологий. Это обуславливает потребность экономики в подготовке специалистов квалификации «Программист. Маркетолог», способных связывать потребности маркетинга организаций с возможностями информационных систем и информационно-коммуникационных технологий в целях повышения эффективности экономики и бизнеса.

Специалисты данной специальности и профилизации востребованы ИТ-компаниями, вычислительными центрами Белкоопсоюза, крупными компаниями в Республике Беларусь и в странах зарубежья. Мониторинг сайтов по подбору кадров в Республике Беларусь показал, что в стране имеется устойчивый спрос на программистов, бизнес-аналитиков, менеджеров и консультантов по внедрению информационных технологий, использованию цифровых каналов для продвижения продуктов и услуг, разработчиков и специалистов по сопровождению информационных систем, специалистов в области управления информационными ресурсами и системами.

Для более детального анализа востребованности в специалистах данного профиля на рынке труда кафедрой маркетинга УО «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации» в марте 2026 года было проведено исследование, включавшее опросы потенциальных абитуриентов и организаций-заказчиков кадров. Эмпирическую базу мониторинга составила выборка респондентов численностью 126 человек.

Как показали результаты мониторинга, современные абитуриенты все чаще ориентируются на профессии, сочетающие креативность с владением цифровыми инструментами и данными. Это требует от образовательных учреждений своевременной адаптации программ и понимания реальных потребностей молодежи.

Проведенный среди абитуриентов мониторинг ориентирован на целесообразность открытия новой специальности «Цифровой маркетинг» с позиции готовности целевой аудитории к получению соответствующего образования. Как показали результаты проведенного исследования, 79,2% респондентов однозначно считают такое направление получения образования перспективным и востребованным.

Анализ восприятия перспективности специальности «Цифровой маркетинг» выявляет исключительно высокий уровень признания ее актуальности. Критически важным является отсутствие категорично негативных оценок (0%), что свидетельствует об универсальном признании ценности цифровых компетенций в современной экономике. Доля затруднившихся с ответом составляет всего 8,3%, что не выходит за рамки статистической погрешности и, скорее, отражает информационный пробел, устранимый в процессе профориентационной работы, нежели принципиальное сомнение в значимости профессии.

Демографический портрет целевого абитуриента на основании проведенного мониторинга свидетельствует о том, что это преимущественно выпускники колледжей (95,8%), преобладающее большинство которых (66,6%) уже определилось с выбором профессии.

Поскольку 95,8% опрошенных составляют выпускники колледжей, что позволяет судить о мнении аудитории с уже сформированным профессиональным базовым образованием и прагматичным подходом к выбору будущей профессии. Возрастная структура в ходе проведенного исследования была распределена равномерно: 50% респондентов в возрасте 17–18 лет и 50% – 19 и старше при преобладании женского пола (66,6%), что соответствует общей тенденции по гендерной структуре экономических и гуманитарных специальностей.

Заслуживают внимания данные по готовности к обучению конкретно в БТЭУ: 66,6% респондентов выразили твердое намерение получать образование по новой специальности именно в данном учреждении образования, тогда как 29,2% рассматривают такую возможность, формируя общий потенциал вовлеченности на уровне 95,8%. При этом признание общей перспективности специальности в конкретное намерение обучаться в БТЭУ составляет 84,1%, что указывает на высокую репутационную привлекательность учреждения высшего образования и доверие к его способности обеспечить качественную подготовку в инновационной сфере.

Особое внимание заслуживает оценка статуса профессии «Программист. Маркетолог», именно такой профиль предполагается для выпускников специальности «Цифровой маркетинг». На вопрос «Считаете ли Вы профессию «Программист-маркетолог» значимой и востребованной?» результаты ответов среди потенциальных абитуриентов распределились следующим образом: положительно ответили 83,3%, возможно – 12,5%, затруднились ответить 4,2%, и при этом отсутствовали негативные оценки. Данные результаты подтверждают, что рынок труда ожидает не узких маркетологов, а цифровых профессионалов с экономическим мышлением и техническими компетенциями.

Анализ ожиданий относительно необходимых личных качеств специалиста выявляет четкую иерархию компетенций, которыми, по мнению абитуриентов, должен обладать профессионал в сфере цифрового маркетинга. На вопрос «Какие личностные качества необходимы для человека данной профессии?» результаты среди потенциальных абитуриентов распределились следующим образом: креативность заняла лидирующую позицию – 70,8%, на втором месте у абитуриентов занимает стратегическое мышление – 66,6%, на третьем месте стоит аналитический склад ума – 58,3%. Такая расстановка приоритетов свидетельствует о понимании будущей профессии респондентами.

Заслуживает внимания и мотивационная структура выбора сферы будущей деятельности респондентами. Так, например, на вопрос о привлекательности сферы деятельности выпускника специальности «Цифровой маркетинг» результаты опроса распределились следующим образом, 58,3% опрошенных респондентов приоритет отдают работе с техникой и программами, что отвечает ожиданиям выпускников колледжей технических и информационных профилей. 54,2% опрошенных отметили как преимущество – возможность работать удаленно. Перспективу стабильного дохода отметили 50% опрошенных. Такая расстановка приоритетов свидетельствует, что новое поколение в большей степени ценит гибкость и свободу организации рабочего времени. 41,6% респондентов отметили наличие творческого компонента в будущей профессии, что подтверждает ориентацию опрошенных на привлекательность профессиональной деятельности.

На основании совокупности полученных показателей комплексная оценка востребованности специальности «Цифровой маркетинг» позволяет сделать однозначный вывод о целесообразности и даже необходимости ее открытия.

Таким образом, результаты исследования дают основание для однозначного заключения об актуальности открытия специальности «Цифровой маркетинг» в БТЭУ. Сформированное рыночное сознание аудитории, отсутствие конкурентной специальности в региональном сегменте, высокий статус предлагаемой профессии «маркетолог-программист» и готовность целевой аудитории к обучению создают благоприятное окно возможностей для запуска инновационного образовательного продукта. Рекомендуется приступить к разработке учебного плана, ориентированного на развитие креативности, стратегического мышления и аналитических способностей, с обязательным включением модулей, обеспечивающих компетенции удаленной работы и работы с цифровыми инструментами. Целесообразным представляется установление партнерств с колледжами экономического и информационного профилей как основным источником контингента, учитывая доминирующее представительство их выпускников в структуре заинтересованной аудитории.

Конкурентным преимуществом выпускников предлагаемой специальности послужит образовательная программа, имеющая практическую направленность и построенная на стыке знания потребностей маркетинга организаций с возможностями информационных систем и информационно-коммуникационных технологий в целях повышения эффективности экономики и бизнеса.

В результате проведенного мониторинга востребованности специалистов по специальности «Цифровой маркетинг» со стороны потенциальных заказчиков была выявлена следующая тенденция: наиболее востребованы специалисты IT-компаниями, осуществляющими разработку, внедрение и сопровождение программного обеспечения цифрового маркетинга в Республике Беларусь и в странах СНГ. Такими компаниями являются ООО «ЭЛИТСОФТ», ЧУП «Альтер-Смак», ОДО «Белмур», ОАО «Гомельоблреклама», ООО «ПромТоргСнаб», агентство «Открытие», ООО «Виктория рент», филиал «Гомелькоопвторресурсы», ООО «ЭдвисПАК», ОДО «Инвестпромгрупп», ИП Нидодиров М. С., магазин YellowBike, КСУП «Тепличное», ОАО «Ратон» и др. Это обусловлено набором профессиональных компетенций и задач, которые способен выполнить «Программист. Маркетолог»: решать практические задачи в маркетинге с применением современных офисных прикладных компьютерных программ; применять в практической деятельности основные концепции, методы и инструменты маркетинга для повышения эффективности деятельности организации; разрабатывать визуальные решения для осуществления маркетинговых коммуникаций с целевым рынком; проводить комплекс маркетинговых исследований с целью информационного обеспечения принимаемых маркетинговых решений стратегического и тактического характера; использовать инструментарий цифрового маркетинга для достижения стратегических целей организации; анализировать онлайн-поведение целевой аудитории средствами веб-аналитики. Таким образом, в этих специалистах будут заинтересованы крупные организации, финансовые учреждения, торговые, строительные и иные субъекты хозяйствования, IT-компании.

Открытие подготовки специалистов общего высшего образования по специальности «Цифровой маркетинг» в учреждении образования «Белорусский торгово-экономический университет по-

требительской кооперации» будет способствовать успешной реализации Государственной программы «Цифровая Беларусь» в рамках «Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2026–2030 годы», утвержденной Решением Всебелорусского народного собрания от 19 декабря 2025 г. № 1 [2].

В условиях широкомасштабной и повсеместной цифровизации общественного производства перед системой высшего образования с большей актуальностью, как никогда, встает задача поиска и реализации новых направлений подготовки специалистов цифрового профиля. Открытие специальности «Цифровой маркетинг» в кратчайшие сроки позволит университету занять нишу в подготовке цифровых маркетологов с экономическим уклоном, что обеспечит устойчивое конкурентное преимущество на образовательном рынке Республики Беларусь.

Заключение

Таким образом, результаты исследования дают основание о целесообразности и своевременности инициирования образовательной программы «Цифровой маркетинг», обеспечивающей формирование компетенций «Программист. Маркетолог» и удовлетворяющей стратегическую потребность экономики Республики Беларусь в цифровой трансформации маркетинговой деятельности. Ориентация на формирование кадрового потенциала специалистов в сфере цифрового маркетинга позволит БТЭУ соответствовать требованиям развития современного информационного общества [3].

Список использованной литературы

1. **Подготовка** маркетологов в высшей школе в условиях инновационного развития Республики Беларусь : моногр. / Т. Н. Байбардина, И. И. Грищенко, О. А. Бурцева [и др.] ; под общ. ред. Т. Н. Байбардиной. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потреб. кооп., 2017. – 216 с.
2. **О программе** социально-экономического развития Республики Беларусь на 2026–2030 годы : Решение Всебелорус. нар. собр. от 19 дек. 2025 г. № 1 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://president.gov.by> (дата обращения: 30.03.2026).
3. **Байбардина, Т. Н.** Маркетинг и общество : учеб. пособие / Т. Н. Байбардина, О. А. Бурцева. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потреб. кооп., 2022. – 316 с.

Дата поступления: 01.04.2026.

Дата принятия: 27.05.2026.

Шверда О. В.,

старший преподаватель

Белорусского торгово-экономического

университета потребительской кооперации

г. Гомель, Республика Беларусь

Business English и General English: различия, проблемы и практические примеры в контексте преподавания в торгово-экономическом университете..... 60

В статье рассматриваются концептуальные различия между *Business English* и *General English* в контексте подготовки кадров для белорусской экономики. На основе анализа практики преподавания в Гомельском торгово-экономическом университете (учреждение образования Белкоопсоюза) выявлены основные проблемы перехода от общего к деловому английскому: лексический разрыв, недостаток ситуативной практики, ограниченная межкультурная компетенция. Приведены практические примеры внедрения делового английского в учебные программы (работа с контрактами, деловая переписка, переговоры, презентации). Обоснована необходимость интеграции *Business English* в профильные экономические дисциплины для повышения конкурентоспособности выпускников на международном рынке труда.

Ключевые слова: Business English; General English; деловой английский; преподавание английского языка; торгово-экономический университет; межкультурная коммуникация; профессиональная подготовка; Беларусь.

Введение

В условиях переориентации внешнеэкономических связей Республики Беларусь и углубления интеграционных процессов в ЕАЭС знание английского языка перестало быть просто *soft skill* и превратилось в инструмент решения реальных бизнес-задач. Однако традиционная система преподавания иностранных языков в неязыковых учреждениях высшего образования (УВО), ориентированная на *General English*, зачастую не отвечает запросам работодателей, которым нужны выпускники, способные вести переговоры, заключать контракты и вести деловую переписку на английском языке. Особенно остро эта проблема стоит перед отраслевыми УВО, готовящими кадры для торговли, логистики и внешнеэкономической деятельности. Гомельский торгово-экономический университет (учреждение образования Белкоопсоюза) – один из ведущих белорусских университетов, где подготовка специалистов для системы потребительской кооперации и международного бизнеса требует пересмотра подходов к преподаванию английского языка [1]. Цель настоящего исследования – выявить концептуальные различия между *Business English* и *General English*, определить основные проблемы, возникающие при переходе от общего к деловому английскому в неязыковом УВО, а также предложить практические примеры эффективной интеграции *Business English* в образовательные программы торгово-экономического университета. Теоретико-методологическую базу исследования составили труды зарубежных и российских авторов в области преподавания делового английского D. Cotton, J. Rogers, M. Ellis, C. Johnson, а также работы белорусских специалистов в области профессионально ориентированного обучения иностранным языкам. Эмпирическую базу обеспечили учебные планы и рабочие программы Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации, результаты опроса преподавателей и студентов, а также анализ требований работодателей к языковым компетенциям выпускников [2].

Business English и *General English* различаются по целям, содержанию, контексту и ожидаемым результатам обучения. *General English* нацелен на развитие базовых коммуникативных навыков в повседневных ситуациях, таких как общение на темы семьи, хобби, путешествий или погоды. *Business English* ориентирован на профессиональную среду: переговоры, презентации, деловую переписку, отчетность, участие в совещаниях. Как отмечает D. Cotton, *Business English* – это не отдельный язык, а функциональный регистр общего английского, требующий знания не только лексики, но и делового этикета, культурных норм и жанровых конвенций [2]. Ключевые различия между ними проявляются по нескольким критериям. По цели: *General English* нацелен на бытовую коммуникацию, тогда как *Business English* – на решение бизнес-задач. По лексике: в первом случае используется общая лексика (дом, еда, отдых), во втором – профессиональная (контракт, поставка,

маржинальность, инвойс). По контексту: *General English* предполагает неформальное или полупроформальное общение, *Business English* – формальное и профессиональное. По навыкам: *General English* развивает говорение, аудирование, чтение и письмо в бытовых ситуациях, а *Business English* – деловую переписку, переговоры, презентации, составление отчетов. По речевым актам: в общем английском это просьбы, жалобы, комплименты, в деловом – предложение условий, согласование, аргументация.

В практике преподавания в Белорусском торгово-экономическом университете потребительской кооперации выявлен ряд системных проблем при переходе от *General English* к *Business English*. Первая проблема – лексический разрыв. Студенты, успешно освоившие *General English* на уровне B1–B2, часто не владеют базовой деловой лексикой: *purchase order*, *invoice*, *letter of credit*, *incoterms*, *delivery terms*, *penalty clause*. Это делает невозможным чтение и составление реальных контрактов. Вторая проблема – недостаток ситуативной практики. *General English* редко предлагает симуляции реальных деловых ситуаций, поэтому студенты не умеют вести переговоры о цене, обсуждать условия отсрочки платежа или составлять претензию поставщику. Третья проблема – ограниченная межкультурная компетенция. *Business English* требует понимания делового этикета разных стран. Например, прямое *no* в переговорах с азиатскими партнерами может быть воспринято как грубость, а излишняя вежливость в немецкой деловой среде – как некомпетентность. В рамках *General English* эти аспекты не рассматриваются. Четвертая проблема – разрыв между языковой и профильной подготовкой. В типовых учебных планах английский язык часто изолирован от специальных дисциплин, таких как «Маркетинг», «Логистика» или «Внешнеэкономическая деятельность». Студенты не видят связи между языком и профессией, что снижает мотивацию. Пятая проблема – нехватка аутентичных материалов. Учебники *General English* предлагают искусственные диалоги, далекие от реальной деловой практики, а аутентичные контракты, счета-фактуры и таможенные декларации на английском языке либо недоступны, либо не адаптированы для учебных целей.

Для преодоления указанных проблем в Белорусском торгово-экономическом университете потребительской кооперации разработан и внедрен комплекс практико-ориентированных модулей, интегрирующих *Business English* в профильные дисциплины. Первый пример – работа с внешне-торговым контрактом. В рамках курса «Внешнеэкономическая деятельность» студенты получают реальный контракт купли-продажи на английском языке между белорусской и китайской компанией. Задания включают поиск разделов о цене, сроках поставки и ответственности сторон, перевод ключевых пунктов и составление претензии поставщику. Студенты осваивают лексику: *arbitration*, *governing law*, *delivery date*, *penalty*, *warranty period*. Второй пример – деловая переписка и e-mail-этикет. Студенты разбирают пять типов деловых писем: запрос (*inquiry*), предложение (*offer*), жалоба (*complaint*), напоминание (*reminder*) и подтверждение (*confirmation*). Задания включают определение типа письма по клише, исправление стилистических ошибок и написание письма-запроса поставщику в Турцию. Осваиваются формулы: *We are writing to inquire about...*; *Please find attached...*; *We regret to inform you that...*; *Kindly advise...* Третий пример – переговоры о цене и условиях поставки. Проводится ролевая игра, в которой белорусский импортер обсуждает с немецким экспортером условия поставки оборудования. Задача студента – снизить цену на 7% и добиться отсрочки платежа на 30 дней. Используются фразы: *Our target price is...*; *Can you offer a discount for bulk orders?*; *We need 30 days credit*; *Let's meet each other halfway*. Четвертый пример – презентация товара на английском языке. Студенты готовят пятиминутную презентацию белорусского продовольственного товара, например молочной продукции, для китайской сети. Структура презентации включает проблему, решение, преимущества, цену и условия поставки. Оцениваются структура, лексика, контакт с аудиторией и ответы на вопросы. Пятый пример – заполнение внешнеторговых документов. Студенты работают с реальными формами: счет-проформа (*proforma invoice*), упаковочный лист (*packing list*), коносамент (*bill of lading*), сертификат происхождения (*certificate of origin*). Задание состоит в том, чтобы заполнить пропуски в документах, используя данные контракта.

По итогам 2024/25 учебного года в Белорусском торгово-экономическом университете потребительской кооперации проведен опрос 120 студентов 3–4 курсов специальностей «Международная экономика» и «Логистика». Результаты показали, что 78% студентов отметили повышение мотивации к изучению английского языка благодаря его прикладному характеру. У 68% студентов улучшились навыки деловой переписки по сравнению с контрольной группой, изучавшей *General English*. Самостоятельно составить и перевести базовый контракт купли-продажи смогли 72% студентов. Успешно прошли собеседование на английском языке в компаниях с иностранным участи-

ем 65% студентов. Преподаватели профильных дисциплин отмечают, что студенты, прошедшие модули *Business English*, быстрее ориентируются в англоязычной деловой документации и активнее участвуют в деловых играх на иностранном языке [1, с. 372].

Заключение

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о принципиальных различиях между *Business English* и *General English*, которые нельзя сводить только к разнице в лексике. *Business English* требует формирования функциональной коммуникативной компетенции, включающей знание делового этикета, жанров деловой письменности, стратегий переговоров и межкультурных особенностей. Выявлены системные проблемы перехода от *General English* к *Business English* в неязыковом УВО: лексический разрыв, недостаток ситуативной практики, ограниченная межкультурная компетенция, разрыв между языковой и профильной подготовкой, нехватка аутентичных материалов. Опыт Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации демонстрирует эффективность практико-ориентированного подхода, основанного на интеграции *Business English* в профильные дисциплины. Работа с реальными контрактами, деловая переписка, ролевые игры «переговоры», презентации товаров и заполнение внешнеторговых документов позволяют студентам не только освоить профессиональную лексику, но и приобрести навыки, востребованные белорусским бизнесом. Рекомендуется масштабирование данного опыта на другие неязыковые УВО Беларуси, а также включение модулей *Business English* в образовательные стандарты экономических и логистических специальностей. Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка методики оценки коммуникативной компетенции в сфере *Business English* с учетом отраслевой специфики торговли, логистики и внешнеэкономической деятельности.

Список использованной литературы

1. **Угликова, И. В.** Визуальные формы передачи информации в преподавании иностранного языка в университете / И. В. Угликова // Теория и практика становления информационной культуры личности в мире и Беларуси : сб. науч. ст. / Бел. гос. технол. ун-т. – Мн., 2025. – С. 370–375.
2. **Евразийский** взгляд на актуальные вопросы филологии, переводоведения и лингводидактики : сб. ст. IV Евразийской науч.-практ. конф., Минск, 24 апр. 2025 г. / редкол.: Е. А. Малащенко (отв. ред.) [и др.]. – Мн. : БГЭУ, 2025. – 422 с.

Дата поступления: 15.04.2026.

Дата принятия: 22.04.2026.

ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ СТАТЕЙ

Редколлегия журнала принимает к публикации статьи ученых и специалистов потребительской кооперации, других отраслей экономики, в которых рассматриваются проблемы потребительской кооперации, а также освещаются вопросы теории и практики рыночной экономики, бизнеса, предпринимательства и т. д.

В журнале предусмотрены следующие рубрики:

- | | |
|---|--|
| – Цифровизация экономики | – Менеджмент и маркетинг |
| – Перспективы развития потребительской кооперации | – Финансы |
| – Образование. Подготовка специалистов | – Торговля и общественное питание |
| – Молодые авторы | – Методология и методика экономического анализа |
| – Региональная экономика | – История и теория потребительской кооперации |
| – Инновации | – Макроэкономические проблемы развития общества |
| – Рынок труда и управление персоналом | – Практикум специалиста (бухгалтера, коммерсанта, маркетолога и т. п.) |
| – Учет, анализ, аудит | – Качество и конкурентоспособность |
| – Современные технологии | |

К статьям, направляемым в журнал «Потребительская кооперация», необходимо приложить:

- Экспертное заключение о возможности опубликования в открытой печати.
- Рекомендацию кафедры, научной лаборатории или учреждения образования.
- Сведения об авторах с указанием фамилии, имени, отчества, места работы, занимаемой должности, ученой степени и звания (в том числе на английском языке), почтового адреса и индекса, номеров телефонов (рабочего и домашнего), электронного адреса, а также **с обязательным согласием на обработку персональных данных** согласно Закону Республики Беларусь от 07.05.2021 № 99-З «О защите персональных данных», заверенным **подписями всех авторов статьи**.

Рукописи, направляемые в журнал, должны являться оригинальным материалом, не опубликованным ранее в других печатных изданиях, соответствовать профилю журнала и отвечать следующим требованиям:

1. Все научные статьи, публикуемые в журнале, **в обязательном порядке проверяются в ПС «Антиплагиат.ВУЗ» и рецензируются**. Статьи, которые по результатам проверки имеют процент оригинальности менее 70%, отклоняются от опубликования, о чем уведомляется автор статьи. Статья после переработки может быть повторно представлена в редакцию и опубликована, если будет достигнут необходимый процент оригинальности.

2. **Объем научной статьи**, учитываемой в качестве публикации по теме диссертации, должен составлять, как правило, не менее 0,35 авторского листа (14 000 печатных знаков, включая пробелы между словами, знаки препинания, цифры и другие), что соответствует 8 страницам текста, напечатанного через 2 интервала между строками (5,5 страницы в случае печати через 1,5 интервала). Рукописи статей объемом не более 8 страниц (формата А4) набранного на компьютере и распечатанного на лазерном принтере текста предоставляются в редакцию в одном экземпляре и отдельным файлом на электронном носителе.

3. Научные статьи, публикуемые в изданиях, включенных в перечень научных изданий Республики Беларусь для опубликования результатов диссертационных исследований, каковым является научно-практический журнал «Потребительская кооперация», должны включать, как правило, следующие **элементы**:

- индекс УДК;
- фамилию и инициалы автора (авторов) статьи на русском и английском языке;
- название статьи на русском и английском языке;
- аннотацию на русском и английском языке;
- ключевые слова (до 10 слов) на русском и английском языке;
- введение;
- основную часть, включающую графики и другой иллюстративный материал (при их наличии);
- заключение, завершаемое четко сформулированными выводами;
- список цитированных источников.

4. **Название статьи** должно отражать основную идею выполненного исследования, быть по возможности кратким, содержать ключевые слова, позволяющие индексировать данную статью. На первой странице в левом верхнем углу указывается индекс статьи по универсальной десятичной классификации (УДК), под ним – инициалы и фамилия автора, а также информация об авторе (ученая степень, звание, должность, название организации), затем – название статьи.

5. **Аннотация** (до 10 строк) должна ясно излагать содержание статьи и быть пригодной для опубликования в аннотациях к журналам отдельно от статьи.

6. В разделе **«Введение»** должен быть дан краткий обзор литературы по данной проблеме, указаны не решенные ранее вопросы, сформулирована и обоснована цель работы и, если необходимо, указана ее связь с важными научными и практическими направлениями. Во введении следует избегать специфических понятий и терминов. Содержание введения должно быть понятным также и неспециалистам в соответствующей области.

Анализ источников, использованных при подготовке научной статьи, должен свидетельствовать о знании автором (авторами) статьи научных достижений в соответствующей области. В этой связи обязательными

являются ссылки на работы других авторов. При этом должны присутствовать ссылки на публикации последних лет, включая зарубежные публикации в данной области.

7. **Основная часть статьи** должна содержать описание методики, аппаратуры, объектов исследования и подробно освещать содержание исследований, проведенных автором (авторами). Полученные результаты должны быть обсуждены с точки зрения их научной новизны и сопоставлены с соответствующими известными данными. Основная часть статьи может делиться на подразделы (с разъяснительными заголовками) и содержать анализ последних публикаций, посвященных решению вопросов, относящихся к данным подразделам.

В тексте статьи должны содержаться ссылки на иллюстрации. Число иллюстраций – от четырех до пяти. Иллюстрации под одним номером, помеченные буквами а, б и так далее, считаются отдельными иллюстрациями. Иллюстрации, формулы, уравнения и сноски, встречающиеся в статье, должны быть пронумерованы в соответствии с порядком цитирования в тексте.

При упоминании иностранных учреждений, фирм, фирменных продуктов в русской транслитерации в скобках должно быть дано их оригинальное написание.

Размерность всех величин, принятых в каждой статье, должна соответствовать Международной системе единиц измерений (СИ). Не следует употреблять сокращенные слова, кроме общепринятых (т. е., и т. д., и т. п.).

Рисунки, графики, диаграммы, схемы и другие графические материалы, приводимые в статье, вставляются в текст статьи с подрисовочными подписями.

Таблицы, набранные в табличном редакторе Microsoft Word, и формулы располагаются непосредственно в тексте статьи. Каждая таблица должна иметь заголовок.

8. В разделе **«Заключение»** должны быть в сжатом виде сформулированы основные полученные результаты с указанием их новизны, преимуществ и возможностей применения. При необходимости должны быть также указаны границы применимости полученных результатов.

9. **Список цитированных источников** располагается в конце текста под заголовком «Список литературы», ссылки нумеруются согласно порядку цитирования в тексте. Порядковые номера ссылок должны быть написаны внутри квадратных скобок (например: [1], [2]). Ссылки на неопубликованные работы запрещаются.

Статья предоставляется в распечатанном виде, с четким изображением (1 экземпляр) и отдельным файлом на электронном носителе. В объем статьи входят текст, таблицы, рисунки, фотографии и библиография. Текст статьи может быть на русском или белорусском языках.

Электронный вариант должен быть набран в текстовом редакторе Microsoft Word, для набора используется гарнитура Times New Roman (размером 12 пунктов, через 2 интервала).

Нужно соблюдать следующие **технические требования к набору**:

– выравнивание – по ширине страницы;

– автоматическая расстановка переносов (расстановка переносов вручную *недопустима*);

– поля: верхнее, нижнее и правое – 25 мм, левое – 30 мм; расстояние от края до колонтитулов – 20 мм.

Таблицы набираются непосредственно в Microsoft Word, формулы составляются в редакторе формул Microsoft Edition, доступном из редактора Word.

Параметры формул: шрифт Times New Roman, величины переменных и латинские буквы набирают курсивом, обозначения тригонометрических функций, знаков логарифмов, химических элементов и греческие буквы – шрифтом прямого начертания, текст нижних индексов – шрифтом прямого начертания (кроме переменных и букв латинского алфавита), например:

$$y_1 = \int_n^i R_n \cdot \sin \left[\frac{C_p}{2 \cdot \alpha \cdot \delta \cdot R} \cdot \ln \frac{T_{kp}}{T_1} + \arcsin \frac{y_0}{R^i} \right].$$

Статьи, излагающие результаты исследований, выполненных в учреждениях, должны иметь соответствующее разрешение на опубликование.

Рукописи обязательно подписываются автором (соавтором).

Несоблюдение данных правил может привести к отклонению статьи от опубликования или переносу его сроков.

Если по рекомендации рецензента статья возвращается автору на доработку, то новая рукопись вновь рассматривается редколлегией, и датой поступления статьи в редколлегию считается день представления окончательного варианта.