

## Содержание

<b>Рынок труда и управление персоналом</b>	
<i>Гасанова Т. В.</i> Индикаторы труда в обеспечении платежеспособного спроса населения .....	3
<b>Агропромышленный комплекс</b>	
<i>Козырева Н. Н.</i> Опыт развития сельского хозяйства Республики Беларусь .....	8
<b>Менеджмент и маркетинг</b>	
<i>Митрофанова Г. В.</i> Некоторые аспекты разработки экспортной стратегии организации .....	14
<b>Финансы</b>	
<i>Кикоть И. И.</i> Анализ эффективности инвестиционных проектов с разными масштабами и сроками действия .....	17
<b>Учет, анализ, аудит</b>	
<i>Шаўлюкоў А. П.</i> Прыкладныя аспекты метадык статыстычнага выбарачнага абследавання пры правядзенні ўнутранага аўдыту ў арганізацыях спажывецкай кааперацыі .....	24
<b>Современные технологии</b>	
<i>Лилишенцева А. Н., Егорова Д. М., Семенчукова Д. К.</i> Исследование нутриентного состава томатных соков при проведении экспертной оценки подлинности овощных соков .....	30
<b>Макроэкономические проблемы развития общества</b>	
<i>Дорошко В. Н., Довгулевич В. В.</i> Проблемы и перспективы гармонизации мирового и белорусского опыта проектного менеджмента в цифровой экономике .....	35
<b>За рубежом</b>	
<i>Беляцкая Т. Н.</i> Тенденции мирового рынка электронной коммерции .....	44
<i>Гиткович Л. А.</i> Акционерные формы хозяйствования в транзитивных экономиках: формирование и специфика моделирования .....	50
<b>История и теория потребительской кооперации</b>	
<i>Аксенов А. Н.</i> Белорусская потребкооперация послевоенного периода: восстановление и хозяйственная деятельность .....	56
<b>Книжные новинки</b>	
.....	67
<b>Юбилей и даты</b>	
.....	69

**Гасанова Т. В.,**

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

### Индикаторы труда в обеспечении платежеспособного спроса населения ..... 3

Развитие торговли выступает ключевым звеном в завершении товародвижения производственного цикла. Доходы населения – это инструмент, выступающий в качестве источника формирования спроса населения, критерий оплаты достойного труда, формирования выручки от реализации товаров и оборотных средств организации, требуемых для начала нового производственного цикла. В статье приведены результаты анализа взаимосвязи отдельных индикаторов достойного труда и формирования платежеспособного спроса населения как одного из важных условий развития торговли.

**Ключевые слова:** концепция достойного труда; индикаторы труда; доходы населения; заработная плата; торговля; платежеспособный спрос; производительность труда.

#### Введение

*Развитие национальной экономики и повышение благосостояния общества требуют усиления согласованности всех элементов рынка: предложения (производства) и спроса (потребления). Связующим элементом выступает торговля, которая способна обеспечить соответствие объемов производимой продукции и спроса населения. С экономических позиций важно обеспечить формирование платежеспособного спроса населения как одного из инструментов заключительной стадии товародвижения.*

*В современных условиях усиления воздействия факторов конкурентной среды возрастает роль торговли в экономической жизни государства, усиливается ее влияние на производство. Удовлетворение платежеспособного спроса населения выступает в качестве основной общественной необходимости, которая, в свою очередь, влияет на развитие как производства, так и торговли.*

*Сбалансирование спроса и предложения определяется не только предоставлением товаров и услуг, требуемых потребителю, со стороны как производства, так и торговли, но и наличием источников обеспечения платежеспособного спроса, возможности роста доходов населения, оплаты достойного труда.*

*В программе Международной организации труда (МОТ) достойный труд определяется как «труд, который приносит адекватный доход и при этом оставляет время для других сторон жизни, предоставляет надежность семье, уважает права человека, дает право голоса и открывает дорогу социальной интеграции. Достойный труд – это путь, соединяющий экономические и социальные цели» [1]. В связи с этим, на наш взгляд, является актуальным проведение мониторинга развития индикаторов достойного труда, в первую очередь, с точки зрения формирования спроса населения как одного из условий развития торговли.*

Система индикаторов достойного труда позволяет странам оценивать прогресс в достижении целей в области достойного труда в рамках единой разносторонней методологии, совмещающей показатели, характеризующие количественные аспекты трудовой деятельности и качество занятости. В Беларуси осуществлена большая работа по созданию национальной системы индикаторов достойного труда. Проведена инвентаризация существующих показателей, в статистическую практику внедрены новые статистические наблюдения, расширены действующие, разработаны методики расчета отдельных показателей. Выделяют пять ключевых характеристик достойного труда: 1) производительность; 2) безопасность; 3) уважение прав трудящихся и социальная защита; 4) соответствующий доход; 5) возможность влиять на принятие решений относительно условий труда, трудовых отношений и т. п. путем социального партнерства.

Концепция достойного труда объединяет значительный набор качественных показателей, что затрудняет объективную оценку, основанную на количественных измерениях. Однако их использование невозможно без приведения характеристики индикаторов, необходимых для достижения

главных целей концепции. Перечень включает 11 основных групп показателей: 1) возможность трудоустройства; 2) адекватные заработки и продуктивный труд; 3) достойная продолжительность рабочего времени; 4) установление баланса между работой и семьей и личной жизнью; 5) труд, который должен быть упразднен; 6) стабильность и защищенность работы; 7) равенство возможностей и условий в занятости; 8) безопасные условия труда; 9) социальная защита; 10) социальный диалог; 11) экономический и социальный контекст [1].

Развитие торговли и реализация ею основной функции – удовлетворение спроса населения – будет определяться размером платежеспособного спроса населения, сформированного в регионе функционирования субъектов хозяйствования торговли, включая и инорайонный спрос (миграция капитала из других регионов) [2; 3].

В рамках данного исследования предметом изучения являются отдельные показатели, которые, на наш взгляд, прямопропорционально влияют на формирование платежеспособного спроса населения. К таким следует отнести пункты 1,2 и 9 представленного выше перечня. Занятость населения в данном контексте рассматриваем как возможность получения доходов от трудовой деятельности; размер заработной платы, соответственно, как непосредственный источник формирования платежеспособного спроса населения; социальные выплаты (пенсии, пособия и т. д.), гарантированные государством, как социальную поддержку определенной категории населения.

Остальные показатели перечня индикаторов достойного труда безусловно важны с точки зрения обеспечения мотивационной заинтересованности в повышении продуктивного труда, создании безопасных условий труда и реализации творческого потенциала.

Одним из приоритетных направлений социальной политики являются: повышение реальных доходов как основной фактор улучшения качества жизни и формирования среднего класса в стране [1, с. 25]. В качестве критерия эффективности политики в области доходов рассматривается повышение доли населения с уровнем среднедушевых располагаемых ресурсов выше, чем в среднем по республике, – до 60% в 2030 году, а также снижение уровня малообеспеченности населения – до 3–4% [1, с. 29].

Обеспечение высоких жизненных стандартов населения может быть достигнуто только на основе стабильного роста реальных денежных доходов, прежде всего, гарантированного достойного вознаграждения работнику за свой труд. По данным Национального статистического комитета Республики Беларусь, доля населения с уровнем среднедушевых располагаемых ресурсов ниже прожиточного минимума за IV квартал 2020 года по республике составила 4,8% [4], что ниже прогнозного значения, установленного в размере 5,5% по состоянию на 2020 год. Снижение значения данного показателя соответствует заявленному прогнозу, отмеченному в программе Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития до 2030 года (таблица 1).

Таблица 1 – Прогнозные показатели доходов населения Республики Беларусь

Показатели	2015 год (факт)	2020 год	2025 год	2030 год
Доля населения с уровнем среднедушевых располагаемых ресурсов выше среднереспубликанского уровня, %	36,8	50	55	60
Реальные располагаемые денежные доходы населения (за пятилетие), в %	132,8	109,5–111,6	117–128	114–124
Соотношение среднего размера пенсии по возрасту и бюджета прожиточного минимума, раз	2,45	Не менее 2,5	Не менее 2,5	Не менее 2,5
Доля населения с доходами ниже БПМ (уровень малообеспеченности), %	5,1	5,5	4,0–4,5	3–4
Примечание – Источник: [1, таблица 4.3, с. 30].				

С 1 ноября 2020 года бюджет прожиточного минимума в среднем на душу населения составляет 258 р. 11 к. С 1 августа 2021 года Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь установило новую величину БПМ – 283 р. и 46 к. По сравнению с предыдущим значением показатель вырос на 9,8%.

Наибольший удельный вес населения по уровню среднедушевых располагаемых ресурсов по Республике Беларусь и Гомельской области за IV квартал 2019–2020 годов приходится на интервал от 400 до 700 р. в месяц. За 2020 год изменилось ранжирование по размеру среднедушевых доходов. Если в IV квартале 2019 года доходы более 800 р. в месяц имели 15,9% населения, то за этот же период 2020 года доля населения увеличилась и составила 19,9%, из них от 900 до 1000 р. в месяц получали 3,3%, более 1 000 рублей 11,1% (таблица 2).

Таблица 2 – **Распределение населения по уровню среднедушевых располагаемых ресурсов по Республике Беларусь и Гомельской области за IV квартал 2019–2020 годов**

Среднедушевые располагаемые ресурсы, р. в месяц	Удельный вес населения по уровню среднедушевых располагаемых ресурсов, %		Среднедушевые располагаемые ресурсы, р. в месяц	Удельный вес населения по уровню среднедушевых располагаемых ресурсов, %	
	IV квартал 2019 года			IV квартал 2020 года	
	Всего по республике, %	По Гомельской области, %		Всего по республике, %	По Гомельской области, %
До 200,0	2,1	3,1	До 200,0	1,1	0,8
200,1–250,0	3,9	3,8	200,1–250,0	2,4	3,0
250,1–300,0	5,6	4,2	250,1–300,0	5,0	5,9
300,1–350,0	8,2	13,0	300,1–350,0	6,6	6,7
350,1–400,0	9,6	13,0	350,1–400,0	7,3	9,8
400,1–500,0	20,5	22,5	400,1–500,0	19,7	25,5
500,1–600,0	16,6	14,5	500,1–600,0	17,6	15,9
600,1–700,0	10,8	9,2	600,1–700,0	11,7	11,6
700,1–800,0	6,8	5,9	700,1–800,0	8,7	5,8
Более 800,0	15,9	10,8	800,1–900,0	5,5	5,0
			900,1–1 000,0	3,3	2,8
			Более 1 000,0	11,1	7,2

Примечание – Составлено на основании данных источника [4].

В стране в настоящее время 2,5 млн человек получают пенсии. Часть пенсионеров продолжают работать и имеют дополнительный источник доходов. На сентябрь 2020 года таких было более 600 тыс. человек, или чуть более 24% [5]. Анализ данных по выплате среднего размера пенсий свидетельствует о сокращении денежных доходов, что частично снижает формирование платежеспособного населения (таблица 3).

Таблица 3 – **Соотношение среднего размера пенсии по возрасту и бюджета прожиточного минимума за 2016–2020 годы**

	2016	2017	2018	2019	2020
Средний размер пенсии, р.	297,0	314,3	381,2	431,3	473,22
Бюджет прожиточного минимума, р.	180,1	199,32	216,9	239,87	258,11
Соотношение среднего размера пенсии по возрасту и бюджета прожиточного минимума, раз	1,649	1,577	1,757	1,798	1,833

Примечание – Составлено на основании данных источника [4].

На наш взгляд, данная категория населения для торговли является «постоянным покупателем», как правило, с устоявшейся потребительской корзиной, и не такой мобильной с точки зрения миграции капитала. Соотношение среднего размера пенсии по возрасту и бюджета прожиточного минимума по данным за 2016–2020 годы не соответствует прогнозируемому значению «не менее 2,5», отмеченному в программе Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития до 2030 года (см. таблицу 1). Однако следует отметить положительную динамику данного показателя.

Приоритетными задачами в области доходов и оплаты труда станут обеспечение соответствия темпов роста заработной платы с темпами роста производительности труда [1, с. 30]. Повышение производительности труда как объект экономического анализа интересен не только как источник выплаты заработной платы, но и как показатель, отражающий уровень производства в стране. Торговля, ее состояние и развитие, а точнее сфера национальной экономики, производящая услуги, определяется состоянием и перспективами развития другой сферы производящей товары. Как известно, предложение на рынке определяет спрос. За последние годы наблюдается снижение темпов роста производительности труда по валовому внутреннему продукту. В 2020 году по сравнению с 2019 годом значение этого показателя составило 99,5% (таблица 4).

Таблица 4 – Соотношение темпов роста производительности труда по валовому внутреннему продукту к темпу роста номинальной начисленной средней заработной платы работников за 2017–2020 годы

Показатели	Темп роста, %			
	2017 год к 2016 году	2018 год к 2017 году	2019 год к 2018 году	2020 год к 2019 году
Темп роста производительности труда по валовому внутреннему продукту	111,4	115,9	110,9	99,5
Темп роста номинальной начисленной средней заработной платы	124,2	112,1	111,1	104,9
Соотношение темпов роста производительности труда по валовому внутреннему продукту и темпа роста номинальной начисленной средней заработной платы	0,897	1,0334	0,998	0,949
Примечание – Составлено на основании данных источника [4].				

Отрицательная динамика характерна и для показателя темпа роста номинальной начисленной средней заработной платы. Замедление темпов роста данного показателя свидетельствует о снижении доходов населения, а, соответственно, их платежеспособности. В 2017 году по сравнению с 2016 годом значение темпа роста составило 124,2%, и наблюдается его снижение в последующий период. В 2020 году по сравнению с 2019 годом размер начисленной средней заработной платы вырос на 4,9%.

Соотношение темпов роста производительности труда по валовому внутреннему продукту и темпа роста номинальной начисленной средней заработной платы за 2016–2020 годы составило менее 1, что свидетельствует о несоблюдении рекомендуемого соотношения, кроме периода 2018 года к 2017 года.

Снижение темпов роста производительности труда, измеренной по валовому внутреннему продукту, обусловлено сокращением объемов производства промышленности. По данным Национального статистического комитета Республики Беларусь за 2020 год, темп роста составил 99,3% по сравнению с 2019 годом [4].

Основная цель развития торговли – стабильное обеспечение спроса различных категорий населения в высококачественных товарах широкого ассортимента, преимущественно отечественного производства, при высоком уровне обслуживания [1, с. 82]. Объем промышленного производства по отдельным видам экономической деятельности, обеспечивающим предложение основных товаров, необходимых для удовлетворения спроса населения на рынке потребительских товаров, за 2016–2019 годы представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Объем промышленного производства по отдельным видам экономической деятельности за 2016–2019 годы

Виды экономической деятельности	2016	2017	2018	2019
Производство продуктов питания, напитков и табачных изделий, тыс. р.	20 724 454	23 180 002	25 133 133	27 288 548
Удельный вес в общем объеме промышленности, %	25,3	24,6	22,8	23,6
Темп роста производства продуктов питания, напитков и табачных изделий, % к предыдущему году	–	111,85	108,43	108,58
Производство текстильных изделий, одежды, изделий из кожи и меха, тыс. р.	3 236 558	3 683 068	3 985 086	3 964 481
Удельный вес в общем объеме промышленности, %	4,0	3,9	3,6	3,4
Доля товаров отечественного производства в розничном товарообороте, %	59,1	58,4	57,2	56,4

По данным Национального статистического комитета Республики Беларусь на 2020 год прогнозируемый темп роста розничного товарооборота должен был составить 101,8% по сравнению с 2019 годом [4], фактическое значение этого показателя – 102,1% [4]. За первое полугодие 2021 года – 100,4%. В 2019 году темп роста товарооборота составил 104,5% к уровню 2018 года. Таким образом, фактические данные не соответствуют прогнозам, заявленным в Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года (таблица 6).

Таблица 6 – Прогнозные показатели развития торговли

	2015 год (факт)	2020 год	2025 год	2030 год
Рост розничного товарооборота (за пятилетие), в процентах к предыдущему периоду	153,6	110–120	119,5–129	116,5–129,5
Удельный вес товаров отечественного производства в розничном товарообороте, %	61,8	70	72	75
Удельный вес розничного товарооборота интернет-магазинов в розничном товарообороте организаций торговли, %	2	3,5	5,5	10
Примечание – Источник: [1, таблица 5.5.1, с. 82].				

Таким образом, наблюдается замедление динамики розничного товарооборота на фоне сокращения объема производства и снижения производительности труда.

### Заклучение

Сдерживающим фактором развития торговли может выступать замедление процесса формирования платежеспособного спроса населения в перспективе. На фоне активно развивающейся торговой инфраструктуры наблюдается спад покупательской способности населения за счет снижения его реальных денежных доходов. Сокращение объемов производства может быть оправдано с экономической точки зрения во избежание «затоваривания» потребительского рынка. Таким образом, требования рынка диктуют необходимость активизации обеспечения, в первую очередь, реализации Концепции достойного труда и возможности пересмотра отдельных ее позиций в части повышения реальных доходов населения как одного из основных регуляторов производственного цикла товаров и финансов.

### Список использованной литературы

1. **Национальная** стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года : одобр. протоколом заседания Президиума Совета Министров Республики Беларусь от 2 мая 2017 г. № 10 // Министерство экономики Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://economy.gov.by>
2. **Гасанова, Т. В.** Развитие торговли в Гомельской области: кто займет свободную нишу? / Т. В. Гасанова, Л. В. Мисникова // Потребит. кооп. – 2020. – № 2. – С. 13–18.
3. **Гасанова, Т. В.** Рынок труда и развитие торговли в регионе / Т. В. Гасанова // Потребит. кооп. – 2020. – № 3. – С. 25–28.
4. **Национальный** статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.belstat.gov.by>.
5. **В Минтруда** подсчитали количество работающих пенсионеров в Беларуси // Белновости [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.belnovosti.by/ekonomika/v-mintruda-podschitali-kolichestvo-rabotayushchih-pensionerov-v-belarusi>.

Получено 31.08.2021.

**Козырева Н. Н.,**

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

### Опыт развития сельского хозяйства Республики Беларусь..... 8

В статье рассмотрены основные тенденции развития сельского хозяйства Республики Беларусь в контексте реализации государственных программ, достижения их целей на разных этапах с учетом изменения экономических условий. Проведена оценка структурных изменений аграрного сектора экономики и эффективности функционирования его секторов, обеспечения продовольственной безопасности страны и вклада в экспортный потенциал страны.

**Ключевые слова:** сельскохозяйственные организации; фермерские хозяйства; личные подсобные хозяйства; эффективность работы отдельных секторов АПК; вклад сельскохозяйственных производителей в экспортный потенциал страны.

#### Введение

*Оценке эффективности функционирования аграрного сектора экономики, его устойчивому развитию, механизму обеспечения продовольственной безопасности страны посвящены труды многих отечественных ученых экономистов, таких как Гусаков В. Г., Шпак А. П., Ильина З. М., Казаченко И. и других, но ими не достаточно уделено внимания сопоставлению развития отдельных секторов АПК в контексте реализации пяти государственных программ в стране.*

Как известно, аграрный сектор экономики вносит значительный вклад в устойчивое развитие экономики страны, что можно оценить удельным весом в ВВП, составившим в 2020 году 6%. Кроме того, в сельском хозяйстве трудится 8% занятых в экономике, на 1 января 2021 года в сельскохозяйственной отрасли работало 266 тыс. человек, насчитывалось 1,4 тыс. сельскохозяйственных организаций и около 3 тыс. крестьянских (фермерских) хозяйств.

По оценкам Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН (ФАО), Беларусь по объему производства (в физическом выражении) льноволокна находится на 3-м месте, ржи – на 5-м месте, клюквы – на 10-м месте, картофеля – на 11-м, гречихи – на 12-м месте, сахарной свеклы – на 14-м месте, клубники – на 15-м месте, овса – на 18-м месте из стран мира.

В хозяйствах всех категорий рост объемов производства к 2019 году составил 104,9%, в сельскохозяйственных организациях – 106,9%. По данным официальной статистики, удельный вес сельскохозяйственной продукции в объеме экспорта составил в 2020 году 20%, экспорт сельскохозяйственной продукции и продуктов питания увеличился к 2019 году на 4,3 % и достиг 5,8 млрд долл. США, обеспечив прирост за пятилетку около 37%.

Белорусские производители продовольствия поставляют продукцию в 116 стран мира, в страны Евразийского экономического и Европейского союзов, Азии, Африки, Ближнего востока, Южной и Северной Америки, увеличив свое присутствие за пятилетний период на рынках 29 стран.

Сельское хозяйство Республики Беларусь развивается при постоянном участии государства, выражающемся в разработке и реализации государственных отраслевых программ. Начиная с 1998 года в стране реализовано пять государственных программ:

1. Реформирование агропромышленного комплекса Республики Беларусь (1996–2000 годы).
2. Совершенствование агропромышленного комплекса (2001–2005 годы).
3. Возрождение и развитие села (2006–2010 годы) [1].
4. Устойчивое развитие села (2011–2015 годы) [2].
5. Развитие аграрного бизнеса (2016–2020 годы) [3].

Их реализация позволила внести существенный вклад в реформирование сельскохозяйственной отрасли, в повышение экономической эффективности ее организаций, в укрепление продовольственной безопасности страны, устойчивое развитие ее экономики.

Так, результатом реализации первой Государственной программы реформирования агропромышленного комплекса Республики Беларусь стала структурная перестройка сельскохозяйствен-

ной отрасли, в результате которой была проведена реорганизация колхозов и совхозов, которые были преобразованы в производственные кооперативы, агрофирмы, акционерные общества и другие организационно-правовые формы.

В настоящее время сформировалась определенная структура сельскохозяйственных организаций, незначительно изменившаяся за 2016–2020 годы (таблица 1).

Таблица 1 – Динамика количества сельскохозяйственных организаций в Республике Беларусь по организационно-правовым формам на 1 января 2020 года, единиц

Виды организаций	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	2020 год в % к 2016 году
Общее количество сельскохозяйственных организаций	1 469	1 509	1 357	1 389	1 382	94,1
Из них:						
акционерные общества (АО), всего	612	710	652	642	633	103,4
в том числе:						
открытые акционерные общества (ОАО)	580	680	624	612	603	104,0
закрытые акционерные общества (ЗАО)	32	30	28	30	30	93,8
общества с ограниченной ответственностью (ООО)	168	207	204	228	254	151,2
общества с дополнительной ответственностью (ОДО)	12	10	8	9	9	75,0
производственные кооперативы (ПК)	225	58	38	38	38	16,9
унитарные предприятия (УП)	452	524	455	472	448	99,1
Примечание – Источник: [4; с. 17].						

Приведенные в таблице 1 данные свидетельствуют о том, что за рассматриваемый период уменьшилось общее число сельскохозяйственных организаций с 1 469 до 1 382 единиц, т. е. на 87 предприятий. При этом значительно выросло количество акционерных обществ на 27 единиц, особенно за счет увеличения числа открытых акционерных обществ на 23 единицы. Наибольший рост произошел по обществам с ограниченной ответственностью, который составил за анализируемый период 86 единиц, а резкое снижение наблюдалось по производственным кооперативам с 225 единиц в 2016 году до 38 единиц в 2020 году. Менее быстрыми темпами снижалось число закрытых акционерных обществ – на 2 единицы и унитарных предприятий – на 4 единицы.

Данные таблицы 2, а также рисунков 1 и 2 характеризуют структуру сельскохозяйственных организаций в Республике Беларусь и ее динамику.

Таблица 2 – Динамика структуры сельскохозяйственных организаций в Республике Беларусь по организационно-правовым формам на 1 января 2020, %

Виды организаций	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	2020 год в % к 2016 году
Общее количество сельскохозяйственных организаций	100	100	100	100	100	–
Из них:						
акционерные общества, всего	41,7	47,1	48,1	46,2	45,8	109,8
в том числе:						
открытые акционерные общества	39,5	45,1	46,0	44,1	43,6	104,6
закрытые акционерные общества	2,2	2,0	2,1	2,1	2,2	100,0
общества с ограниченной ответственностью	11,4	13,7	15,0	16,4	18,4	161,4
общества с дополнительной ответственностью	0,8	0,7	0,6	0,7	0,7	87,5
производственные кооперативы	15,3	3,8	2,8	2,7	2,7	17,6
унитарные предприятия	30,8	34,7	33,5	34,0	32,4	105,2
Примечание – Источник: [4, с. 17].						



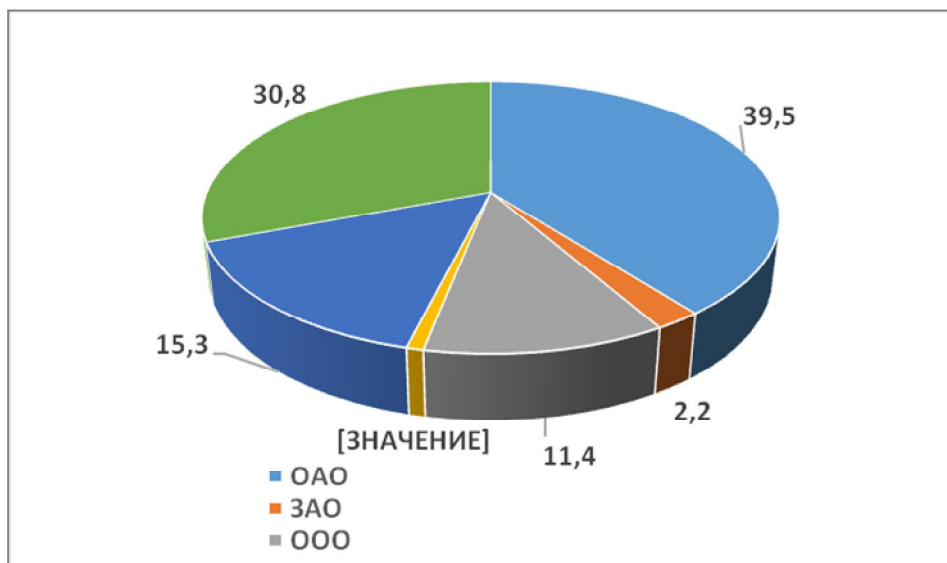


Рисунок 1 – Структура сельскохозяйственных организаций по организационно-правовым формам в Республике Беларусь на 1 января 2016 года, %

Примечание – Источник: данные таблиц 1–2.

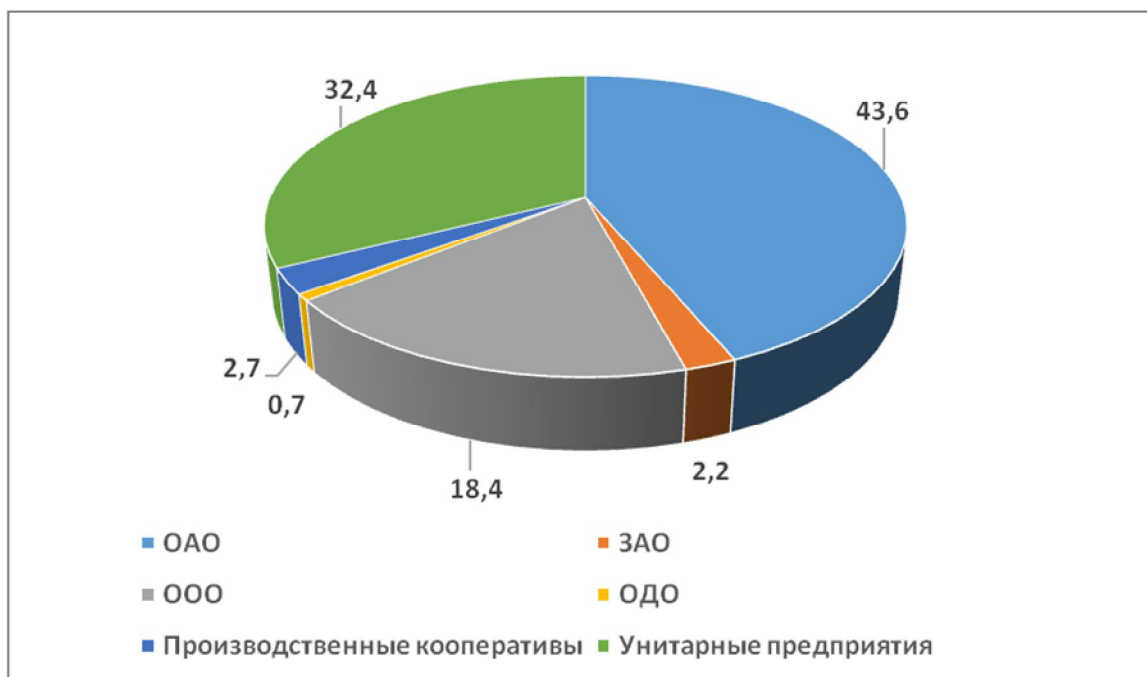


Рисунок 2 – Структура сельскохозяйственных организаций по организационно-правовым формам в Республике Беларусь на 1 января 2020 года, %

Примечание – Источник: данные таблиц 1–2.

Можно сделать вывод о том, что более конкурентоспособными среди организационно-правовых форм являются общества с ограниченной ответственностью и акционерные общества, удельный вес которых за исследуемый период вырос с 11,4% до 18,4% и с 39,5% до 43,86% соответственно. Не выдержали конкуренции производственные кооперативы и общества с дополнительной ответственностью, о чем свидетельствует снижение их доли в структуре сельскохозяйственных организаций соответственно с 15,3% до 2,7% и с 0,8% до 0,7%.

Итогом выполнения второй государственной программы «Совершенствование агропромышленного комплекса Республики Беларусь» было определено, что основой землепользования явля-

ется государственная собственность на сельскохозяйственные земли, передаваемые в аренду сельхозпроизводителям. Также ею предусматривалось создание крупного товарного производства, углубление специализации, развитие кооперации по всей производственной цепочке. Эта программа в большей степени была направлена на повышение эффективности сельскохозяйственного производства и сокращение числа убыточных хозяйств.

В таблице 3 приведены данные, характеризующие современную структуру сельскохозяйственных организаций в Республике Беларусь по формам собственности.

Таблица 3 – Динамика структуры сельскохозяйственных организаций в Республике Беларусь по формам собственности на 1 января, %

Формы собственности	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	2020 год в % к 2016 году
Общее количество сельскохозяйственных организаций	100	100	100	100	100	–
1. Государственная форма собственности:	21,2	23,9	23,6	22,5	22,0	103,8
республиканская	2,2	2,1	2,3	2,0	2,0	90,9
коммунальная	19,0	21,8	21,3	20,5	20,0	105,3
2. Частная форма собственности	76,1	72,7	72,3	73,4	73,5	96,6
смешанная, из нее:						
с долей госсобственности	40,4	44,7	47,5	47,1	42,2	104,5
с долей иностранной собственности	4,4	4,2	4,0	4,0	4,2	95,5
3. Иностранная форма собственности	2,7	3,4	4,1	4,1	4,5	166,7
Примечание – [4, с. 18].						

Структура сельскохозяйственных организаций в Республике Беларусь по формам собственности свидетельствует о преобладании организаций частной формы собственности. На 1 января 2020 года удельный вес организаций, имеющих частную форму собственности, составил 73,5%.

За анализируемый период незначительно вырос удельный вес организаций с государственной формой собственности – на 103,8%, удельный вес организаций с частной формой собственности снизился с 76,1% до 73,5%. При этом значительно вырос удельный вес предприятий с иностранной собственностью с 2,7% до 4,5%.

Это обусловило снижение убыточных организаций, число которых в 2004 году составляло 269 единиц, а в 2005 – 18 единиц.

Третья Государственная программа возрождения и развития села усилила проведение дальнейшей концентрации ресурсов на приоритетных направлениях развития села, обусловила создание новых типов поселений – агрогородков, в результате чего было создан 1 481 агрогородок, построено более 70 тысяч современных квартир и домов, существенно улучшены условия жизни сельского населения (водо-, газо-, электроснабжение, медицинское, социально-бытовое и культурное обслуживание, существенный вклад в которое внесла и потребительская кооперация республики), т. е. был дан толчок развитию социальной инфраструктуры на селе.

Эта программа в равной мере была направлена на дальнейшее развитие сельскохозяйственного производства, а также на улучшение социально-бытовых условий жизни сельских жителей, что позволило решить много проблем обустройства села и повысить уровень качества жизни сельчан.

Продолжением решения накопившихся вопросов в аграрном секторе экономики явилась реализация четвертой Государственной программы устойчивого развития села, которая обеспечила положительную динамику дальнейшего развития аграрного сектора экономики, более полного удовлетворения внутренних потребностей страны в продовольствии и экспортную ориентированность АПК (молочная продукция составила 60% в общем объеме экспорта продовольствия).

Пятая программа Развития аграрного бизнеса [3] была направлена на создание рыночных механизмов хозяйствования и развития аграрного бизнеса, способствующих обеспечению потребности внутреннего рынка в продовольствии в достаточном объеме и надлежащего качества, повышение эффективности сельскохозяйственного производства и сбыта сельскохозяйственной продукции и продуктов питания, укрепление конкурентоспособности отечественного АПК.

Каждая из реализованных программ сопровождалась десятью–двенадцатью подпрограммами, позволявшими детализировать и конкретизировать мероприятия по отдельным направлениям и видам производств. Не все утверждаемые подпрограммы полностью выполнялись, но они сыграли

положительную роль в формировании современного АПК страны, укреплении его конкурентоспособности и повышении эффективности.

Все эти усилия правительства, профильного министерства, сельскохозяйственных отраслей, организаций, перерабатывающих сельскохозяйственную продукцию и их отдельных работников позволили вывести аграрный сектор страны на новый, более высокотехнологичный уровень, что существенно укрепило его конкурентоспособность на международном уровне и увеличило экспортный потенциал страны.

Вместе с тем в настоящее время остается ряд проблем в сельскохозяйственной отрасли страны:

– Снижается вклад сельского хозяйства в валовой внутренний продукт страны, в 2020 году он составил 6,8%, в то время как в 2014 году он был 7,3%.

– Уменьшается удельный вес расходов консолидированного бюджета на сельское хозяйство и рыбохозяйственную деятельность в общих расходах консолидированного бюджета с 7,5% в 2014 году до 4,7% в 2020 году.

– По данным на начало 2020 года в стране насчитывалось еще 239 убыточных хозяйств, что составляло 17,3% от общего числа сельскохозяйственных организаций.

– Остается невысокой эффективность хозяйствования в аграрном секторе, рентабельность реализации продукции в сельскохозяйственных организациях в 2020 году составляла 5,3%, что на 0,6% ниже этого показателя 2014 года.

– Систематически уменьшается численность работников сельскохозяйственной отрасли и ее удельный вес в общем числе работающих в народном хозяйстве. Так, численность сельскохозяйственных работников составила 272,9 тысячи человек на конец 2020 года, в то время как в 2014 году она составляла 338,6 тысяч человек. Удельный вес работников сельскохозяйственной отрасли в списочной численности всех организаций при этом снизился за этот период с 8,0 до 7,2%. Положительным, однако, является ежегодный прирост производительности труда работников сельскохозяйственных организаций, за исключением 2015 и 2018 годов. Темпы роста этого показателя в сопоставимых ценах в 2014–2020 годах соответственно составили 107,5%, 99,8%, 106,5%, 108,9%, 99,2%, 108,4% и 110%.

– Падают энергетические мощности сельскохозяйственных организаций, на конец 2020 года они составили 18,4 млн л. с., в то время как в 2014 году они составляли 19,6 млн л. с.

– Постоянно уменьшается поголовье крупного рогатого скота, коров и лошадей в сельскохозяйственных организациях. Так, количество крупного рогатого скота на начало 2021 года составило 4 201 тыс. голов, что меньше чем на начало 2015 года на 28 тыс. голов. Поголовье коров уменьшилось за этот период на 5 тыс. голов, лошадей более чем в два раза и составило на начало 2021 года соответственно 1 428 и 13 тыс. голов.

Устранению негативных тенденций в аграрном секторе экономики будет способствовать недавно принятая новая государственная программа.

Целями шестой Государственной программы Республики Беларусь «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы [5] являются:

– повышение конкурентоспособности сельскохозяйственной продукции и продуктов питания;

– наращивание экспортного потенциала;

– развитие экологически безопасного сельского хозяйства, ориентированного на укрепление продовольственной безопасности страны;

– обеспечение полноценного питания и здорового образа жизни населения.

### **Заключение**

На основании проведенного исследования можно утверждать, что аграрный сектор экономики несмотря на существующие проблемы имеет положительную динамику развития. Правительство страны уделяет этому сектору постоянное внимание, что способствует укреплению продовольственной безопасности страны, увеличению экспортного потенциала и повышению экономической эффективности отрасли.

### **Список использованной литературы**

1. **Государственная** программа возрождения и развития села на 2005–2010 годы : утв. Указом Президента Республики Беларусь 25 марта 2005 г. № 150. – Минск : Беларусь, 2005. – 96 с.

2. **Государственная** программа устойчивого развития села на 2011–2015 годы : утв. Указом Президента Республики Беларусь 1 авг. 2011 г. № 342. – Минск : Беларусь, 2011. – 151 с.

3. **О Государственной** программе развития аграрного бизнеса в Республике Беларусь на 2016–2020 годы и внесении изменений в постановление Совета Министров Республики Беларусь от 16 июня 2014 г. № 585 : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 11 марта 2016 г. № 196 // Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://mshp.gov.by>.

4. **Сельское** хозяйство Республики Беларусь : Статистический ежегодник / отв. за выпуск З. В. Якубовская. – Минск : Нац. стат. ком. Респ. Беларусь, 2021. – 179 с.

5. **О Государственной** программе «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы : утв. постановлением Совета Министров Респ. Беларусь 1 февр. 2021 г. № 59 // Национальный правовой интернет-портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://pravo.by>.

Получено 07.09.2021.

## Менеджмент и маркетинг

**Митрофанова Г. В.,**

*старший преподаватель*

*Гомельского государственного технического  
университета имени П. О. Сухого*

### Некоторые аспекты разработки экспортной стратегии организации ..... 14

В статье рассматривается вопрос разработки стратегии экспортного потенциала организации, а также определены приоритетные направления, цели и задачи ее деятельности на внешнем рынке.

**Ключевые слова:** экспорт; товарная политика; продвижение товара; разработка стратегии; изучение рынка; маркетинговое планирование; цена; реклама; сбыт; продукт; экспортная поставка.

#### Введение

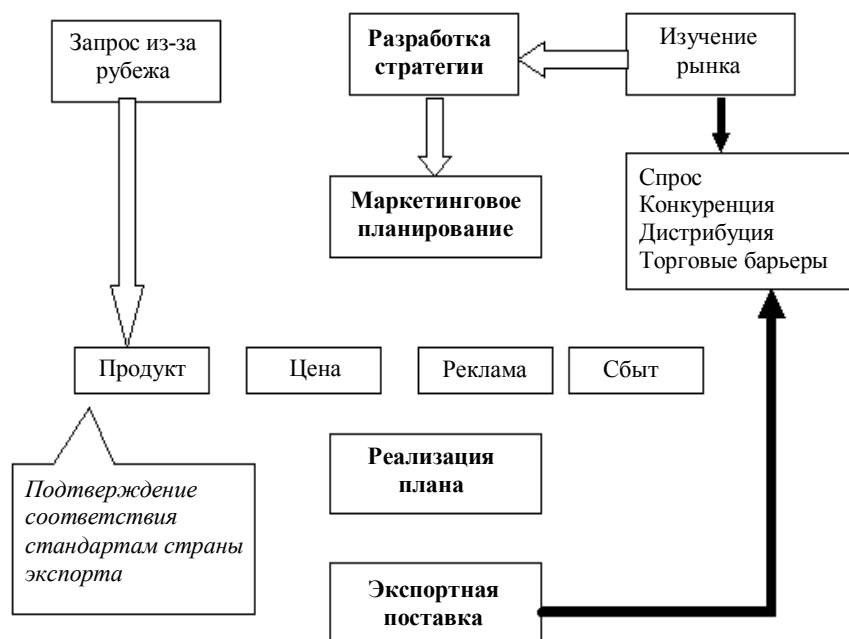
*Одним из факторов устойчивого белорусского экономического развития выступает рост экспорта. На сегодняшний день можно констатировать отсутствие единого подхода к осуществлению многими организациями экспортных операций. Экспортные сделки не носят системного характера и основываются на временном, краткосрочном удовлетворении спроса зарубежных потребителей. В связи с этим актуальным является рассмотрение вопроса разработки экспортной политики организации.*

Экспортная политика организации предполагает разработку стратегии и принципов деятельности субъекта хозяйствования на внешнем рынке, формирование экспортного ассортимента товаров, а также определение темпов обновления экспортной продукции, цен, уровня качества, гарантий и сервисного обслуживания [1]. Рассмотрим общую схему экспортной стратегии организации в современных условиях хозяйствования. Схема выхода продукции организации на экспорт представлена на рисунке.

Очевидно, что основой стабильного развития экспорта субъекта хозяйствования в долгосрочном периоде является наличие стратегического плана экспортной политики, разработанной с учетом возможностей и имеющихся ресурсов организации [2]. Перед разработкой основных положений экспортной стратегии организации необходимо провести подготовительные работы, которые состоят в следующем:

- определение приемлемых для организации методов и системы сбыта;
- обоснование для реализуемого товара структуры канала сбыта и функции его звеньев;

- выбор системы каналов сбыта, а также наиболее приемлемых правовых, организационных и экономических отношений;
- определение видов продукции, предназначенной, для сбыта;
- определение стандартов качества продукции;
- установление группы цен на каждый товар (низкие, средние, высокие);
- организация работ с заказчиками;
- организация контроля за посредниками;
- обеспечение высококвалифицированных переговоров с партнерами о поставках или закупках продукции.



**Общая схема выхода продукции на экспорт**

Основываясь на зарубежном опыте, при определении общей экспортной стратегии необходимо выделять основные направления для промышленных предприятий. К ним можно отнести разработку: товарной политики, ценовой политики, политики сбыта и политики продвижения товара.

*Товарная политика.* Программа маркетинга на внешних рынках в области товарной политики должна быть направлена на координацию всех мероприятий по разработке товарного ассортимента в соответствии с пожеланиями заказчиков, а также должна содержать маркетинговую характеристику продукции организации [3]. Продукция может характеризоваться по таким показателям:

- степень новизны продукции;
- фаза жизненного цикла, т. е. на каком этапе развития находится товар. Это позволит определить наилучшую маркетинговую стратегию, направленную на то, чтобы данное изделие как можно дольше находилось на рынке и не теряло своих приверженцев;
- степень насыщенности этой продукцией рынка или сегмента, а также степень соответствия его потребительским свойствам, уровню цен. Это должно определяться по результатам спроса;
- оснащенность производства продукции прогрессивными технологиями;
- срок окупаемости инвестиций при производстве новой продукции или совершенствовании традиционной;
- обеспеченность сырьем и квалифицированными кадрами.

Одним из важных пунктов реализации товарной политики является разработка упаковки, соответствующей требованиям и вкусам иностранного потребителя. Кроме того, упаковка должна иметь современный дизайн, быть практичной и привлекать внимание. Но для разработки, модернизации и модификации упаковки, отвечающей всем вышеперечисленным требованиям, требуются дополнительные средства и новые технологии, которыми наши организации не всегда располагают.

*Ценовая политика.* Планирование ценовой политики служит для обоснования уровня цены единицы продукции и динамики этого уровня в зависимости от факторов:

- жизненный цикл продукции;

- дифференциация уровня цен в зависимости от сезонности реализации продукции, качества, степени подготовки к продаже (упаковка, сортировка);
- соотношение уровня цен организации с ценами конкурентов;
- ценовая и неценовая конкуренция;
- зависимость спроса от цены товара (эластичность спроса).

*Политика сбыта.* Планирование мероприятий должно включать:

- определение приемлемых для предприятия методов и системы сбыта;
- обоснование реализуемого товара, структуры канала сбыта и функций его звеньев;
- выбор системы каналов сбыта, а также наиболее приемлемых правовых, организационных и экономических отношений;
- определение видов продукции, предназначенной для сбыта;
- определение стандартов качества продукции.

При обосновании сбытовой политики следует учитывать, что на ее результативность воздействует ряд факторов:

1. Конечные потребители (их количество, уровень платежеспособности, требования к качеству).
2. Производственные, сбытовые и другие возможности организации (специализация, финансовое положение, объемы производства, конкурентоспособность товара).
3. Продукция (средняя цена, экологическая чистота, транспортабельность).
4. Степень конкуренции и сбытовая политика конкурентов (число конкурирующих организаций, их концентрация на рынке, сбытовая тактика).
5. Рынок (емкость, торговая практика);
6. Сравнительные расходы на единицу товара в условиях различных сбытовых систем и каналов сбыта.

*Политика продвижения* товара (продукции) должна учитывать:

- особенности рекламы для исследуемых товаров и их отдельных видов;
- план рекламных мероприятий;
- наиболее предпочтительные средства рекламы и других методов стимулирования с точки зрения их эффективности;
- определение метода выделения средств на проведение мероприятий по стимулированию сбыта.

### **Заключение**

Таким образом, экспортная стратегия организации – это долгосрочный план действий, определяющий приоритетные направления, цели и задачи деятельности организации на внешнем рынке. Разработка экспортной стратегии выхода на новые рынки сбыта ставит перед организацией задачу обоснования плана товарной и ценовой политики, политики сбыта и продвижения товара.

### **Список использованной литературы**

1. **Дубков С. И.** Формирование и оценка экспортного потенциала промышленных предприятий / С. И. Дубков, С. Н. Дадалко, Д. А. Фоменок // Банк. вестник. – 2011. – № 28. – С. 29–36.
2. **Латыгин, Ю. И.** Стратегический менеджмент / Ю. И. Латыгин. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 507 с.
3. **Елькин, В. А.** Экспортный потенциал развития территориально-экономических систем / В. А. Елькин, И. В. Елькин. – Иркутск : БГУЭП, 2011. – 152 с.

*Получено 17.09.2021.*

**Кикоть И. И.,**

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

**Анализ эффективности инвестиционных проектов с разными масштабами и сроками действия ..... 17**

В статье изучены различные подходы, используемые для ранжирования инвестиционных проектов, различающихся масштабами и сроками действия. Особое внимание уделено показателю индекса инвестиционных затрат как наиболее популярному параметру, применяемому в сравнительном анализе альтернативных проектов. Предложены методы оценки сравниваемых проектов с разными сроками и масштабами в условиях ограниченного финансирования на основе форвардных ставок.

**Ключевые слова:** индекс рентабельности (доходности); альтернативный (взаимоисключающий) проект; индекс рентабельности инвестиционных затрат; волатильность; дюрация проекта; разно-масштабные проекты; проекты с разными сроками действия.

**Введение**

*В оценивании инвестиционных проектов основное внимание уделяется раскрытию аналитического потенциала инвестиционного процесса с применением чистой текущей стоимости, внутренней нормы доходности, которые являются главными в выборе наиболее эффективного проекта из множества альтернатив. В условиях необходимости выбора из множества альтернатив, несмотря на абсолютный характер, по мнению большинства ученых, основным показателем является чистая текущая стоимость. В соответствии со стоимостной концепцией управления финансами, ориентированной на максимизацию благосостояния собственников, по показателю чистой текущей стоимости можно оценивать динамику богатства акционеров, учредителей, прирост стоимости предприятия, т. е. цели максимизации чистой текущей стоимости и стоимости собственного капитала к заданному моменту времени совпадают. В расчете чистой текущей стоимости можно учесть изменчивость во времени ставки дисконта и ставки реинвестирования чистого денежного потока, когда есть возможность производить реинвестирование по уместной, обоснованной ставке доходности.*

В Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов [1] при сравнении альтернативных проектов предпочтение рекомендуется отдавать проекту с наибольшим значением чистой текущей стоимости. В оценках альтернатив инвестирования дана четкая рекомендация применять в качестве критерия отбора показатель чистой текущей стоимости без оговорок о масштабах сравниваемых проектов, их сроках действия. Не рекомендуется среди альтернативных проектов отбирать наилучший, опираясь на такие показатели, как внутренняя норма доходности, индекс доходности затрат, срок окупаемости, поскольку выбранный вариант может не совпадать с наилучшим, отбираемым по критерию максимальной чистой текущей стоимости.

Если оцениваются проекты, в которые вкладывается имущество организации-проектостроителя, то затраты на его приобретение не учитываются в обосновании проекта [2]. Лучшим из проектов признается тот, у которого наибольший полный дисконтированный доход, в котором не отражается стоимость вкладываемого имущества организации-проектостроителя, так как этот проект улучшает финансовое положение предприятия. Изучают варианты использования собственного имущества от сдачи его в аренду, продажи, которые оценивают по дисконтированному денежному доходу, полученному в виде арендной платы, выручки от реализации.

Поиски оценки альтернатив размещения свободных денежных средств в условиях ограничения финансирования (внутреннего или внешнего) в ряде литературных источников направлены на обоснование возможности применения отдельного показателя или набора показателей, которые не ограничиваются только чистой текущей стоимостью. Применение чистой текущей стоимости рассматривается как более приемлемое для небольших проектов, но его значение зависит от выбранного значения ставки дисконта, поэтому более убедительным является выбор по ставке внутренней нормы доходности или индексу рентабельности [3]. Индекс рентабельности (доходности) –

этот тот показатель, который большинство авторов единодушно рассматривают как наиболее предпочтительный в решении задачи отбора инвестиционных проектов в портфель в случае ограничения финансирования, т. е. ранжировании проектов, в выборе одного из ряда альтернативных (взаимоисключающих) проектов.

Расчеты индекса рентабельности рассмотрим в таблице, где приведены неоднозначные методы расчета индекса рентабельности и названия этого показателя.

#### Подходы по обоснованию индекса рентабельности (доходности)

Авторы	Наименование	Расчет
1. Методические рекомендации [1] Бочаров В. В. [4] Виленский П. Л., Смоляк С. А., Лившиц В. Н. [2]	Индекс доходности дисконтированных затрат	Отношение суммы дисконтированных денежных притоков к сумме дисконтированных денежных оттоков
	Индекс доходности затрат	Отношение суммы денежных притоков к сумме денежных оттоков
	Индекс доходности инвестиций	Отношение суммы элементов денежного притока от операционной (текущей) деятельности к сумме элементов денежного потока от инвестиционной деятельности
	Индекс доходности дисконтированных инвестиций	Отношение суммы элементов дисконтированного денежного притока от операционной (текущей) деятельности к сумме элементов дисконтированного денежного потока от инвестиционной деятельности
2. Игонина Л. Л. [5]	Индекс доходности инвестиций	Отношение суммарной величины чистого денежного потока к суммарной величине инвестиций
	Индекс доходности затрат	Отношение суммарной величины накопленных денежных поступлений к сумме денежных оттоков
3. Ример М. И. [6]	Индекс доходности дисконтированных инвестиций	Отношение суммы приведенных эффектов к приведенной величине инвестиционных затрат
4. Минько Э. В., Минько А. Э., Завьялов О. А. [7]	Индекс относительного обогащения	Отношение суммарного приведенного чистого денежного потока к величине инвестиций (для единовременных инвестиций)
5. Николаев М. А. [8]	Рентабельность инвестиций	Отношение суммы приведенного чистого денежного потока к сумме инвестиций
6. Марголин А. М. [9]	Индекс прибыльности инвестиций	Отношение интегрального дисконтированного сальдо денежного потока к интегральным дисконтированным инвестициям
	Индекс чистой приведенной стоимости	Отношение чистой текущей стоимости к сумме инвестиций
7. Оленина О. А., Ступникова Е. А., Онищук К. В. [10]	Индекс доходности инвестиций	Отношение суммарной дисконтированной величины положительного денежного потока к величине отрицательного денежного потока
8. Юзович Л. И., Дегтярева С. А., Князева Е. Г. [11]	Рентабельность инвестиций	Отношение суммарной продисконтированной величины положительного денежного потока к суммарной продисконтированной величине инвестиционных затрат
9. Касьяненко Т. Г., Маховикова Г. А. [12]	Индекс рентабельности инвестиций	Отношение чистой текущей стоимости денежного притока к чистой текущей стоимости денежного оттока, включая первоначальные инвестиции
10. Черненко В. А., Федоров К. И. [13]	Индекс рентабельности проекта	Отношение суммарных приведенных эффектов к сумме инвестиций
11. Теплова Т. В. [14]	Индекс рентабельности	Отношение приведенной стоимости чистых денежных поступлений к приведенной стоимости исходящего денежного потока
12. Серов В. М., Богомолова Е. А., Моисеенко Н. А. [15]	Индекс доходности инвестиций	Отношение суммы приведенного эффекта к сумме приведенных инвестиционных вложений
13. Бузова И. А., Терехова В. В. [16]	Индекс рентабельности инвестиций	Отношение чистой текущей стоимости денежного притока к чистой текущей стоимости денежного оттока
	Индекс рентабельности	Отношение текущей оценки будущих чистых денежных потоков к текущей оценке инвестиционных затрат
14. Аньшин В. М. [17]	Индекс рентабельности (рентабельность инвестиций)	Отношение суммарных доходов к суммарным инвестициям, продисконтированным за единый период



Как видим из приведенной таблицы, индекс рентабельности оценивается в четырех вариантах как индексы рентабельности (доходности) затрат и инвестиций и индексы рентабельности (доходности) продисконтированных затрат и инвестиций. В большинстве из рассмотренных случаев оценивается индекс рентабельности по показателям, приведенным к настоящему моменту, – по текущим значениям денежных поступлений, инвестиционных затрат, текущих затрат. В ряде случаев индекс рентабельности отождествляется с рентабельностью инвестиций [8; 11]. В составе показателей, идентифицируемых как индекс рентабельности, рассматривается индекс чистой приведенной стоимости, который автором определяется как интегрированный эффект на 1 рубль дисконтированных капиталовложений, по уровню которого можно оценивать лишь варианты реализации проекта и нельзя обосновать целесообразность инвестирования [9]. Во всех случаях расчет индекса рентабельности производится за весь расчетный период в целом, но есть интересное предложение [18] оценивать этот показатель на разных временных интервалах, последовательно отслеживая наращивание финансового эффекта от реализации инвестиционного проекта от интервалов, когда текущие затраты еще превышают текущие доходы, до заключительного момента, когда выявляется конечный результат. Такой подход позволяет повысить наглядность формирования конечного результата и выбрать из проектов тот, который более эффективен на заданном (интересующем) отрезке времени. Наличие разных вариантов расчета индекса рентабельности требует уточнения, какой из них включен в сферу принятия решений по ранжированию инвестиционных проектов. Анализ приведенных публикаций показывает, что востребован по существу только один из индексов рентабельности – индекс рентабельности (доходности) дисконтированных инвестиционных затрат.

Сложилось два подхода степени приемлемости индекса рентабельности и чистой текущей стоимости в ранжировании и оценке взаимоисключающих (альтернативных) инвестиционных проектов. Большинство авторов придерживаются рыночной концепции управления финансами, ориентированной на максимизацию стоимости предприятия, и рассматривают чистую текущую стоимость как единственно верный подход в комплексной оценке состава проектов, отбираемых в портфель, а индекс рентабельности – в ранжировании и сравнении проектов в условиях ограниченного финансирования.

Противоположный подход излагается в статье [19], сущность его состоит в том, что чистая текущая стоимость вовсе не является показателем эффективности, поскольку величина этого показателя тем больше, чем больше привлечено инвестиций в проект. Измерителями эффективности служат индекс рентабельности и рентабельность инвестиций, так как их формирование соответствует классическому пониманию категории эффективности как отношения результата к затратам. Этого подхода придерживаются и в учебном пособии [20], не поддерживается мнение о показателе чистой текущей стоимости как наиболее предпочтительном в отборе проектов, тем более в условиях конфликта показателей, когда один из проектов имеет более высокую чистую текущую стоимость, другой – более высокий индекс рентабельности, третий – более высокое значение внутренней нормы доходности. Выбор должен основываться не на эффекте от инвестиций, а на эффективности (соотношении эффектов и затрат), в [20] приводится пример, когда прирост чистой текущей стоимости достигается путем удвоения инвестиций при неизменной величине индекса рентабельности, т. е. за счет экстенсивных факторов развития.

Индекс рентабельности применим в ситуациях выбора проектов с разными первоначальными инвестициями и сроками действия [14]. По мнению авторов источника [2], индекс рентабельности чувствителен к масштабу инвестиций и поэтому проект с более высоким значением индекса рентабельности может не иметь более высокое значение чистой текущей стоимости. Сфера его применения ограничена решением задачи сравнения проектов, а при выявлении состава проектов, входящих в портфель, общим критерием является чистая текущая стоимость.

Таким образом, решение задачи сравнения альтернативных проектов осуществлено практически одинаково путем оценки проектов по индексу рентабельности (доходности), но в первом подходе с оговоркой об условиях ограниченного финансирования.

Проблема сравнения и оценки альтернативных проектов имеет продолжение, поскольку сопоставляются разномасштабные проекты, которые еще различаются сроками действия. Для оценки проектов с разными сроками действия существует два общепринятых подхода: метод цепного повтора и расчет эквивалентного аннуитета.

Комбинированный подход сравнения и оценки разномасштабных проектов с разными сроками действия предлагается в редких публикациях [21–23]. Сущность подхода, излагаемого в [21], состоит в предположении о возможности реинвестирования денежных потоков проекта с мень-

шим сроком действия до окончания срока более длительного проекта по рыночной ставке реинвестирования, а затем приведения этих денежных потоков по выбранной ставке дисконта к текущему моменту. Выбор в пользу того или иного проекта делается по соотношению чистой текущей стоимости, рассчитанной уже за равный срок действия к продисконтированным капиталовложениям, либо по индексу рентабельности.

В [23] предлагается решение проблемы с учетом предположения о возможной делимости проекта путем его дробления, а затем производится сопоставление разновременных проектов за наибольший из сроков. Данный подход имеет допущение о возможном дроблении проектов, также как и метод цепного повтора о возможной тиражируемости инвестиционных проектов. Не каждый проект обладает свойством дробления, тиражирования, кроме этого, трудно спрогнозировать денежные потоки на столь длительном временном горизонте, который образуется при применении метода цепного повтора.

Для одновременного учета этих двух параметров (объема инвестиций и срока действия проекта) в [22] предложен такой показатель, как скорость удельного прироста стоимости. В этом показателе рассчитывается удельный эффект путем соотношения чистой текущей стоимости с суммой вложений и расчетным периодом. Экономический смысл выражается как отдача (эффект) на единицу вложений в год. Полученный таким образом показатель по экономическому содержанию схож с показателем, рассчитываемым по методу эквивалентного аннуитета, усредняющим эффект за год на объем инвестиционных затрат.

Для сравниваемых проектов с разными сроками действия можно допустить различие затрат на инвестируемый капитал, как для проектов с разными сроками, так и для проектов с разными масштабами инвестирования. Поэтому в оценке таких проектов следует выяснять и оценивать степень чувствительности каждого из сравниваемых проектов к изменению ставки дисконта. Для оценки меры изменчивости чистой текущей стоимости и чувствительности проектов к рискам рекомендуется в комплексе с остальными показателями в решении задачи оценки альтернатив выявлять волатильность сравниваемых проектов как меру изменчивости чистой текущей стоимости по отношению к ставке дисконта (стоимости капитала) по следующей формуле [24]:

$$Vol = \frac{Dur}{(1+r)},$$

где  $Dur$  – дюрация проекта;  
 $r$  – ставка дисконта проекта.

Показатель волатильности отражает степень изменчивости в процентах чистой текущей стоимости при изменении ставки дисконта на 1%. Чем выше значение волатильности проекта, тем выше инвестиционные риски, связанные с ним, которые зависят, в том числе от сроков отдачи проекта, отраженных в дюрации проекта, показывающей сумму номеров лет осуществления проекта.

Проблема сравнения альтернатив на основе индекса рентабельности в условиях ограничения финансирования обычно рассматривается в условиях ограничения на один период. При ограничении на несколько периодов, например к началу года реализации проекта и к его концу, следует суммарный дисконтированный чистый денежный поток проекта соотносить с величиной инвестиционных затрат каждого периода, в котором имеет место ограничение финансирования. Например, при ограничении финансирования на двух периодах: на нулевом периоде (в начале первого года), в котором производятся капиталовложения в размере  $I_0$  и по окончании первого периода, в котором планируются капиталовложения в размере  $I_1$ , должен производиться расчет двух индексов рентабельности для двух периодов ограничений.

Расчет индекса рентабельности для нулевого периода ограничения ( $R_0$ ) производится следующим образом:

$$R_0 = \frac{ДДП_0}{I_0 + I_k(1+k)^{-1}},$$

где  $ДДП_0$  – суммарный дисконтированный чистый денежный поток, приведенный к нулевому периоду (периоду ограничения);  
 $I_0$  – инвестиции нулевого периода;  
 $k$  – ставка дисконта.

Расчет индекса рентабельности для следующего периода ограничения ( $R_1$ ) производится по формуле

$$R_1 = \frac{ДДП_1}{I_0(1+s) + I_1},$$

где  $ДДП_1$  – суммарный дисконтированный чистый денежный поток, приведенный к концу первого периода (периоду ограничения);

$I_1$  – инвестиции первого периода инвестирования;

$s$  – ставка реинвестирования (альтернативного инвестирования).

Если индексы рентабельности, рассчитанные для двух периодов ограничения больше единицы, то проект оценивается как эффективный. При сравнении двух проектов индексы рентабельности оцениваются для всех периодов ограничения и принимается проект, у которого индексы рентабельности для всех периодов ограничения выше. Если индексы рентабельности сравниваемых проектов для одного периода выше, для другого ниже, то решение обосновывается на основе анализа комплекса показателей, рекомендуемых для обоснования разновременных и разномасштабных проектов. Такими показателями являются рентабельность инвестиций на каждом периоде ограничения ресурсов, показатель волатильности, показатель рентабельности, рассчитанный по методу эквивалентного аннуитета. Применение такого подхода обусловлено тем, что в едином показателе нельзя учесть разные параметры, характеризующие сравниваемые проекты, каковыми являются разные масштабы, разные сроки действия и разный уровень риска, обусловленный более длительным сроком отдачи, а также лимиты финансирования, ограниченные не только одним периодом.

В решении задачи оценивания альтернатив с разными сроками и масштабами инвестиций следует учитывать и такой аспект, как возможность размещения средств, составляющих разницу между более крупной и менее крупной инвестицией при принятии менее крупного проекта, эффективность которого может быть выше, чем вложения в более крупный проект. Для такой оценки разработан природный метод оценки сравнительного анализа разномасштабных проектов, который позволяет оценить различие в объемах инвестиций сравниваемых проектов, но не учитывает их разновременность.

Для оценки степени эффективности вовлечения инвестиционных вложений в более крупный проект, который может отличаться от сравниваемого менее крупного проекта сроками отдачи, предлагается комбинированный способ оценки на основе ставки спот и ставки форвард, оценивающих эффективность проектов в текущем и будущем периодах. При анализе проектов форвардные ставки оценивают за период, равный разности между длительным сроком действия проекта с более длительной отдачей и сроком действия инвестиции с меньшим сроком отдачи. Ставки спот, оценивающие эффективность текущего момента, рассчитывают за период, равный сроку отдачи проекта, характеризующегося меньшими сроками действия. Расчет показателей доходности сравниваемых (альтернативных) проектов и их оценку на основе ставок спот и форвард рассмотрим на примере.

Инвестиционный проект 1 характеризуется инвестиционными вложениями в размере 250 тыс. р. и чистым денежным потоком: в первый год – 30 тыс. р., во второй год – 40, в третий год – 50, в четвертый год – 50, в пятый год – 70, в шестой год – 40 тыс. р.

Инвестиционный проект 2 характеризуется инвестиционными вложениями 420 тыс. р. и чистым денежным потоком: в первый год – 120 тыс. р., во второй год – 150, в третий год – 150, в четвертый год – 25 тыс. р.

Ставка реинвестирования чистого денежного потока – 8%, ставка дисконта – 4,5%.

Произведем расчеты оценки по индексу рентабельности:

$$IR = 1 + \frac{ЧТС}{I}.$$

Чистая текущая стоимость проекта 1:

$$ЧТС_1 = \frac{30 \cdot 1,08^5 + 40 \cdot 1,08^4 + 50 \cdot 1,08^3 + 50 \cdot 1,08^2 + 70 \cdot 1,08 + 40^2}{1,045^6} - 250 = 7,5 \text{ тыс. р.};$$

$$ЧТС_2 = \frac{120 \cdot 1,08^3 + 150 \cdot 1,08^2 + 150 \cdot 1,08 + 25}{1,045^4} - 420 = 10,4 \text{ тыс. р.}$$

Индекс рентабельности проекта 1 составляет 1,03, проекта 2 – 1,026. Решение склоняется в пользу проекта 1.

Рассчитаем ставку внутренней нормы доходности (ставку спот  $s_{0,4}$ ) по проекту с меньшими сроками действия из формулы:

$$420(1 + s_{0,4})^4 = 120(1 + 0,08)^3 + 150(1 + 0,08)^2 + 150(1 + 0,08) + 25 \Rightarrow$$

$$s_{0,4} = 0,051 = 5,1\%.$$

Полученное значение ставки спот в размере 5,1% применяют как минимально требуемую доходность в первые четыре года для первого проекта, который также должен обеспечивать в этот период доходность не меньшую, чем проект 2. Расчет ставки форвард производится из следующего тождества:

$$250(1 + 0,051)^4(1 + s_{4,6})^2 = 30(1 + 0,08)^5 + 40(1 + 0,08)^4 + 50(1 + 0,08)^3 + 50(1 + 0,08)^2 + 70(1 + 0,08) + 40 \Rightarrow$$

$$s_{4,6} = 0,047 = 4,7\%.$$

Внутренняя норма доходности обоих проектов выше ставки дисконта, но при значении внутренней нормы доходности проекта 2 – 5,1%, которая выше ставки форвард 4,7%, обеспечиваемой проектом 1, и если проект 2 обладает свойством тиражируемости, то инвестирование в него более выгодно. Данный подход целесообразен в условиях, когда применение метода цепного повтора затруднено вследствие наличия проблем прогнозирования на длительных временных отрезках. Свободный денежный поток, полученный от проекта 2, может быть реинвестирован по рыночной ставке доходности 8% до конца расчетного периода проекта 1, равного 6 годам, это обеспечит и индекс рентабельности, и чистую текущую стоимость на порядок выше, чем у проекта 1. При предположении о реинвестировании чистого денежного потока проекта 2 на 6 лет его чистая текущая стоимость равна

$$ЧТС_2 = \frac{120 \cdot 1,08^5 + 150 \cdot 1,08^4 + 150 \cdot 1,08^3 + 25 \cdot 1,08^2}{1,045^6} - 420 = 52,1 \text{ тыс. р.}$$

Индекс рентабельности увеличивается до 1,13.

### Заключение

Таким образом, обосновывая эффективность сравниваемых проектов, нельзя однозначно ссылаться только на один показатель, оценивающий целесообразность инвестирования в условиях ограничения финансирования (индекс рентабельности инвестиционных затрат) или чистую текущую стоимость.

Необходимо применять комбинацию всех показателей и для такого анализа уместны не только индекс рентабельности и чистая текущая стоимость, но показатели внутренней нормы доходности, выраженной в форме ставки спот и ставки форвард, показатели волатильности и дюрации, метод эквивалентного аннуитета и др.

### Список использованной литературы

1. **Методические** рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов / М-во экономики РФ, рук. авт. колл. : В. В. Коссов, В. Н. Лившиц, А. Г. Шахназаров. – М. : ОАО «НПО»; Изд-во «Экономика», 2000. – 421 с.
2. **Виленский, П. Л.** Оценка эффективности инвестиционных проектов: Теория и практика : учебно-пркт. пособие / П. Л. Виленский, С. А. Смоляк, В. Н. Лившиц. – М. : Дело, 2001. – 832 с.
3. **Бромвич, М.** Анализ экономической эффективности капиталовложений : [пер. с англ.] / М. Бромвич. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 432 с.
4. **Бочаров, В. В.** Инвестиции : учеб. для вузов / В. В. Бочаров. – СПб. : Питер, 2009. – 384 с.
5. **Иголина, Л. Л.** Инвестиции / Л. Л. Иголина. – М. : Магистр : Инфра-М, 2018. – 752 с.
6. **Экономическая** оценка инвестиций : учеб. / под ред. М. И. Римера. – СПб. : Питер, 2009. – 416 с.

7. **Минько, Э. В.** Оценка эффективности коммерческих проектов : учеб. пособие / Э. В. Минько, О. А. Завьялов, А. Э. Минько. – СПб. : Питер, 2014. – 368 с.
8. **Николаев, М. А.** Инвестиционная деятельность : учеб. пособие / М. А. Николаев. – М. : Финансы и статистика, 2014. – 336 с.
9. **Марголин, А. М.** Экономическая оценка инвестиционных проектов : учеб. для вузов / А. М. Марголин. – М. : Экономика, 2018. – 334 с.
10. **Оленина, О. А.** Экономическая оценка инвестиционных проектов : учеб. пособие / О. А. Оленина, Е. А. Ступникова, К. В. Онищук. – М. : РУТ (МИИТ), 2017. – 119 с.
11. **Инвестиции** : учеб. для вузов / под ред. Л. И. Юзович, С. А. Дегтяревой, Е. Г. Князевой. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 543 с.
12. **Экономическая оценка инвестиций** : учеб. и практикум / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова. – М. : Юрайт, 2015 – 556 с.
13. **Инвестиции** : учеб. для академического бакалавриата / под ред. В. А. Черненко, К. И. Федоров. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2020. – 278 с.
14. **Теплова, Т. В.** Инвестиции : учеб. пособие для бакалавров / Т. В. Теплова. – М. : Юрайт. – 724 с.
15. **Серов, В. М.** Инвестиционный анализ : учеб. / В. М. Серов, Е. А. Богомолова, Н. А. Моисеенко ; под ред. В. М. Серова. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 248 с.
16. **Бузова, И. А.** Коммерческая оценка инвестиций / И. А. Бузова, В. В. Маховикова, В. В. Терехова. – СПб. : Питер, 2004. – 432 с.
17. **Аньшин, В. М.** Инвестиционный анализ : учебно-практ. пособие / В. М. Аньшин. – М. : Дело, 2004. – 280 с.
18. **Зуев, Г. М.** Базовые характеристики и направления совершенствования инвестиционного оценивания на корпоративном уровне / Г. М. Зуев, Д. М. Ефимова // Экон. анализ: теория и практика. – 2008. – № 16. – С. 44–56.
19. **Дасковский, В.** Концептуальные проблемы оценки инвестиций / В. Дасковский, В. Кисилев // Инвестиции в России. – 2014. – № 10. – С. 20–31.
20. **Инвестиционная деятельность** : учеб. пособие / Н. В. Кисилева [и др.] ; под ред. Г. П. Подшиваленко и Н. В. Кисилевой. – М. : КНОРУС, 2006. – 432 с.
21. **Абашева, А. С.** Проблемы использования чистой приведенной стоимости при оценке инвестиционных проектов с разными сроками / А. С. Абашева, П. Е. Ситник // Мир науки. – 2012. – № 3. – С. 31–40.
22. **Коган, А. Б.** Основы выбора инвестиции для моно- или портфельного финансирования / А. Б. Коган // Экон. анализ: теория и практика. – 2018. – Т. 17. Вып. 11 – С. 2107–2117.
23. **Яшин, С. Н.** Сравнение методов цепного повтора и эквивалентного аннуитетов для оценки технологических инноваций компании / С. Н. Яшин, Ю. В. Трифонов, Е. В. Кошелев // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2018. – Т. 11. – Вып. 1. – С. 32–42.
24. **Титов, С. А.** Использование показателей дюрации и волатильности для оценки финансовых рисков инвестиционных проектов / С. А. Титов, Н. В. Титова, Р. Б. Титаренко // Аудитор. – № 8. – 2015. – С. 51–54.

*Получено 30.08.2021.*

**Шаўлюкоў А. П.,**

доктар эканамічных навук, прафесар, загадчык кафедры  
Беларускага гандлёва-эканамічнага  
ўніверсітэта спажывецкай кааперацыі

## Прыкладныя аспекты метадык статыстычнага выбарачнага абследавання пры правядзенні ўнутранага аўдыту ў арганізацыях спажывецкай кааперацыі ..... 24

У артыкуле выкладзены прыкладныя метадычныя аспекты выкарыстання статыстычнага падыходу да фарміравання выбаркі пры правядзенні ўнутранага аўдыту ў арганізацыях спажывецкай кааперацыі. Аўтар артыкула раскрывае метадыку фарміравання аўдытарскай выбаркі з выкарыстаннем тэорыі імавернасці і матэматычнай статыстыкі, а таксама магчымасці мінімізацыі аўдытарскай рызыкі. Для ілюстрацыі метадыкі фарміравання выбаркі выкарыстана ўмоўная генеральная сукупнасць запісаў па аналітычным ўліку разлікаў.

**Ключавыя словы:** унутраны аўдыт; метадычнае забеспячэнне фарміравання выбарак; аўдытарская выбарка; генеральная сукупнасць; сістэмны адбор; статыстычнае выбарачнае абследаванне; велічыня дапушчальнай памылкі; сярэдняе квадратычнае адхіленне варыяцыйнай адзнакі (дысперсія); гранічная памылка выбаркі; каэфіцыент даверу; рызыка выбарачнага металу.

### Уводзіны

Унутраны аўдыт падведасных арганізацый і адасобленых структурных падраздзяленняў у спажывецкай кааперацыі праводзяць кантрольна-аналітычныя ўпраўленні. Для супрацоўнікаў указаных ўпраўленняў, па прычыне неабходнасці праверак вялікай колькасці таварных і іншых дакументаў, а таксама ўліковых запісаў і аналітычных пазіцый, выкарыстанне выбарачнага абследавання пры правядзенні аўдыту з'яўляецца вельмі актуальным.

Рэкамендацыі аўдытару па ажыццяўленні працэдур выбарачнай праверкі дае стандарт ISA-530 «Аўдытарская выбарка» [1]. Пастановай Міністэрства фінансаў Рэспублікі Беларусь № 77 ад 9 ліпеня 2001 года (у рэдакцыі пастановы № 78 ад 10 снежня 2013 года) зацверджаны нацыянальныя правілы аўдытарскай дзейнасці «Выбарачны спосаб і іншыя спосабы тэсціравання ў аўдыце» [2], якія з'яўляюцца аналагам указанага вышэй стандарту. Аднак як міжнародны стандарт, так і нацыянальныя правілы канкрэтныя метадыкі ў прыкладным аспекце не раскрываюць. Адзначаны недахоп уласцівы і для вучэбнай літаратуры [3; 4]. Па гэтай прычыне буйныя аўдытарскія фірмы распрацоўваюць унутраныя правілы для аўдытарскіх выбарак. Як прыклад, можна прывесці ўнутраны стандарт «Аўдытарская выбарка» аўдытарскай фірмы «Аўдзееў і К» [5].

Патрэбна адзначыць, што кантрольна-аналітычныя ўпраўленні арганізацый спажывецкай кааперацыі невялікія па колькасці супрацоўнікаў, якія, да таго ж, недастаткова кваліфікаваныя для распрацоўкі метадык фарміравання выбаркі. У сувязі з гэтым узнікае неабходнасць распрацоўкі прыкладных аспектаў метадычнага забеспячэння фарміравання выбарак для арганізацый спажывецкай кааперацыі, што абумоўлівае актуальнасць дадзенага артыкула.

Аўдытарская выбарка – гэта выкарыстанне аўдытарскіх працэдур менш чым да 100% генеральнай сукупнасці ў межах сальда рахункаў або класа аперацый з мэтай даць магчымасць аўдытару атрымаць і ацаніць аўдытарскія доказы адносна некаторых характарыстык генеральнай сукупнасці. Генеральная сукупнасць уяўляе сабой поўны набор даных, з якіх аўдытар выбірае падлеглыя праверцы элементы. Асобныя складнікі генеральнай сукупнасці, напрыклад, таварна-транспартныя накладныя, сальда па аналітычных рахунках, запісы сум з той або іншай карэспандэнцыяй рахункаў і іншыя індывідуальныя артыкулы ўліку з'яўляюцца элементамі выбаркі.

Аўдытар можа выкарыстаць некалькі варыянтаў фарміравання выбаркі з генеральнай сукупнасці. Найбольш распаўсюджаныя такія варыянты, як адбор спецыфічных артыкулаў і фарміраванне аўдытарскай выбаркі. Аднак трэба адзначыць, што ні стандарт ISA-530 «Аўдытарская выбарка», ні айчынныя правілы аўдытарскай дзейнасці «Выбарачны спосаб і іншыя спосабы тэсціравання ў аўдыце» не змяшчаюць канкрэтных прыкладных метадык. Таму кожная аўды-

тарская арганізацыя вымушана распрацоўваць уласныя методыкі для вырашэння практычных задач фарміравання аўдытарскай выбаркі.

Пры адборы спецыфічных артыкулаў з генеральнай сукупнасці аўдытару неабходна грунтавацца на ведах пра бізнес падвергнутай аўдыту арганізацыі, папярэднія ацэнкі неад'емнай рызыкі і рызыкі сродкаў кантролю, а таксама ўлічваць характарыстыку генеральнай сукупнасці. Спецыфічныя артыкулы можна адбіраць на аснове наступных адзнак: 1) артыкулы, якія маюць вялікую грашовую вартасць; 2) артыкулы, якія перавышаюць вызначаную суму; 3) артыкулы для атрымання пэўнай інфармацыі; 4) артыкулы для праверкі працэдур. Спецыфічнымі артыкуламі могуць з'яўляцца падазроныя або незвычайныя артыкулы, пастаўленыя пад рызыку артыкулы або артыкулы, якія раней былі звязаныя з рызыкай. З генеральнай сукупнасці аўдытар можа выбраць артыкулы, якія даюць яму магчымасць атрымаць інфармацыю пра бізнес кліента, характар аперацый, сістэмы рахункаводства і ўнутранага кантролю. Аднак адбор спецыфічных артыкулаў не з'яўляецца выбаркай, паколькі вынікі працэдур не могуць распаўсюджвацца на ўсю генеральную сукупнасць. Дапусцім, па балансе арганізацыі на канец справаздачнага года кароткатэрміновая завінавачанасць пакупнікоў і іншых суб'ектаў гаспадарання складала 1 738 тыс. руб., з якой 4 арганізацыі маюць завінавачанасць 934 тыс. руб. Правярыўшы правільнасць вядзення ўліку разлікаў з гэтымі дэбіторамі і ўстанавіўшы, што ён вядзецца правільна, аўдытар не можа распаўсюдзіць такую выснову на ўсю генеральную сукупнасць, скажам 23 арганізацыі.

Так як стопрацэнтная праверка пры вялікіх аб'ёмах немагчымая, а адбор спецыфічных артыкулаў не дае магчымасці распаўсюдзіць вынікі праверкі на ўсю генеральную сукупнасць, узнікае неабходнасць выкарыстання пры правядзенні аўдытарскіх працэдур выбарачнага метаду. У значнай меры выкарыстанне выбарачнага метаду павінна вызначацца прафесійным меркаваннем аўдытара. Аўдытар можа вырашыць, напрыклад, выкарыстаць аўдытарскую выбарку да сальда рахункаў або класа аперацый.

Выкананне аўдытарскай выбаркі магчыма на аснове выкарыстання статыстычнага і нестатыстычнага падыходаў. Статыстычная выбарка характарызуецца выпадковым адборам элементаў і выкарыстаннем тэорыі імавернасці для ацэнкі вынікаў выбаркі. Тэорыя імавернасці выкарыстоўваецца таксама для ацэнкі рызыкі выбарачнага метаду. Прыкладам нестатыстычнага падыходу з'яўляецца безсістэмны адбор элементаў для праверкі, пры якім фарміруецца выбарка без прытрымлівання якога-небудзь структурнага метаду. Аднак пры гэтым павінны захоўвацца прынцыпы непрадузятасці і непрадкавальнасці.

Пры распрацоўцы аўдытарскай выбаркі прымаюцца пад увагу мэты тэста і характарыстыка генеральнай сукупнасці. Аўдытар павінен упэўніцца ў тым, што генеральная сукупнасць з'яўляецца слушна і поўнай. Слушнасць генеральнай сукупнасці вызначае аналіз накірунку тэсціравання. Калі, скажам, пастаўлена мэта праверкі правільнасці адлюстравання ў балансе завінавачанасці пакупнікоў, то генеральная сукупнасць будзе ўяўляць усе аперацыі па адгрузцы прадукцыі за справаздачны перыяд. Паўната генеральнай сукупнасці азначае наяўнасць усіх дакументаў за адпаведны перыяд.

Аўдытарская выбарка павінна грунтавацца на выкананні правіла, згодна з якім усе элементы генеральнай сукупнасці маюць шанц быць адабранымі. Для фарміравання аўдытарскай выбаркі могуць выкарыстоўвацца наступныя метады: 1) табліцы выпадковых лічбаў; 2) камп'ютарныя праграмы сістэмнага адбору; 3) камп'ютарныя праграмы выпадковага адбору.

Пры сістэмным адборы колькасць элементаў генеральнай сукупнасці дзеліцца на аб'ём выбаркі так, каб забяспечыць пэўны інтэрвал выбаркі. Дапусцім генеральная сукупнасць складаецца з 1 820 запісаў па рахунку 62 «Разлікі з пакупнікамі і заказчыкамі». Пры аб'ёме аўдытарскай выбаркі, скажам, 30 запісаў, інтэрвал складзе

$$1\ 820 : 30 = 61 \text{ запіс,}$$

што азначае наступнае. Пасля вызначэння зыходнага пункту ў межах першых 61 элемента адбіраецца затым кожны 61-шы элемент. Няхай зыходным пунктам выбаркі прызнаны 14-ты запіс, то наступным адабраным запісам будзе

$$14 + 61 = 75 \text{ запіс,}$$

і г. д. да заканчэння агульнай колькасці элементаў генеральнай сукупнасці.

Калі аўдытар фарміруе выбарку, не прытрымліваючыся ніякага структурнага метаду, то мае месца безсістэмны адбор. Пры выкарыстанні безсістэмнага адбору аўдытар павінен захоўваць прынцыпы непрадзятасці і непрадказальнасці. Безсістэмны адбор не выкарыстоўваецца пры статыстычнай выбарцы. Пры правядзенні аўдытарскіх працэдур па сутнасці, напрыклад, пры тэсціраванні на прадмет звышэння вартасці велічынь, часта бывае эфектыўным вызначыць элементы выбаркі як асобныя паказчыкі ў грашовых велічынях. Гэта можа быць абароты па асобных субрахунках або аналітычных рахунках, з якіх затым аўдытар даследуе канкрэтныя элементы. Такі прыём асабліва эфектыўны пры адборы элементаў з камп'ютарызаванай базы даных.

Аб'ём выбаркі можа вызначацца з выкарыстаннем спецыяльных формул, атрыманых на аснове тэорыі імавернасці і матэматычнай статыстыкі. У раздзеле «Статыстычны і нестатыстычны падыходы да выбаркі» стандарту ISA-530 «Аўдытарская выбарка» адзначана, што рашэнне аб выкарыстанні статыстычнага або нестатычнага падыходаў з'яўляецца прадметам прафесійнага меркавання аўдытара. Яно залежыць ад таго, які з іх аўдытар лічыць больш эфектыўным для атрымання дадатковых і слушных доказаў у канкрэтных абставінах.

Статыстычнае выбарачнае абследаванне – гэта выкарыстанне матэматычнага апарату для разліку фармальнага статыстычнага вынікаў. Асноўнай перавагай статыстычнага метадаў з'яўляецца колькасная вызначанасць статыстычнай рызыкі. Напрыклад, калі вызначаны ўзровень даверу складае 95%, выбарачная рызыка раўняецца 5%. Пры нестатыстычным выбарачным абследаванні аўдытар не робіць колькасную ацэнку выбарачнай рызыкі. Замест гэтага яго вывады фармулююцца на аснове прафесійнага меркавання.

У некаторых выпадках, калі выбраны падыход не адпавядае вызначэнню статыстычнай выбаркі, выкарыстоўваюцца асноўныя элементы статыстычнага падыходу. Аднак статыстычныя вымярэнні рызыкі, звязанай з выкарыстаннем выбарачнага метаду, будуць рэчаіснымі, калі прыняты падыход валодае ўсімі характарыстыкамі статыстычнай выбаркі. Пры аналізе выбранай для тэсціравання сукупнасці аўдытар павінен прыняць пад увагу мэты тэста і характарыстыкі генеральнай сукупнасці.

Пры выкарыстанні аўдытарам выбарачнай праверкі магчыма ўзнікненне памылак. Стандарт ISA-530 «Аўдытарская выбарка» трактуе памылку як адхіленне ад нармальнага функцыянавання сродку кантролю або скажэнне па сутнасці, якое не было выяўлена выбарачнай праверкай. Прыкладамі праверкі сродкаў кантролю з'яўляюцца санкцыяванне кіраўніцтвам аплаты матэрыяльных каштоўнасцей і паслуг пабочных арганізацый, параўнанне паступіўшых матэрыялаў па колькасці і якасці з данымі суправаджальных дакументаў, вызначэнне паўнаты адлюстравання ва ўліку аперацый па адгрузцы прадукцыі шляхам супастаўлення складскіх дакументаў на адгрузку з выпісанымі таварна-транспартнымі накладнымі. Прыкладамі кантролю па сутнасці з'яўляюцца пацвярджэнне абаротаў і сальда рахункаў, праверка правільнасці налічэння падатку на дабаўленую вартасць і г. д.

Самай важнай рызыкай, якую неабходна мінімізаваць аўдытару пры правядзенні аўдытарскай выбаркі, з'яўляецца рызыка невыяўлення, якая ўяўляе сабой магчымасць таго, што выбарачная праверка не прывядзе да раскрыцця скажэнняў, якія ў сукупнасці перавышаюць велічыню дапушчальнай памылкі. Велічыня дапушчальнай памылкі вызначаецца на стадыі планавання аўдыту ў адпаведнасці з выбраным узроўнем істотнасці. Чым меншай з'яўляецца велічыня дапушчальнай памылкі, тым большы павінен быць аб'ём аўдытарскай выбаркі.

Статыстычны падыход да разліку аўдытарскай выбаркі грунтуецца на веданні сярэдняга квадратычнага адхілення варыяцыйнай адзнакі (дысперсіі), гранічнай памылкі выбаркі і каэфіцыента даверу. Калі абазначыць сярэдняе квадратычнае адхіленне варыяцыйнай адзнакі праз  $\delta$ , гранічную памылку выбаркі –  $\Delta$ , а каэфіцыент даверу  $t$ , то патрэбны аб'ём выбаркі  $n$  можна разлічыць па наступнай формуле:

$$n = \left( \frac{t \cdot \delta}{\Delta} \right)^2.$$

Пры вызначэнні патрэбнай колькасці элементаў выбаркі па такой формуле ўзнікае перашкода, бо сярэдняе квадратычнае адхіленне  $\delta$  загадзя не вядома і можа быць вызначана толькі пасля правядзення выбарачнага абследавання. Так як без гэтай велічыні нельга вызначыць патрэбны аб'ём выбаркі, выкарыстоўваюць прыблізнае яго значэнне, атрыманае з папярэдніх абследаванняў або на аснове якіх-небудзь пробных выбарачных назіранняў. Практычнае значэнне мае метада, заснаваны на выкарыстанні максімальных і мінімальна значэнняў элементаў генеральнай сукупнасці.



Сказанае разгледзім на наступным прыкладзе. Дапусцім, аўдытару неабходна сфарміраваць выбарку з пэўнай колькасці дакументаў, якімі аформлена ўзнікненне запазычанасці перад пастаўшчыкамі і падрадчыкамі, адлюстраванай па крэдыце рахунку 60 «Разлікі з пастаўшчыкамі і падрадчыкамі». Уявім, што генеральная сукупнасць запісаў па крэдыце ўказанага рахунку, зробленых на аснове адпаведных дакументаў пастаўшчыкоў і падрадчыкаў, склала 3 710 пазіцый. Вартасць найбольшай пазіцыі склала 539 тыс. руб., а найменшай – 18 тыс. руб. Крэдытавы абарот па ўказаным рахунку за падлеглы аўдыту перыяд склаў 936 903 тыс. руб. Тады сярэдняя сума запісу па крэдыце рахунку 60 «Разлікі з пастаўшчыкамі і падрадчыкамі» складзе

$$936\,903 : 3\,710 = 253 \text{ тыс. руб.}$$

Калі вядома прыблізная сярэдняя велічыня, то сярэдняе квадратычнае адхіленне можна вызначыць па формуле

$$\delta = \sqrt[3]{(X_{\max} - \bar{X}) \cdot (\bar{X} - X_{\min})},$$

дзе  $X_{\max}$  – максімальная велічыня генеральнай сукупнасці;

$X_{\min}$  – мінімальная велічыня генеральнай сукупнасці;

$\bar{X}$  – сярэдняя велічыня элементаў генеральнай сукупнасці.

У нашым прыкладзе сярэдняе квадратычнае адхіленне складзе

$$\sqrt[3]{(539 - 253) \cdot (253 - 18)} = 259 \text{ тыс. руб.}$$

Другім важным элементам прыведзенай вышэй формулы для вызначэння патрэбнага аб'ёму выбаркі з'яўляецца гранічная памылка выбаркі. Памылка выбаркі паказвае, у якіх межах у той або іншы бок можна чакаць адхілення сярэдняй велічыні варыяцыйнай адзнакі генеральнай сукупнасці і выбарачнай сярэдняй. Выбарачныя сярэднія і разлічаныя на іх аснове адносныя велічыні распаўсюджваюцца на генеральную сукупнасць з улікам граніцы іх магчымай памылкі.

У кожным канкрэтным выпадку разыходжанне паміж выбарачнай сярэдняй ( $\tilde{X}$ ) і генеральнай сярэдняй ( $\bar{X}$ ) можа быць менш сярэдняй памылкі выбаркі ( $\mu$ ), раўняцца ёй або больш яе. Пры гэтым кожнае з гэтых разыходжанняў мае розную імавернасць. Па гэтай прычыне разыходжанні паміж выбарачнай і генеральнай сярэднімі ( $\tilde{X} - \bar{X}$ ) можна разглядаць як нейкую гранічную памылку, звязаную з сярэдняй памылкай і гарантаную з пэўнай імавернасцю ( $P$ ).

Вызначэнне гранічнай памылкі выбаркі вынікае з асноўных палажэнняў тэорыі выбарачнага метаду, сфармуляваных у тэрэмах тэорыі імавернасці, якія адлюстроўваюць закон вялікіх лічбаў. Гранічная памылка выбаркі адказвае на пытанне аб дакладнасці выбаркі з пэўнай імавернасцю, значэнне якой вымяраецца каэфіцыентам  $t$ . Даказана, што пры  $t$  раўным 1 сярэдняя памылка выбаркі мае імавернасць 0,6827. Імавернасць сярэдняй памылкі выбаркі пры другіх значэннях каэфіцыента даверу вызначаны ў спецыяльных табліцах значэнняў інтэграла імавернасцей. Як прыклад можна прывесці наступную вытрымку з гэтых табліц:

$t$	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0
$p$	0,6827	0,8664	0,9545	0,9836	0,9973

Гранічная памылка выбаркі звязана з сярэдняй памылкай роўнасцю  $\Delta = t\mu$ , аднак вызначыць сярэднюю памылку выбаркі ( $\mu$ ) без ведання аб'ёму выбаркі немагчыма, таму пры вызначэнні аб'ёму выбаркі гранічная памылка задаецца аўдытарам на аснове яго прафесійнага меркавання. Як было адзначана вышэй, найменшая сума дакумента пастаўшчыка або падрадчыка, адлюстраваная запісам па крэдыце рахунку 60 «Разлікі з пастаўшчыкамі і падрадчыкамі», склала 18 тыс. р. Уявім, што гэту велічыню аўдытар палічыў мэтазгодным прыняць як гранічную памылку выбаркі з імавернасцю 0,9836.

Як можна бачыць з прыведзенай вышэй вытрымкі з табліцы значэнняў інтэграла імавернасцей, пры такой імавернасці каэфіцыент даверу павінен быць 2,5. Калі падставіць у прыведзеную вышэй формулу патрэбнага аб'ёму выбаркі прыведзеныя вышэй значэнні, то колькасць дакументаў, якую неабходна выбраць і праверыць, складзе

$$\left(\frac{2,5 \cdot 259}{18}\right)^2 = 1\,294 \text{ дакументы.}$$

Такая выбарка пры генеральнай сукупнасці 3 710 дакументаў істотна паніжае жаданы эффект скарачэння выдаткаў на правядзенне аўдыту, так як аб'ём выбаркі складае

$$1\,294 : 3\,710 \cdot 100 = 34,9\%$$

генеральнай сукупнасці. З практычнага погляду аб'ём выбаркі павінен быць адносна невялікім у параўнанні з генеральнай сукупнасцю. Пры фармальным падыходзе вырашыць гэту задачу аўдытар можа, панізіўшы імавернасць дакладнасці выбаркі або павялічыўшы гранічную памылку выбаркі. Напрыклад, пры імавернасці 0,8664 гранічнай памылкі выбаркі ў суме 18 тыс. руб. аб'ём выбаркі павінен складаць

$$\left(\frac{1,5 \cdot 259}{18}\right)^2 = 466 \text{ дакументаў,}$$

а калі аўдытар прыме рашэнне павялічыць гранічную памылку выбаркі да 26 тыс. руб. пры імавернасці 0,9836, то аб'ём выбаркі складзе

$$\left(\frac{2,5 \cdot 259}{36}\right)^2 = 620 \text{ дакументаў.}$$

Аднак як у першым, так і ў другім выпадку павялічваецца рызыка, звязаная з выкарыстаннем аўдытарскай выбаркі. Рызыка абумоўлена пагрозай таго, што вывады аўдытара, зроблены на аснове выбранай сукупнасці, можа адрознівацца ад вываду, які мог быць зроблены, калі б да генеральнай сукупнасці былі прыменены ідэнтычныя працэдуры аўдыту. Паколькі зрабіць гэта практычна немагчыма, узнікае неабходнасць аптымізацыі аб'ёму выбаркі з мэтай павышэння яе рэпрэзентатывнасці і скарачэння расходаў на выкананне аўдытарскіх працэдур.

### Заклучэнне

Выкарыстанне пры правядзенні аўдыту выбарачнага метаду звязана з пэўнай рызыкай. Рызыка выбарачнага метаду заключаецца ў тым, што вывады аўдытара на аснове выбарачнай праверкі могуць адрознівацца ад вывадаў пры праверцы ўсёй генеральнай сукупнасці. Рызыка звязана з правядзеннем тэстаў кантролю і працэдур праверкі па сутнасці.

Існуюць два віды рызыкі выбарачнага метаду. Да першага віду адносіцца рызыка, якая аказвае ўплыў на верагоднасць аўдыту. Гэты від рызыкі звязаны з пагрозай наступных памылковых вывадаў аўдытара і яго неадэкватнага меркавання. Другі від рызыкі выбарачнага метаду аказвае ўплыў на эфектыўнасць аўдыту, што вядзе да неэфектыўнасці работ, якія праводзіць аўдытар. Яму трэба выконваць дадатковую работу, выканання каторай пры правільнай выбарцы можна было б пазбегнуць.

Аб'ём выбаркі павінен быць такім, каб можна было панізіць рызыку выбарачнага метаду да прымальнага ўзроўню. Паміж аб'ёмам выбаркі і рызыкай выбарачнага метаду існуе адваротная залежнасць. Чым ніжэйшая рызыка, якую гатовы прыняць аўдытар, тым большы павінен быць аб'ём аўдытарскай выбаркі.

### Спіс скарыстанай літаратуры

1. МСА 530 «Аудиторская выборка» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.audit-it.ru/terms/audit/msa530html>. – Дата доступа : 31.03.2021.

2. **Национальные** правила аудиторской деятельности «Выборочный способ и другие способы тестирования в аудите» : утв. постановлением Министерства финансов Республики Беларусь

09.07.2001 г. № 77 // Министерство финансов Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.minfin.gov.by](http://www.minfin.gov.by). – Дата доступа : 29.03.2021.

3. **Ситнов, А. А.** Международные стандарты аудита : учеб. / А. А. Ситнов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА : Закон и право, 2017. – 239 с. (Magister)

4. **Лемеш, В. Н.** Международные стандарты аудита : учеб. пособие для вузов / В. Н. Лемеш. – Минск : Выш. шк., 2014. – 191 с.

5. **Аудиторская** выборка: внутрифирменные правила аудиторской фирмы «Авдеев и К<sup>о</sup>» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.audit-it.ru/articles/audit/a104/40717.html>. – Дата доступа : 29.03.2021.

Получено 12.04.2021.

## Современные технологии

**Лилишенцева А. Н.,**

кандидат технических наук, доцент  
Белорусского государственного  
экономического университета

**Егорова Д. М.,**

студентка  
Белорусского государственного  
экономического университета

**Семенчукова Д. К.,**

студентка  
Белорусского государственного  
экономического университета

### Исследование нутриентного состава томатных соков при проведении экспертной оценки подлинности овощных соков ..... 30

В статье рассмотрены международные и национальные требования к качеству и натуральности томатных соков, изучен нутриентный состав томатного сока. При выполнении работы использованы общепринятые и стандартные методы исследования. В пяти образцах томатного сока определены растворимые сухие вещества, массовая доля хлоридов, массовая доля титруемых кислот в пересчете на лимонную кислоту, содержание оксиметилфурфурола и формольное число. Оценка качества не должна основываться только на простом исследовании показателей и сравнении полученных результатов с базовыми количественными значениями, а должна предусматривать комплексное исследование, в том числе анализ причин отклонений, которые могут быть обусловлены свойствами сырья и технологией производства.

**Ключевые слова:** сок; нутриентный состав; качество; подлинность; идентификация; овощные соки.

#### Введение

Овощи являются неотъемлемой частью рациона здорового питания человека, при этом не только ввиду их освежающего вкуса и аромата, но и благодаря высокой питательной и физиологической ценности.

Наряду со свежими овощами, соки обеспечивают человеческий организм набором всех биологически активных веществ – витаминов, макро- и микроэлементов, полифенолов и многих других, необходимых для нормальной жизнедеятельности [1].

Производство соков, в том числе овощных, в настоящее время стало одной из главных отраслей плодоовощеперерабатывающей промышленности во всех странах мира, располагающих соответствующими сырьевыми ресурсами.

Основными критериями потребительской ценности консервированных соков является приближенность к исходному сырью по органолептическим свойствам, нутриентному составу и пищевой ценности, а также отсутствие в них веществ, не свойственных свежему сырью.

*Актуальность данной темы обуславливается тем, что в настоящее время наблюдается тенденция к активному росту потребления овощных соков, доступных по цене, имеющих пониженную калорийность при высоком содержании пищевых волокон и жирорастворимых витаминов, изготавливаемых из отечественного сырья. Вследствие этого растет также конкуренция между производителями соков, что может привести к определенному снижению качества и безопасности соковой продукции ради снижения цены.*

*Цель работы – исследование нутриентного состава и основных критериев качества и подлинности образцов томатного сока на основе экспертных методов.*

Существующие стандарты на соки из физико-химических показателей устанавливают требования к содержанию растворимых сухих веществ, кислотности, хлоридов и мякоти, что недостаточно для объективной оценки качества.

Кроме стандартизированных показателей качества и безопасности соковой продукции существуют критерии, определяющие натуральность и подлинность овощных соков. Одним из основных нормативных документов, в соответствии с которыми проводится оценка качества и аутентичности соков, является Свод правил для оценки качества фруктовых и овощных соков Ассоциации производителей соков и нектаров из фруктов и овощей Европейского союза (AIFN) [2].

Данные критерии натуральности не являются обязательными, однако их установление позволяет выявить добросовестных производителей. Определение данных показателей является важным при исследовании подлинности соков, так как они показывают соблюдение правильности технологии производства.

Наиболее значимыми с точки зрения обеспечения человека микронутриентами и минорными биологически активными веществами для томатного сока промышленного производства являются калий, магний, фосфор, железо, медь, марганец, а также антиоксиданты – ликопин,  $\beta$ -каротин, витамин Е. При этом калорийность томатного сока невысока и составляет около 19 ккал/100 мл. Томатный сок является источником антиоксидантов: каротиноидов и токоферолов. Количество ликопина, содержащееся в стакане сока, соответствует рекомендуемому суточному уровню потребления или превосходит его. Порция томатного сока (200–250 мл) обеспечивает поступление около 20% от суточной потребности в витамине А (за счет  $\beta$ -каротина) и 18% – в витамине Е (суточная потребность согласно [3]). В стакане томатного сока (200–250 мл) содержится в среднем около 15% от суточной потребности в калии, 12% – меди, 5% – фосфоре, магнии, железе и марганце. Также томатный сок является источником пищевых волокон – растворимых (пектинов) и нерастворимых. В стакане томатного сока содержится около 12% от суточной потребности человека в пектинах и около 8% – от суточной потребности в пищевых волокнах в целом (суточная потребность согласно [3]).

К показателям качества и аутентичности можно отнести содержание оксиметилфурфурола и формальное число.

*Оксиметилфурфурол (ОМФ)*. Повышенное содержание ОМФ характерно для соков, подвергнутых избыточной тепловой обработке, а также хранившихся в неподходящих условиях и/или в течение длительного времени. Путем повышения температуры консервирования производители стремятся уничтожить все микроорганизмы порчи для продления сроков годности, но забывают об ухудшении органолептических показателей из-за образования оксиметилфурфурола.

Существует два пути образования оксиметилфурфурола в овощных соках:

1. Реакция дегидратации гексоз, протекающая при каталитическом воздействии кислот. Данная реакция является основной при производстве соковой продукции. Природные сахара, содержащиеся в исходном сырье, под влиянием температуры разрушаются с образованием ОМФ.

2. Реакция Майяра, представляющая собой сложный многоступенчатый и разветвленный процесс взаимодействия углеводов с аминокислотами. Оксиметилфурфурол является одним из побочных продуктов этой реакции. Для реакции Майяра характерно возрастание скорости образования оксиметилфурфурола при повышении рН. Накопление меланоидинообразований является одной из основных причин ухудшения качества соков вследствие тепловой обработки и хранения.

Скорость обеих этих реакций и, соответственно, интенсивность накопления оксиметилфурфурола в продукте в значительной степени зависит от температуры. Поэтому, в зависимости от пути образования оксиметилфурфурола, его содержание отражает глубину химических превращений углеводов либо углеводов и белковых веществ продукта под действием тепловой обработки и хранения [4].

*Формольное число.* Формольное число характеризует содержание в соке свободных аминокислот. Определение формольного числа является достоверным способом при определении аутентичности овощного сока, так как показатель содержания аминокислот в соковой продукции практически невозможно откорректировать искусственным путем. Снижение формольного числа возможно в случае разбавления соков водой, а также при протекании реакции Майяра, так как в данной реакции углеводы взаимодействуют с аминокислотами с образованием меланоидинообразований и оксиметилфурфузола.

В исследуемых образцах томатного сока, приобретенных в торговой сети г. Минска, были определены следующие физико-химические показатели:

- массовая доля растворимых сухих веществ;
- массовая доля хлоридов;
- массовая доля титруемых кислот в пересчете на лимонную кислоту.

Из показателей подлинности были определены содержание оксиметилфурфузола и формольное число.

Определение массовой доли растворимых сухих веществ проводилось по ГОСТ 28562–90 «Продукты переработки плодов и овощей. Рефрактометрический метод определения растворимых сухих веществ».

Содержание растворимых сухих веществ определяли с помощью электронного рефрактометра Atago, который сам вводит поправки на температуру. Массовая доля растворимых сухих веществ по рефрактометру означает массовую долю сахарозы в водном растворе, имеющем такой же показатель преломления, какой имеет исследуемый раствор при установленной температуре и установленных условиях определения [5].

Показатель преломления исследуемого продукта зависит от присутствия в нем, помимо сахаров, других растворимых веществ – органических кислот, минеральных веществ, аминокислот и пр.

Для соков, в состав которых входит соль, массовая доля растворимых сухих веществ исчисляется за вычетом массовой доли хлоридов. Допускаются отклонения по массовой доли растворимых сухих веществ от нормативного значения, установленного в рецептурах для конкретных наименований соков в сторону уменьшения не более 0,3%. Отклонения массовой доли растворимых сухих веществ в сторону увеличения не ограничиваются [6].

Определение массовой доли хлоридов проводилось по ГОСТ 26186–84 «Продукты переработки плодов и овощей, консервы мясные и мясорастительные. Метод определения хлоридов». Для определения хлоридов в томатном соке использовался аргентометрический метод по Мору. Метод основан на титровании водной вытяжки исследуемого продукта после нейтрализации титрованным раствором азотнокислого серебра в присутствии хромовокислого калия в качестве индикатора [7].

Определение массовой доли титруемых кислот в расчете на лимонную кислоту проводилась по ГОСТ ISO 750–2013 «Продукты переработки фруктов и овощей. Определение титруемой кислотности».

Визуальный метод определения титруемой кислотности основан на титровании исследуемого раствора раствором гидроксида натрия с (NaOH) – 0,1 моль/дм<sup>3</sup> в присутствии индикатора фенолфталеина [8].

Содержание оксиметилфурфузола не установлено в национальных стандартах, но определено в Своде правил АИЖН и ТР ТС 021/2011 «О безопасности пищевой продукции» и составляет не более 20 мг/л [9].

Определение содержания оксиметилфурфузола проводилось по ГОСТ 29032–91 «Продукты переработки плодов и овощей. Методы определения оксиметилфурфузола».

Метод основан на измерении на фотоколориметре интенсивности окраски произвольного оксиметилфурфузола с п-толуидином и барбитуровой кислотой в водной вытяжке из пробы продукта. Нижней границей обнаружения оксиметилфурфузола является 2,0 мг/л [10].

Определение формольного числа проводилось по ГОСТ Р 51122–97 «Соки фруктовые и овощные. Потенциометрический метод определения формольного числа». Метод основан на измерении объема раствора щелочи, пошедшего на потенциометрическое титрование ионов водорода, выделившихся при проведении реакции первичных аминогрупп свободных аминокислот сока с формальдегидом [11].

Результаты физико-химических исследований томатных соков представлены в таблице как среднее арифметическое двух параллельных измерений, расхождение между которыми ниже установленных стандартами на методы испытаний. Для томатных соков СТБ 829 регламентирует содержание растворимых сухих веществ не менее 5,0%, кислотность – не менее 0,3%.

## Результаты физико-химических исследований

Наименование показателя	Номер образца				
	1	2	3	4	5
Массовая доля растворимых сухих веществ, %	5,4	5,9	5,1	5,1	5,8
Массовая доля хлоридов, %	0,5	0,8	0,7	0,7	0,8
Массовая доля титруемых кислот в расчете на лимонную кислоту, %	0,4	0,4	0,3	0,5	0,5
Содержание оксиметилфурфурола, мг/л	0,124	0,124	0,842	0,842	0,124
Формольное число, мл 0,1 моль NaOH/100 мл	30	30	33	35	26
Примечание – Источник: собственная разработка авторов.					

Содержание оксиметилфурфурола составляет от 0,124 до 0,842 мг/л, что находится в пределах регламентируемой нормы. Это свидетельствует о правильности процесса производства и соблюдении режимов температурной обработки и хранения.

Формольное число для образцов № 1–4 варьируется в небольшом диапазоне от 30 до 35 мл 0,1 моль NaOH/100 мл, а для образца № 5 значение составило 26 мл 0,1 моль NaOH/100 мл, однако все образцы соответствуют нормам, установленным Сводом правил АИЖН, что может свидетельствовать об их подлинности.

### Заключение

Все исследуемые образцы томатного сока соответствуют нормам, установленным СТБ 829–2008 «Консервы. Соки, нектары и сокосодержащие напитки овощные, овощефруктовые и фруктово-овощные. Общие технические условия», а именно: массовая доля растворимых сухих веществ, массовая доля хлоридов, титруемая кислотность в пересчете на лимонную кислоту.

Однако данные показатели легко откорректировать путем добавления органических кислот, сахаров и других компонентов. Поэтому одной из задач стало определение подлинности и натуральности соков. Для этого были выбраны такие показатели, как содержание оксиметилфурфурола и формольное число, поскольку они являются наиболее сложными в подделывании во время производства. Для томатного сока значение формольного числа особенно показательно, так как томатный сок содержит значительное количество азотистых соединений, в том числе и аминокислот, участвующих в формировании вкуса сока.

Международные подходы к оценке качества и аутентичности соковой продукции позволяют провести комплексную оценку соков в целях идентификации и обнаружения фальсификации. Такие нормируемые показатели, как концентрация сухих веществ, кислотность и хлориды, служат ориентировочными показателями степени зрелости овощей и качества сока. Однако ввиду того, что их значения можно легко изменить путем добавления кислот и сахара, они не могут рассматриваться в качестве показателей натуральности сока. Для установления подлинности необходимо ориентироваться на трудно подделываемые показатели, такие как содержание оксиметилфурфурола и формольное число.

### Список использованной литературы

1. **Лилишенцева, А. Н.** Критерии натуральности овощных соков / А. Н. Лилишенцева // Техника и технология пищевых производств [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/kriterii-naturalnosti-ovoschnyh-sokov>. – Дата доступа : 15.06.2021.

2. **Свод правил для оценки качества фруктовых и овощных соков Ассоциации промышленности соков и нектаров из фруктов и овощей Европейского союза (Code of Practice for Fruit and Vegetable juices. АИЖН)** / гл. ред. А. Ю. Колеснов. – М. : Нововита, 2004. – 685 с.

3. **Евразийская экономическая комиссия** // Пищевая продукция в части ее маркировки: ТР ТС 022/2011 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.tsouz.ru/db/techreglam/Documents/TrTsPishevkaMarkirovka.pdf>. – Дата доступа : 20.06.2021.

4. **Шобингер, У.** Фруктовые и овощные соки / У. Шобингер. – СПб. : Проспект науки, 2004. – 639 с.

5. **Продукты переработки плодов и овощей.** Рефрактометрический метод определения растворимых сухих веществ : ГОСТ 28562-90. – Введ. 24.05.1990. – М. : Изд-во стандартов, 1990. – 12 с.

6. **Соки** фруктовые и овощные. Метод определения содержания растворимых сухих веществ рефрактометром : ГОСТ Р 51433-99. – Введ. 22.12.1999. – М. : Изд-во стандартов, 1999. – 4 с.

7. **Продукты** переработки плодов и овощей, консервы мясные и мясорастительные. Метод определения хлоридов : ГОСТ 26186-84. – Введ. 01.07.1985. – М. : Изд-во стандартов, 1985. – 6 с.

8. **Продукты** переработки фруктов и овощей. Определение титруемой кислотности : ГОСТ ISO 750-2013. – Введ. 01.07.2015. – М. : Изд-во стандартов, 2019. – 5 с.

9. **Евразийская** экономическая комиссия // О безопасности пищевой продукции : ТР ТС 021/2011 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.tsouz.ru/db/techreglam/Documents/TR%20TS%20PishevayaProd.pdf>. – Дата доступа : 20.06.2021.

10. **Продукты** переработки плодов и овощей. Методы определения оксиметилфурфурола: ГОСТ 29032-91. – Введ. 01.07.1992. – М. : Изд-во стандартов, 2010. – 5 с.

11. **Соки** плодовые и овощные. Потенциометрический метод определения формольного числа : ГОСТ Р 51122-97. – Введ. 01.07.1998. – М. : Изд-во стандартов, 1997. – 6 с.

Получено 01.07.2021.

## Макроэкономические проблемы развития общества

**Дорошко В. Н.,**

кандидат экономических наук, заведующий кафедрой  
Белорусского торгово-экономического  
университета потребительской кооперации

**Довгулевич В. В.,**

магистрант  
Белорусского торгово-экономического  
университета потребительской кооперации

### Проблемы и перспективы гармонизации мирового и белорусского опыта проектного менеджмента в цифровой экономике..... 35

В статье описаны и проанализированы проблемы и перспективы гармонизации мирового и белорусского опыта проектного менеджмента в цифровой экономике.

**Ключевые слова:** проектный менеджмент; корпоративные и национальные стратегии; проактивное развитие; конкурентоспособность; устойчивое развитие.

#### Введение

Начало XXI века ознаменовало начало эпохи постиндустриальной модели организации бизнес-процессов и институциональных реформ в социально-экономической системе, предполагая в соответствии с методологией Индустрии 4.0 тотальную цифровизацию бизнес-процессов, постоянное присутствие (life-time) бизнеса в жизни клиента, инкорпорацию сервисных и аналитических продуктов в форме невидимых трекеров в личное пространство клиента. Методология Индустрии 4.0 предполагает масштабную оцифровку человеческих коммуникаций и транзакций с бизнесом путем партнерского диалога двух полярных миров: реального мира эмоций, иррационального поведения и виртуального мира холодных цифр и алгоритмов. При таком раскладе идея создания фундаментальных цифровых платформ для размещения бизнеса несет в себе потенциал создания уникальных портфелей персональных решений и сервисов с учетом жизненного стиля клиента. Однако следует заметить, что деперсонализация и деанонимизация клиентов может превратить их жизнь в огромную шахматную доску для тестирования поведенческих алгоритмов и формирования искусственной конъюнктуры рынка в рамках заданных границ со стороны IT-бизнеса.

Теоретико-методологическая основа научного исследования представлена научными трудами отечественных ученых (А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратионова, А. О. Габриелов, Н. И. Ильин и О. Н. Ильина, А. В. Полковников, А. Ю. Яковлев, М. Цепков («Agile и бирюзовые

организации – ответ менеджмента на вызовы новой промышленной революции»)) и зарубежных ученых (Ф.Тейлор (Принципы научного менеджмента), Г. Гант (диаграмма Ганта), Дж. Сазерленд (соавтор AGILE-манифеста), Кенн Швабер (соавтор методологии Scrum), У. Деминг (цикл PDCA), Д. Андерсон (методология Kanban), Э. Лаудера (Культуры программных проектов)) в сфере проектного менеджмента и управления жизненным циклом бизнес-модели. В процессе написания статьи были использованы общенаучные методы (ретроспективный и хронологический анализ, синтез, дедукция). Для изучения процесса становления проектного менеджмента в IT-сфере с учетом скачкообразного становления белорусской модели цифровой экономики применялись проблемно-хронологический и историко-генетический методы научного познания, а также экспертные методы.

*Результаты научного исследования.* Современный этап развития стратегического управления зарубежных стран характеризуется возрастающим интересом к гибким парадигмам построения программ управленческих действий с учетом доминирующих вызовов и угроз, а также сопутствующих им возможностей для роста и развития бизнеса. В настоящее время исследователи и практики в области стратегического планирования и управления все чаще упоминают понятийный конструкт «стратегическое мышление», которое представляет в общем виде умение мысленно конструировать будущее бизнеса с учетом факторов, которые не видимы при традиционном стратегическом управлении.

Как отмечал Г. Минцберг, если в случае стратегического менеджмента речь идет о механизме анализа ситуации на основе выбора и ранжирования наиболее существенных для бизнеса факторов и формирования конкретных управленческих решений, то в эпоху постиндустриального развития потребуются принципиально новые установки: умение менеджера масштабировать жизненный цикл бизнеса и накладывать его на социально-экономическое пространство (рисунок 1).



Рисунок 1 – Эволюция парадигм управленческого мышления в зависимости от зрелости социально-экономической системы

Примечание – Разработано автором по данным источника [1, с. 89].



Данная идея была поддержана и развита впоследствии Дж. Ван Мауриком, и сегодня она больше известна под термином «проектный менеджмент» [2]. Впервые понятие «проектное управление» было использовано писателем-фантастом Г. Уэлсом в 1930 году, который высказался о необходимости введения в деловой оборот новой профессии – специалиста в области генерации проектов, который, по его, мнению, должен был помогать бизнесу осознавать будущие состояния и статусы и рассчитывать точки кардинального реинжиниринга собственной бизнес-модели [3]. Однако вплоть до 1980 года данная идея не нашла отклика ни в лице ученых, ни менеджеров, что было связано с неготовностью изменить парадигму самого управления бизнес-процессами, которая базировалась на ресурсном и технологическом превосходстве и активном интересом менеджеров к парадигме операционного управления ценностью бизнес-процессов, что прописано в методологии управления стоимостью (Value Based Management – VBM), ключевой характеристикой которой является оценка операционной результативности бизнеса [2; 4].

На основе изучения отечественных и зарубежных стандартов в области проектного менеджмента был установлен факт отсутствия единства мнения отечественных и зарубежных ученых и практикующих специалистов по вопросу определения термина «проектный менеджмент», что связано как с особенностями экономического развития стран, так и ментально-психологического восприятия роли и места менеджера в бизнес-модели компании (таблица 1).

Таблица 1 – **Определение термина «проектный менеджмент» в зарубежных и отечественных стандартах**

Автор (источник)	Определение понятия «проектный менеджмент»
<i>Зарубежная практика</i>	
1. PMBOK (Project Management Body of Knowledge) [5]	Временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов, причем временный характер проекта означает наличие начала и завершения работ, которые регламентированы техническим паспортом
2. DIN 69901 [6]	Одноразовая, не повторяющаяся управленческая деятельность или совокупность действий, в результате которых за определенное время достигаются четко поставленные цели или создается экономически и социально значимый продукт
3. PRINCE2 [7]	Совокупность эшелонированных во времени мероприятий организации, регулирования и контроля управленческих актов, направленных на соединение ресурсов, технологий и человеческого капитала в целях создания и реализации новых продуктов или услуг
4. ГОСТ Р 54869-2011 (РФ) [8]	Комплекс взаимосвязанных организационно-распорядительных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений
<i>Отечественная практика</i>	
5. СТБ 2529-2018 «Строительство. Управление инвестиционными строительными проектами. Основные положения» [9]	Осуществление деятельности по планированию, делегированию, мониторингу и контролю всех аспектов проекта, а также мотивирование всех участников проекта для достижения его целей в рамках оговоренных сроков, стоимости, качества, объема работ, выгод и рисков
6. СТБ ISO 21500-2015 «Руководство по менеджменту проекта» [10]	Применение методов, инструментов, техник и профессиональных компетенций к проекту для наиболее полного и эффективного достижения определенных в Уставе проекта целей и задач с учетом ограниченности ресурсов, времени и рисков информационной асимметрии о внешней и внутренней среде проекта
Примечание – Составлено автором на основе изучения зарубежных и отечественных стандартов проектного менеджмента [5–10].	

На первый взгляд, исходя из определений зарубежных и отечественного стандартов, может сложиться впечатление, что проектный менеджмент в Республике Беларусь и странах СНГ вообще в отличие от мировой практики является еще одним государственным инструментом влияния на частные коммерческие и иные интересы корпоративных структур, в то время как за рубежом – это инструмент умного и сбалансированного развития социально-экономической системы. На самом деле, изучив хронологию развития проектного менеджмента, можно достаточно явно увидеть, что и в мировой практике исходной точкой развития проектного менеджмента был интерес государственных регуляторов в реализации масштабных проектов с максимальной прозрачностью и эффективностью в части расходования государственных денежных фондов, и только много позже проектный менеджмент стал инструментом реализации частных и гражданских инициатив, и прежде всего, в сфере информационно-коммуникационных технологий (далее – ИКТ) (таблица 2).

Таблица 2 – Компаративная характеристика этапов развития проектного менеджмента в мире и Республике Беларусь с позиции его институциональной роли в обществе

Хронологический этап	Мировая практика	Республика Беларусь
? – 1960 год Эпоха НИОКР и экспериментов	<p>Проектный менеджмент формируется стихийно на базе крупнейших НИИ и университетов мира для создания новых технологий, материалов и вооружения.</p> <p><i>Основной драйвер развития</i> – гонка вооружений, I и II мировые войны.</p> <p><i>Основная сфера развития</i> – военно-промышленный комплекс, мегапромышленные комплексы в сфере энергетики, авиакосмического производства и строительства.</p> <p><i>Основной инструмент получения знаний</i> – эксперимент, опыт, наблюдение. Документирование всех процессов и их тиражирование на аналогичные работы с последующей корректировкой с учетом особенностей проекта.</p> <p><i>Библиотека знаний</i> – накопленная документация по проекту, технические библиотеки, архивы. Источники информации, как правило, строго засекречены и недоступны для широкого доступа</p>	
2. 1960–1990 годы Эпоха RUP (Rational Unify Process)	<p>Активные процессы структурирования и методологического аудита проектного менеджмента, формирование международных стандартов и правил организации и управления проектами. Переход принципов проектного управления в коммерческий сектор (инновационные проекты коммерческих структур). Активное использование проектного менеджмента в формирующейся IT-сфере при разработке технологических решений</p>	<p>В Беларуси сохраняется жесткое государственное регулирование экономики, административный характер планов, что сильно тормозит развитие гибких методик управления процессами создания новых продуктов. Отдельные положения проектного менеджмента сохраняются только в стратегически важных отраслях (энергетика, военное дело, добыча полезных ископаемых). Национальные стандарты реализации проектного менеджмента отсутствуют, вместо них применяются отраслевые рекомендации по разработке планов развития (основа для современного бизнес-планирования)</p>
3. 1991 – 2004 годы Эпоха облегченных идеологий (Agile и Scrum)	<p>Бурное развитие IT-сферы и активный спрос на цифровизацию бизнес-процессов коммерческого и государственного сектора обусловил необходимость создания упрощенных, шаблонных методик организации проектного менеджмента с простой архитектурой управления процессами и небольшим бюджетом</p>	<p>Бизнес в Беларуси, развивая партнерские связи с зарубежными странами, активно «импортирует» практики проектного менеджмента для повышения эффективности собственных бизнес-моделей. На данном этапе возникают множественные конфликты интересов государственных регуляторов и бизнеса в части ведения проектной документации, отчетности и аудита такого формата работы. Формируется запрос на разработку национальной методологии проектного менеджмента</p>
4. 2005 – 2011 годы Новое время (продуктовый подход)	<p>Активный рост конкуренции на рынке цифровых решений и технологических стартапов ознаменовал новое развитие идеологии проектного менеджмента – разработку базового продукта и его совершенствование для конкретного клиента на протяжении срока эксплуатации (UX-формат проекта), активный спрос на аккумуляцию данных о клиентах (Big Data-анализ), оценка баланса интересов (IX-анализ) стейкхолдеров</p>	<p>Активное развитие частных практик проектного менеджмента в IT-сфере, а также заинтересованность в унификации проектных практик мегабизнесами энергетического, банковского и промышленного секторов стало драйвером развития проектных практик, а также интерес к данной практике со стороны государственных органов регулирования, создание государственных корпораций с бизнес-моделью проектного менеджмента (Парк высоких технологий, Банк развития)</p>
5. 2012 год – настоящее время Экосистемный подход и баланс партнерств	<p>Мировая практика проектного менеджмента перешла от портфельных проектных инициатив к формированию мультипартнерских проектных групп в формате открытого цифрового ландшафта, где каждый агент строит бизнес с учетом баланса интересов партнеров. В основу новой версии проектного менеджмента положена именно открытость развития отношений в рамках экосистемы и изменения статуса ее участников каждый раз, когда в этом есть необходимость</p>	<p>Принятие Декрета Президента Республики Беларусь «О развитии цифровой экономики» 21 декабря 2017 года № 8 стало катализатором развития цифровой экономики в Беларуси, а также обусловило спрос на использование проектного менеджмента при разработке и тестировании бизнес-моделей цифровизации экономики и обществ</p>
Примечание – Составлено автором на основе изучения источников [11–14].		

Как видно из таблицы 2, в мировой практике также имелось место для узкого применения проектного менеджмента как инструмента реализации сложных военно-промышленных проектов, а также реализации масштабных инфраструктурных проектов, но именно смещение акцента развития мировой экономики в сторону нематериальных активов и воистину взрывной рост роли и значимости цифровых технологий в планетарном масштабе задали новый вектор развития проектного менеджмента как основного формата управленческого мышления менеджеров в IT-сфере (рисунок 2).

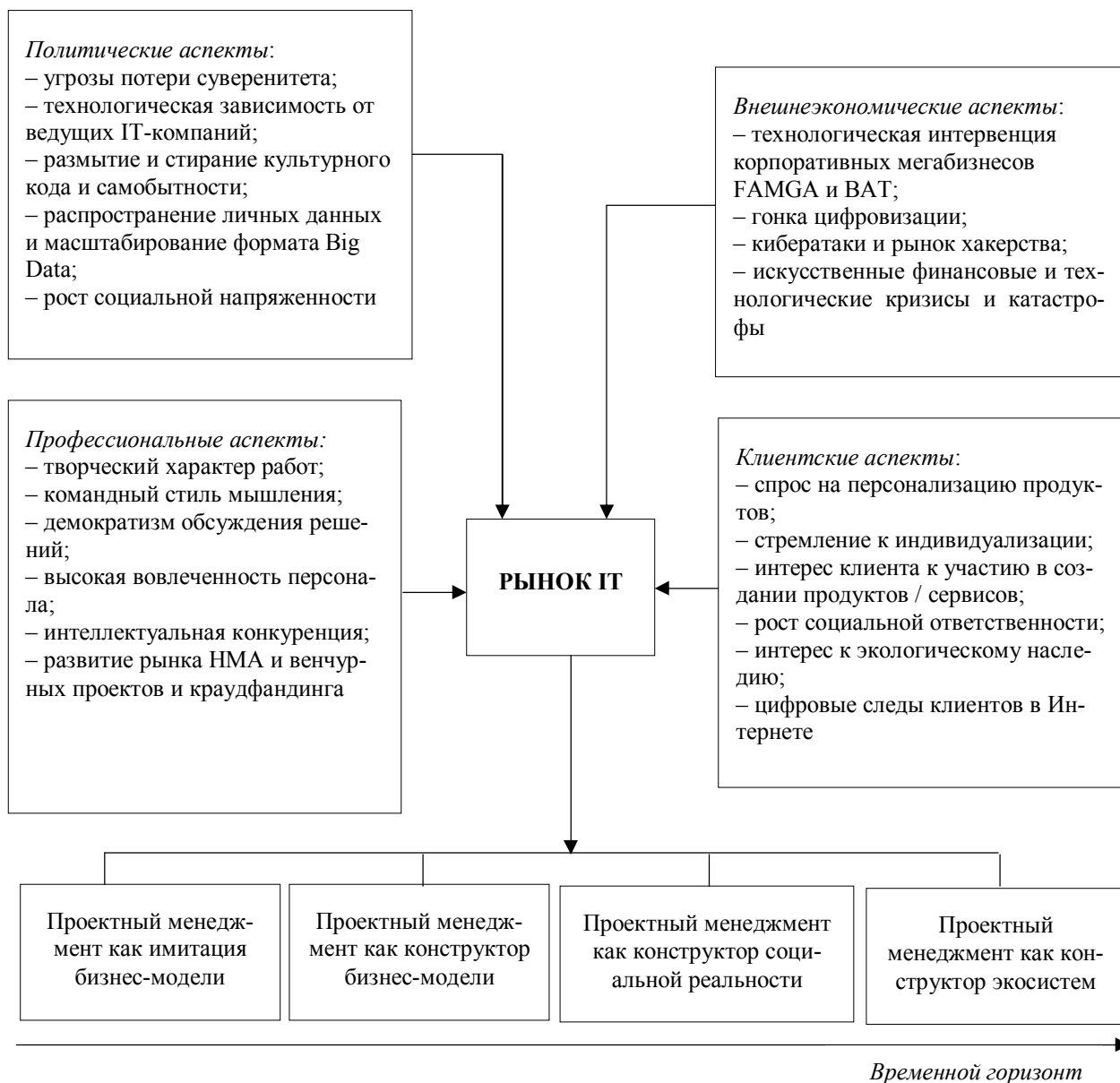


Рисунок 2 – Эволюция парадигм проектного менеджмента в сфере IT

Примечание – Составлено автором по данным источников [15, с. 363; 16, с. 81–82].

Последовавшая за бурным ростом информационных технологий революция, именуемая «Индустрия 4.0», стала точкой невозврата для проектного менеджмента – его методология претерпела самые глубокие за всю историю его существования реформы, сформировав новую парадигму «цифрового управленческого мышления» (digital-thinking). Проведя изучение литературы по вопросам применения методологических положений проектного менеджмента в процессе строительства цифровой экономики в разрезе ведущих стран мира, было установлено, что в настоящее время можно выделить три ключевых бизнес-модели цифрового управленческого мышления: американо-китайскую, российскую и европейскую.

*Американо-китайская бизнес-модель* проектного менеджмента построена с учетом влияния следующих факторов-драйверов: один из самых высоких показателей доступа к Интернету (95,0%); доверие розничных и корпоративных клиентов в части предоставления персональных данных интернет-провайдерам (например, в Великобритании индекс кибербезопасности составил 0,931; в США – 0,926); формирование планетарного маркетплейса цифровых сервисов и конструкторов в рамках технической коллаборации FAMGA (Facebook, Apple, Microsoft, Google и Amazon) и BAT (BAIDU, ANT FINANCIAL, TENCENT). По данным TADviser, совокупное количество уникальных пользователей Facebook – более 2,32 млрд чел.; политика жесткого локдауна и карантина в период пандемии COVID-19 в США, Китае и активный рост потребности в дистанционном сервисе и мониторинге миграции потенциальных носителей болезни [12; 17].

В части характеристики бизнес-модели следует отметить, что проектный менеджмент ориентируется на методическое обеспечение процессов создания автономных ландшафтных платформ для IT-девелопмента на их базе тематических маркетплейсов (банкинг, электронная коммерция, цифровая медицина и государственное управление) с возможностью их взаимной бесшовной интеграции и создания уникальных комбинаций с учетом запросов конкретных групп стейкхолдеров или даже отдельного клиента (формат открытого проектирования (Open Space)). Миссией такой модели является создание национальной безбарьерной среды получения банковских сервисов в формате «здесь и сейчас».

*Российская бизнес-модель* проектного менеджмента базируется на мотивации следующих факторов: активная инновационная политика «Большой тройки» российских банков (ПАО «Сбербанк», ПАО «Банк Тинькофф», АО «Альфа-Банк»), обладающих достаточным финансированием для создания масштабных инфраструктурных решений в области цифровых технологий (например, Лаборатории инновационных разработок Сбербанка, участие банков в качестве бизнес-ангелов в инновационном фонде Сколково и ГК АО «РВК»); активная политика протекционизма со стороны банковского регулятора (Банк России) и стратегические задачи по созданию отечественных цифровых систем диджитл-банкинга как базы для дальнейшего строительства цифровой экономики в масштабах всей страны; национальные государственные программы цифровизации экономики (Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» от 4 июня 2019 года № 7) с финансовым, технологическим и кадровым обеспечением; пересмотр стратегий развития бизнес-модели со стороны крупнейших интернет-провайдеров (ПАО «Ростелеком», ПАО «МТС», ПАО «Мегафон») и достижение ими потолка количественного роста при наличии свободных инвестиций [18; 19].

В части характеристики особенностей бизнес-модели проектного менеджмента в контексте формирования цифровой экономики следует отметить ее разобщенность и слабую структурированность с позиции методических правил работы в формате цифрового управленческого мышления. Основные игроки (финансовые технологии, IT-сфера, инновационно активные государственные органы государственного управления (Федеральная налоговая служба России – лидер по инновационной активности среди институтов государственной власти)) формируют собственное, единственно верное, по их мнению, видение реализации отдельных положений или даже элементов парадигмы цифрового мышления, что не позволяет сформировать национальный стандарт использования данных о клиентах и их интересах («озера данных») пока что для экономики России крайне новы: в 2019 году было запущено в тестовом режиме «озеро данных» для ПАО «Газпром», а в 2020 году попытки создания «озера данных» начал ключевой поисковик Рунета – Яндекс) [18]. Итогом такой индивидуальности становится рост конкурентной борьбы за лидерство в формирующейся цифровой экономике, дублирование ошибок и этапов становления нового формата работы, схожесть продуктов и сервисов, рост издержек на коммерческую защиту разработок и технологических ноу-хау [18].

*Европейская бизнес-модель* носит в себе черты как российской, так и американо-китайской моделей, что находит отражение как в факторах мотивации к ее формированию, так и в содержательных положениях. Итак, ключевыми посылами к переходу на новый формат управленческого мышления выступают: рост спроса на трансграничные решения и сервисы в области, прежде всего, финансовых сервисов для удобства совершения розничных и корпоративных транзакций между гражданами Европейского союза (ЕС), затем уже идет вопрос унификации информации о данных граждан и деbüroкратизации государственных услуг и процедур, развитие цифровых систем управления миграционными процессами и переносом личных данных граждан и бизнесов в другую страну в кратчайшие сроки и без личного обращения; потребность к унификации требований обращения с персональными данными (системы Big Data), кибербезопасности и противодействия

мошенническими операциями с личными данными граждан и юридических лиц; моральное и физическое устаревание традиционных сервисов и услуг институтов государственного управления, запрос клиентов на виртуальный режим обслуживания по запросу [17; 18].

В части характеристики особенностей бизнес-модели следует принять во внимание факт, что в странах Европейского Союза (ЕС) начиная с 2016 года была принята платежная директива ЕС PSD2, которая является основой для внедрения стандартов открытых программных интерфейсов приложений (API), что позволило сформировать национальные библиотеки персональных данных, также в 2018 году был создан Европейский совет по защите данных (European Data Protection Board – EDPB) и принят Общий регламент по защите данных (Регламент ЕС 2016/679). Вместе с тем уровень проникновения новой парадигмы управления балансом интересов стейкхолдеров остается весьма различным: так, экономические локомотивы ЕС (Германия, Франция) имеют индекс цифровизации экономики более 75 пунктов (из 100), в то время как средний индекс по ЕС не превышает 47,5 пункта; во-вторых, только отдельные страны имеют отдельные бюджеты и фонды для проведения цифровых реформ в части актуализации институциональной архитектуры взаимодействия различных групп стейкхолдеров (например, Бундесбанк Германии, Банк Франции (Banque Du France), Итальянская банковская ассоциация (ABI).

*Дискуссия.* До настоящего времени в нашей стране отсутствуют профессиональные сообщества (ассоциации, союзы) в сфере управления проектами в IT-бизнесе, не приняты соответствующие национальные стандарты; опыт организации проектного управления с использованием международных стандартов носит точечный характер и наличествует у организаций с иностранным капиталом. По данным за 2020 год рынок проектного управления в Беларуси представлен несколькими игроками: РУП «Белстройцентр», ОДО «Центр обучения информационным технологиям «ИТ-страна», а также немногочисленной группой экспертов, аттестованных за рубежом по системе IPMA либо PMI.

Отдельно следует отметить переподготовку специалистов с высшим техническим образованием без отрыва от производства по специальности 1-70 06 71 «Управление проектами в строительстве» в Белорусском национальном техническом университете (соответствует требованиям Руководства РМВоК) и мини-программу подготовки проектных менеджеров для государственных инвестиционных программ в Академии управления при Президенте Республики Беларусь.

В настоящее время в национальной корпоративной модели управления сферой IT-бизнеса как локомотива формирования цифровой экономики доминирует личность главы государства, его исключительная политическая воля, идея приоритета социальной защиты персонала, государственность, ограниченность и обезличенность функциональной роли топ-менеджмента в управлении корпорациями, прагматичность в использовании внутренних и внешних инвестиций в корпоративных структурах сектора информационно-компьютерных технологий с активным использованием административных рычагов влияния и защиты.

Жесткое государственное регулирование управления корпоративными структурами и вопросами собственности, характерное для японского менеджмента, безусловно необходимо для постепенной подготовки пакета программ для рыночной трансформации корпоративного менеджмента в инновационное образование, сочетающее государственные принципы социальной ориентированности и рыночные правила ведения бизнеса. Создание белорусской модели проектного менеджмента реально, в настоящее время она принимает и понимает угрозы и вызовы рыночной конъюнктуры, постепенно учится анализировать и решать проблемы реагирования, но все же идет сильный акцент на вертикаль власти, что с позиции корпоративного менеджмента является группой влияния, причем доминирующей, которая определяет тренд развития всех корпоративных структур.

Основываясь на вышесказанном, отметим основные черты, на которых необходимо сконцентрировать внимание всех заинтересованных лиц корпоративных структур как со стороны государственных регуляторов, так и топ-менеджмента компаний:

1. Целью белорусской модели проектного управления должно стать построение самодостаточных корпоративных структур (акционерных обществ), обладающих высоким рыночным потенциалом к капитализации рыночной стоимости и повышению благосостояния акционеров и связанных с корпоративными структурами заинтересованных лиц за счет роста объемов инвестиций в развитие бизнеса и национальной экономики в целом.

2. Новая парадигма проектного управления в Беларуси должна развиваться на своей собственной основе: белорусскому IT-бизнесу не должны быть навязаны иностранные модели менеджмента с целью удовлетворения чужих интересов. Задачи реформирования менеджмента должны соче-

таться с национальными интересами и долгосрочным целям социально-экономического развития без «заикленности» на копирование готовых управленческих схем иностранных государств.

3. В белорусской корпоративной модели проектного менеджмента должен быть принят в расчет принцип постепенности и учета национальных условий. Скорость внедрения нового механизма должна согласовываться со способностью менеджеров адаптироваться к ним и осознавать их.

4. Постепенная корпоратизация проектного управления – IT-сфера должна сохранить связь с интересами государства, и управление ею должно строиться на гармонизации интересов рыночных кругов и национальных интересов безопасности, а процесс внутренней конвергенции (корпоратизации) должен идти целенаправленно сверху вниз с развитой обратной связью и постоянным мониторингом результатов и корректировкой базовой программы развития.

5. Успешность построения и реализации белорусской модели проектного управления зависит от наличия постоянной побудительной силы, организованности процесса и контроля со стороны высших органов власти, их управленческой воли и способности верно оценивать истинный масштаб экономических и управленческих реформ в исторической перспективе, а также соблюдения принципов целенаправленности, последовательности, согласованности и единства интересов и действий всех регуляторов.

### Заключение

По результатам научного исследования было установлено, что ключевым постулатом методологии проектного менеджмента является адаптивное и гибкое управленческое мышление, которое лучше всего подходит для высокотехнологичных сфер, где требуется максимальная раскрепощенность интеллектуального капитала персонала. При проведении обзора научных исследований было установлено, что зарубежные ученые в своих исследованиях больше ориентированы на фундаментальные положения формирования и развития методологии проектного менеджмента, в то время как российские ученые стремятся решить более краткосрочные операционные задачи, которые им ставит бизнес или государственные институты управления, т. е. идеология проектного менеджмента во многом находится под влиянием государственного видения траектории развития данного направления.

### Список использованной литературы

1. **Минцберг, Г.** Структура в кулаке: создание эффективной организации / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2004. – 512 с.
2. **Маурик, Дж. ван.** Эффективный стратег / Джн. ван Маурик. – М. : Инфра-М, 2002. – 208 с.
3. **Уэлс, Г.** Облик будущего / Г. Уэлс. – М. : ИД «Правда», 1964. – 329 с.
4. **Коваленко, Б. Б.** Влияние цифровизации экономики на методологии управления проектами / Б. Б. Коваленко // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2019. – № 2. – С. 135–142.
5. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) / 2017 Edition** – Project Management Institute. – Pennsylvania, 2017. – 480 p.
6. **Deutsches Institut für Normung (DIN)** [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.standards.ru/document/4061453.aspx>. – Date of access : 14.09.2021.
7. **PRINCE2 Agile. Project Management** [Electronic resource]. – Mode of access : <https://www.axelos.com/certifications/prince2-agile/prince2-agile-foundation-certification>. – Date of access : 13.09.2021.
8. **Национальный стандарт Российской Федерации «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» : ГОСТ Р 54869-2011.** – Введ. 2012.09.01 // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс] – Режим доступа : <https://docs.cntd.ru/document/1200089604>. – Дата доступа : 15.09.2021.
9. **Стандарт по управлению проектами СТБ 2529-2018 «Строительство. Управление инвестиционными проектами. Основные положения».** – Введ. 01.02.2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://bsc.by/ru/story/upravleniyu-proektami-byt>. – Дата доступа : 15.09.2021.
10. **СТБ ISO 21500-2015 «Руководство по менеджменту проекта» .** – Введ. 21.03.2016. – Минск : БелГИСС, 2016. – 33 с.

11. **Гадасина, Л. В.** Цифровизация – угроза или возможность развития для менеджмента? / Л. В. Гадасина, Г. И. Пивень // Вопросы инновационной экономики. – 2018. – № 8. – С. 566–570.
12. **Кузнецов, Н. В.** Управление проектами цифровизации: методологический, организационный и финансовый аспекты / Н. В. Кузнецов, В. В. Лизяева // Фундаментальные исследования. – 2020. – № 2. – С. 32–37.
13. **Курбанова, З. К.** Особенности управления проектами в условиях цифровизации экономики России / З. К. Курбанова // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2019. – № 3. – С. 19–28.
14. **Островская, Н. В.** Цифровизация проектного менеджмента в государственном и муниципальном управлении России / Н. В. Островская, Е. А. Барыкин // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2020. – Т. 11. – № 2. – С. 206–215.
15. **Мирошниченко, И. В.** Проектное управление в государственном секторе: зарубежный опыт и российская практика / И. В. Мирошниченко, Л. А. Шпиро // Вест. Удмуртского университета. Социология. Политология. Международные отношения. – 2019. – Т. 3. Вып. 3. – С. 360–369.
16. **Сланченко, А. Ю.** Оценка влияния внедрения проектного управления в органах государственной власти Российской Федерации на показатели результативности и эффективности их работы / А. Ю. Сланченко // Научные записки молодых исследователей. – 2020. – № 1. – С. 77–89.
17. **Китрар, Л. А.** Европейская программа экономического восстановления / Л. А. Китрар, Т. М. Липкид. – М. : НИУ ВШЭ, 2020 – 17 с.
18. **Блеск** и нищета отечественной цифровизации: аналитический отчет KMDA 2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.bigdataschool.ru/blog/kmda-report-digitalization.html>. – Дата доступа : 14.09.2021.
19. **Сулименко, О. В.** Развитие цифрового банкинга и финтех-компаний / О. В. Сулименко, К. А. Рябова // Финансовые исследования. – 2019. – № 4. – С. 78–83.

Получено 17.09.2021.

## За рубежом

**Беляцкая Т. Н.,**

*доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой  
Белорусского государственного университета  
информатики и радиоэлектроники*

### Тенденции мирового рынка электронной коммерции ..... 44

Рынок электронной коммерции является наиболее зрелым и в то же время наиболее динамично развивающимся рынком электронной экономики в настоящее время. Однако наибольший вклад в мировой рынок электронной коммерции по-прежнему преимущественно вносят американские и китайские компании. В статье рассмотрены современное состояние мирового рынка электронной коммерции, а также основные стратегии мировых компаний, позволяющие удерживать лидерские позиции в течение длительного времени и формирующие тенденции его развития.

**Ключевые слова:** цифровая экономика; электронные рынки; электронная коммерция; Амазон; маркетплейс; электронная торговая площадка.

#### Введение

*Рынок электронной коммерции является наиболее зрелым и в то же время наиболее динамично развивающимся в настоящее время рынком электронной экономики. Однако наибольший вклад в мировой рынок электронной коммерции по-прежнему вносят американские и некоторые китайские компании [1; 2].*

*Компании электронной коммерции оказывают существенное влияние на рынок розничной торговли, демонстрируя на протяжении последних 30 лет беспрецедентные темпы роста, воздействуя на ценовую политику на этом рынке, а также трансформируя некоторые бизнес-процессы, как самого рынка электронной коммерции, так и рынка розничной торговли в целом. Более половины мирового объема услуг электронной коммерции приходится на две лидирующие на рынке электронной коммерции и в целом по темпам развития электронной экономики страны – Китай и США.*

*Интересным фактом является то, что обе страны (Китай и США) формируют и развивают разные, в некотором смысле противоречащие друг другу модели формирования и развития электронной экономики и государственного регулирования этих процессов, и в то же время обе модели дают одинаково эффективные результаты.*

*В настоящей статье помимо самого мирового рынка электронной коммерции, который в основном концентрируется в названных странах или формируется компаниями этих стран в других, рассмотрим ключевые стратегии мирового лидера – компании Amazon Inc.*

*Современное состояние мирового рынка электронной коммерции. Среди электронных рынков наиболее емким на сегодняшний день является рынок электронной коммерции [2; 3]. Положительная динамика мирового рынка электронной коммерции все еще во многом связана с экстенсивным ростом. Растущая тенденция на рынке электронной коммерции – увеличение количества мобильных покупок. Смартфоны стали наиболее часто используемым устройством для онлайн-покупок в США и других странах мира в последние несколько лет. Большая база мобильных покупателей оказывает влияние на доход от мобильной коммерции, который, как ожидается, составит почти 6% от общего объема розничных продаж в 2021 году.*

*Под электронной коммерцией принято понимать экономическую деятельность, в рамках которой сделки купли-продажи товаров или услуг осуществляются исключительно через электронные каналы. Наиболее активно на рынке электронной коммерции в настоящее время развиваются три основных вектора ее осуществления: B2B, B2C и C2C.*

*Динамика мирового рынка электронной коммерции во многом определяется компаниями США, Китая, Великобритании, Японии и Германии. До последнего времени США значительно превосходили Китай по объемам торговых сделок на рынке электронной коммерции, однако значительно уступали по темпам их роста [1; 2]. По некоторым оценкам, в 2021 году ситуация изменится в пользу Китая [4]. По этим же оценкам, на эту страну в 2021 году будет приходиться более 50% от общего объема розничных онлайн-продаж в мире. Второе место по этому показателю прогнозируется для США, на которые, как ожидается, будет приходиться 19% всех розничных онлайн-продаж, и третья страна мира на рынке электронной коммерции – это Великобритания с показателем 4,8% от мирового рынка онлайн-продаж [4]. Отметим, что США, Китай и Великобритания являются лидерами в формировании и развитии рынков электронной коммерции на протяжении всей небольшой истории их существования, но до середины второго десятилетия США значительно (примерно в два раза) опережали Китай по валовым объемам доходов, получаемым компаниями на этом рынке, в начале третьего десятилетия XXI века, как показано выше, ситуация со страновым лидерством может измениться.*

*Рынок электронной коммерции в США постоянно развивался в течение последнего десятилетия. Согласно прогнозам, в ближайшие годы розничные продажи электронной коммерции в Соединенных Штатах Америки будут расти быстрыми темпами, и их величина изменится с примерно 470 млрд долл. США в 2021 году до более 560 млрд долл. США в 2025 году [4].*

*Основной моделью организации электронной торговли, приносящей наибольшие коммерческие результаты, является модель торговой площадки третьей стороны. По состоянию на 2019 год на онлайн-торговые площадки третьей стороны (которые синонимично называют маркетплейсами, электронными торговыми площадками третьей стороны, интернет-магазинами, торговыми интернет-платформами) приходится самая большая доля онлайн-покупок во всем мире.*

*В мировом масштабе, когда говорят об электронной коммерции, почти естественно думают об американских компаниях, владеющих торговыми площадками, Amazon и eBay и китайской*



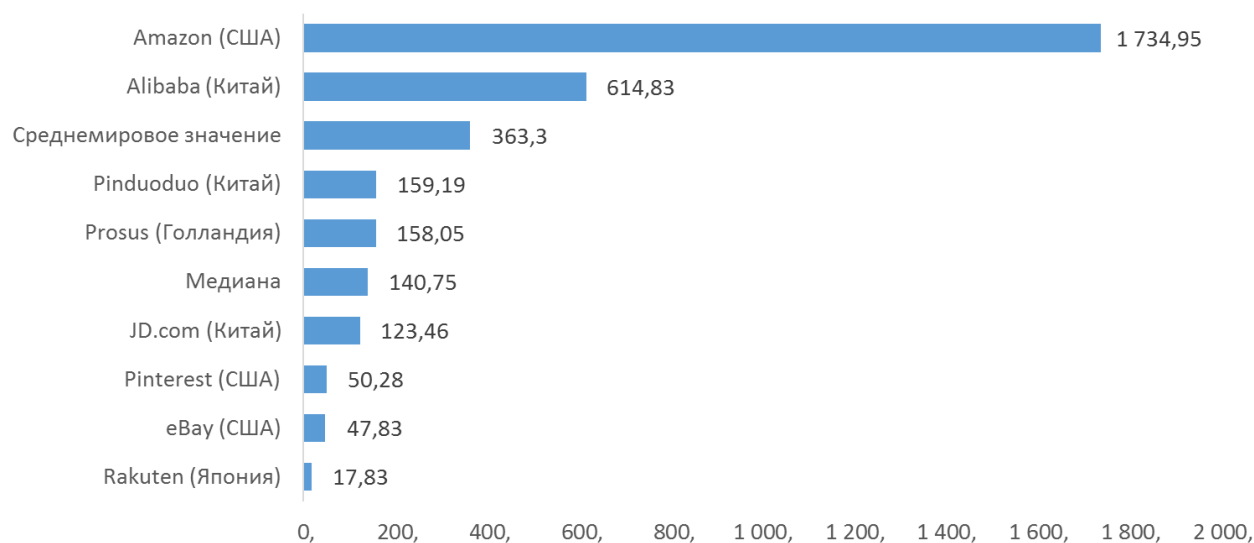
компания Alibaba, владеющей помимо одноименной торговой площадки площадками Tmall и Taobao.

В мировом рейтинге таких форм розничной торговли по объему трафика лидирует компания Amazon Inc., которая наряду с развитием бизнеса на рынке электронной розничной торговли активно инвестирует в сопутствующие для этой деятельности технологии и предлагает на рынке вычислительные услуги, бытовую электронику и цифровой контент. По данным [4], в середине 2020 года компания Amazon Inc имела более 5,2 млрд уникальных посетителей, однако по валовой стоимости реализованных товаров Amazon занимает третье место после китайских конкурентов Taobao и Tmall. Последние обе интернет-платформы управляются Alibaba Group – ведущим поставщиком услуг онлайн-торговли в Азии и ближайшим конкурентом Amazon Inc. на мировом рынке электронной коммерции.

Amazon, безусловно, является самым популярным интернет-магазином в Соединенных Штатах Америки. К другим успешным сайтам покупок этой страны относятся eBay, Walmart, Target и Apple.

Рыночная репутация компаний Amazon и eBay основана на опыте и передовых технологиях. Они были пионерами отрасли и со временем сохранили свое лидерство. По состоянию на 2021 год обе компании владеют наиболее посещаемыми онлайн-рынками во всем мире, а Amazon и Alibaba стали компаниями электронной коммерции с наибольшей рыночной капитализацией (рисунок 1).

Компания Amazon с рыночной капитализацией около 1 735 млрд долл. США занимает первое место среди ведущих мировых лидеров электронной коммерции. По данным на июнь 2021 года, она опережает Alibaba, Pinduoduo и JD.com, рыночная капитализация которых соответственно составила 614,8 млрд долл. США, 159,19 млрд долл. США и 123,46 млрд долл. США.



**Рисунок 1 – Рыночная капитализация ведущих мировых компаний электронной коммерции с большой капитализацией по состоянию на июнь 2021 года (в миллиардах долларов США)**

Примечание – Составлено автором на основании данных источников [4; 5].

Чтобы понять динамику и тренды, необходимо анализировать не только текущие объемы, но и темпы роста, по значениям которых можно определить наиболее быстрорастущие сегменты, что и определяет тренды. Самые быстрорастущие онлайн-площадки в мире с 2019 по 2021 год по среднегодовым темпам роста выручки представлены на рисунке 2.

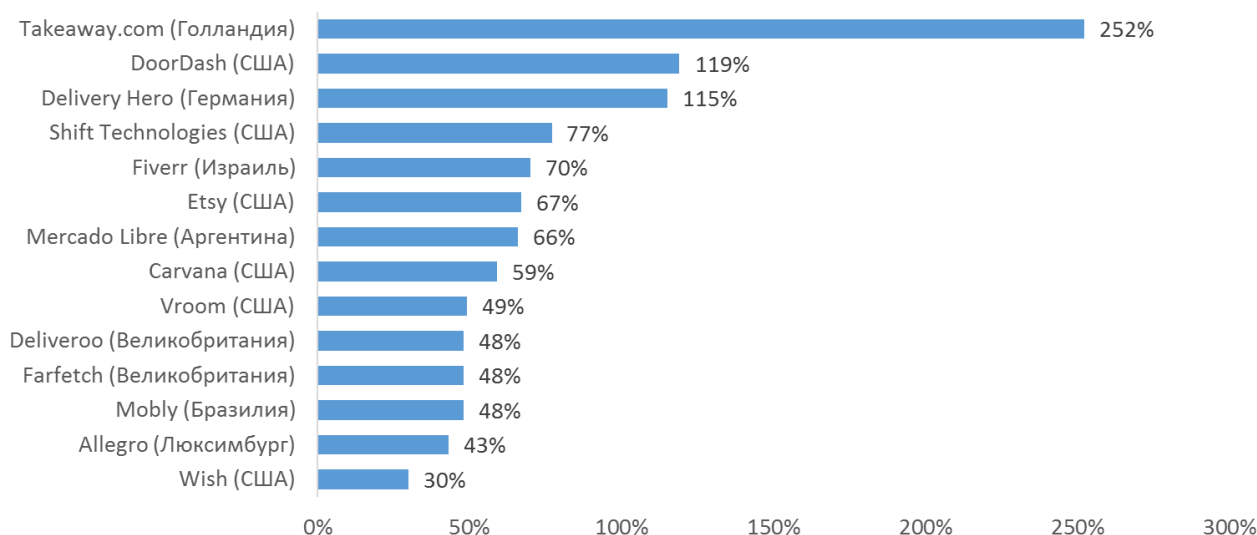


Рисунок 2 – Самые быстрорастущие онлайн-площадки в мире с 2019 по 2021 год по среднегодовым темпам роста выручки

Примечание – Составлено автором на основании данных источников [4; 5].

Amazon и eBay, равно как и их более молодые китайские конкуренты, реализуют концепцию универсального торгового центра в Интернете, в рамках которой сторонние (для самой площадки) поставщики предлагают свои продукты и услуги. Несмотря на то что эта концепция является одной из первых, воплощенных на рынке электронной торговли, она все еще приносит коммерческих успех. Два гиганта электронной коммерции, базирующиеся в США (Amazon и eBay), могут по-прежнему выигрывать верх в конкурентной борьбе, но высокие темпы роста рынка электронной коммерции в целом делают этот рынок привлекательным для новых компаний. Кроме того, очередной бум электронной коммерции, наблюдаемый в последние годы, отчасти простимулированный реакцией государств на пандемию, породил множество новых быстрорастущих торговых площадок в сети «Интернет».

Это случай двух электронных торговых площадок Taobao и Tmall, принадлежащих компании Alibaba, а также новых быстрорастущих компаний, о которых сказано ниже. Хотя Taobao и Tmall были ориентированы исключительно на китайский рынок, они были ведущими онлайн-площадками в мире по валовому объему товаров в 2020 году, примерно по 600 млрд долл. США каждая. Со среднегодовым темпом роста примерно 66% в период с 2019 по 2021 год Mercado Libre из Аргентины также является одной из самых быстрорастущих онлайн-площадок в мире.

Глядя на растущий охват электронной коммерции, интернет-магазины также начали предлагать свои платформы электронной торговли сторонним продавцам. Walmart, например, запустил свой собственный онлайн-рынок в 2009 году. После нескольких лет без особых инноваций эта стратегия стала окупаться. В июле 2021 года на его рынке, в качестве которого выступает электронная торговая площадка, число зарегистрированных продавцов превысило 100 000, что почти в три раза больше, чем до пандемии COVID-19. Ко второй половине 2021 года Walmart стал третьим по посещаемости онлайн-рынком в США, а его конкурент Target занял пятое место, сразу после Etsy [4].

Столкнувшись с растущей конкуренцией, некоторые новые компании электронной коммерции выбрали нишевую бизнес-модель. Вместо того, чтобы предлагать все для всех, например, американская компания Etsy фокусируется на заполнении ниши ручной работы и винтажных вещей. Эта онлайн-платформа C2C или B2C для розничной торговли во многом построила свой успех на предоставлении клиентам более персонализированного опыта покупок, чем массовые продажи товаров. Под влиянием пандемии коронавируса общее количество активных покупателей Etsy в 2020 году выросло на 77%, что позволило ей стать одной из наиболее быстро растущих компаний мирового рынка электронной коммерции. Аналогично нишевые стратегии на рынке сельскохозяйственной продукции реализует китайская компания Pinduodu, аргентинская Mercado libre – на рынке книжной продукции.

*Amazon: состояние компании и ее торговых площадок.* Несмотря на растущее разнообразие игроков рынка электронной коммерции, компания Amazon, на наш взгляд, является наиболее интересным объектом с аналитической точки зрения, интерес обусловлен устойчивым ростом и устойчивым удержанием лидерских позиций на мировом уровне на протяжении длительного периода времени, фактического всего времени существования электронной коммерции как таковой.

Запущенный в середине 1994 года небольшой стартап в США как книжный онлайн-магазин, Amazon за три года вырос в объемах до уровня, позволившего осуществить первичное размещение акций, которое состоялось в середине 1997 года. В настоящее время Amazon превратился в международную компанию электронной коммерции с отдельными розничными веб-сайтами в Северной Америке для США и Канады отдельно. В Европе самостоятельные сайты-торговые площадки Amazon имеют Великобритания, Франция, Германия, Италия и Испания, за пределами Европы – Австралия, Бразилия, Япония, Китай, Индия и Мексика. Из-за своего местоположения Amazon предлагает больше услуг в Северной Америке, чем во всем мире. В результате большая часть чистой выручки компании в 2020 году была фактически получена в США и Канаде. В 2020 году в Северной Америке было заработано примерно 236,28 млрд долл. США по сравнению с примерно 104,41 млрд долл. США на международном уровне [6].

Amazon.com доминирует в сфере онлайн-торговли и предлагает очень широкий выбор товаров, хотя основное внимание в ассортиментной политике уделяется бытовой электронике, книгам и средствам массовой информации. Amazon.com, Inc. управляет множеством других интернет-магазинов по всему миру, таких как Amazon.co.uk, Amazon.de и Amazon.fr, и успешно экспортирует свою бизнес-модель за границу.

По состоянию на 2020 год и первую половину 2021 года компания по-прежнему генерирует большую часть чистой выручки за счет розничных продаж продуктов через Интернет, за которыми следуют сторонние услуги розничных продавцов, а именно услуги веб-сервисов (AWS) и услуги розничной подписки, включая Amazon Prime. Компания Amazon также является производителем ведущего устройства для чтения электронных книг Amazon Kindle.

По состоянию на сентябрь 2020 года на Amazon.com было зарегистрировано более 2,4 млрд посещений веб-сайтов электронной коммерции со всех устройств. Настольные компьютеры и ноутбуки по-прежнему остаются наиболее популярными каналами купли-продаж для покупателей Amazon в США, но, учитывая рост мобильных покупок, мобильные покупки на Amazon обгоняют традиционный маршрут покупок с настольных компьютеров [7; 8].

*Стратегии Amazon по расширению базы поставщиков.* Реализуя стратегии глобального присутствия на рынках электронной коммерции и при этом развивая физическую инфраструктуру в основном в США, компания Amazon Inc. стимулирует трансграничную торговлю на основе привлечения как можно большего количества поставщиков по всему миру, как профессиональных, так и начинающих.

Торговая экосистема (совокупность веб-сервисов, разрабатываемых на основе интерфейса программирования приложений Amazon и подключенных к ее технологическому ядру) интернет-площадки Amazon.com предлагает продавцам два основных способа организации процесса продажи. В рамках первого – дополнительные торговые операции выполняются самой Amazon Inc., этот набор услуг получил название Amazon Vendor Central (1P) и в рамках второго способа все операции выполняются самим поставщиком товаров и услуг, он получил название Seller Central (3P).

На электронной торговой площадке Amazon могут продавать как физические лица, так и профессиональные продавцы. Организовать выполнение торгового заказа в рамках одной из двух описанных выше схем можно следующими способами: выполнение службами Amazon fulfillment (FBA), в этом случае Amazon предлагает ряд льгот для конечных покупателей, в том числе и бесплатную доставку, и выполнение самим продавцом (FBM). Служба выполнения FBA предоставляет профессиональные услуги продавцам, связанные с управлением заказами клиентов, оперативным осуществлением поставок, информированием продавцов о продуктах, доступных для пополнения запасов, или рекламных акциях, в которых можно принимать участие и организуемых самой Amazon. Исследование покупателей из США показало: бесплатная доставка – важнейший фактор для 83% покупателей при оформлении заказа онлайн, более половины (54%) отказались от покупок в интернет-корзинах из-за затрат на доставку [9].

Продажи по методу 3P Amazon являются наиболее подходящей стратегией для профессиональных продавцов, которая позволяет экономить на операционных расходах, компенсировать определенные недостатки продаж 1P, а именно повышает прибыльность за счет лучшего контроля над ценообразованием, более выгодных условий оплаты и меньшей зависимости от отношений с Amazon.

*Сервисы Amazon.* Подавляющая часть доходов Amazon Inc., как было показано выше, создается за счет продаж электроники и других продуктов, за которыми следуют услуги сторонних продавцов и веб-сервисы, связанные с Amazon Web Services (AWS). Без развития инфраструктуры доступа рост электронной коммерции затруднен, как показано в [10], поэтому, стремясь стимулировать рост экономики и электронной коммерции, в частности, инвестируют средства и в развитие ее инфраструктуры.

Хотя Amazon в основном активна на рынке B2C, она позволяет, как было показано выше, сторонним продавцам торговать своими продуктами, реализуя модель B2B, а также предоставляет предприятиям услуги технологической инфраструктуры AWS.

Amazon Web Services (AWS) предоставляет клиентам облачные платформы и API-интерфейсы по запросу через модель оплаты по мере использования. AWS был запущен в 2002 году, предлагая общие услуги и инструменты, и выпустил свои первые облачные продукты в 2006 году. Сегодня уже выпущено более 175 различных облачных сервисов для различных технологий и отраслей. AWS считается одним из самых популярных сервисов общедоступной облачной инфраструктуры и платформы для запуска приложений во всем мире в 2020 году и опережает Microsoft Azure и облачные сервисы Google. На этом рынке Amazon конкурирует также и с другими поставщиками облачных услуг, мировыми лидерами этого рынка: Oracle и IBM.

AWS представляет собой набор услуг облачных вычислений, который предоставляется физическим лицам, компаниям и правительствам. Он включает широкий спектр вычислительных, сетевых услуг, услуг хранилищ и баз данных, аналитических и прикладных услуг, а также другие сопутствующие веб-деятельности услуги. По состоянию на III квартал 2020 года на долю AWS приходилось примерно треть мирового рынка услуг облачной инфраструктуры.

Доходы от AWS постоянно растут, формируя еще один (помимо собственно электронной коммерции) устойчивый источник выручки Amazon на мировом рынке.

Отметим, что инвестиции мировых лидеров электронной коммерции, как Amazon, так и Alibaba, в развитие технологической инфраструктуры этого рынка объясняются двумя обстоятельствами развития электронной экономики. Первое обстоятельство, как показано в [3] говорит о том, что рост электронной экономики, т. е. рост и самих компаний-лидеров, невозможен без развития инфраструктуры доступа, и второе – сам по себе рынок услуг доступа или другими словами веб-сервисов, связанных с хостингом, облачными вычислениями и иных, является быстрорастущим рынком, позволяющим окупать значительные инвестиции в инфраструктуру.

### **Заключение**

Рынок электронной коммерции по-прежнему является одним из наиболее привлекательных сфер электронной экономики. Компании многих стран значительно уступают лидерские позиции в мировом масштабе нескольким гигантам этого рынка, что приводит мировой рынок электронной коммерции к монопольному состоянию. Однако в рамках каждой конкретной страны за счет присутствия локальных игроков ситуация с конкуренцией меняется.

Мировой рынок электронной коммерции сохраняет тенденцию роста темпами, превышающими темпы роста многих других рынков, в том числе и электронных. Основные тенденции его развития формируются деятельностью нескольких компаний-лидеров и поведением потребителей, связанным со все более частым использованием мобильного доступа на рынки и повышающейся цифровой грамотностью.

Посредством мировых электронных торговых площадок Amazon и Alibaba производители со всех стран мира имеют возможность быть представленными на наиболее высокодоходных рынках мира, рынках Северной Америки и Великобритании, а также на растущем наиболее высокими темпами рынке – рынке Китая.

### **Список использованной литературы**

1. **Беляцкая, Т. Н.** Концепция электронной экономики / Т. Н. Беляцкая // Электронная экономика: теория, модели, технологии / Т. Н. Беляцкая [и др.] ; под общ. ред. Т. Н. Беляцкой, Л. П. Князевой. – Минск, 2016. – С. 5–10.
2. **Беляцкая, Т. Н.** Электронная экономика: теория, методология, системный анализ / Т. Н. Беляцкая. – Минск : Право и экономика, 2017. – 284 с.
3. **Беляцкая, Т. Н.** Методики сравнительного анализа систем электронной экономики / Т. Н. Беляцкая // Междунар. науч.-исслед. журн. – 2017. – № 10-2. – С. 74–83.

4. **E-commerce** worldwide – statistics & facts [Electronic resource]. – Mode of access : <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/>. – Date of access : 10.09.2021.
5. **Q2 2021** insights into Marketplaces [Electronic resource]. – Mode of access : <https://www.gbullhound.com/insights/q2-2021-marketplaces-insights/>. – Date of access : 10.09.2021.
6. **Press center Amazon** [Electronic resource]. – Mode of access : <https://press.aboutamazon.com/>. – Date of access : 10.09.2021.
7. **AMAZON.COM** announces second quarter results [Electronic resource]. – Mode of access : [https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc\\_financials/2021/q2/AMZN-Q2-2021-Earnings-Release.pdf/](https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2021/q2/AMZN-Q2-2021-Earnings-Release.pdf/). – Date of access : 10.09.2021.
8. **Amazon** – Statistics & Facts [Electronic resource]. – Mode of access : <https://www.statista.com/topics/846/amazon/>. – Date of access : 10.09.2021.
9. **Fulfillment by AMAZON** [Electronic resource]. – Mode of access : <https://sell.amazon.com/fulfillment-by-amazon>. – Date of access : 10.09.2021.
10. **Beliatskaya, T. N.** The methodology of e-economy infrastructure research / T. N. Beliatskaya, V. S. Knyazkova // Managing service, education and knowledge management in the knowledge economic era : proc. of the Annu. Intern. conf. on management a. technology in knowledge, service, tourism & hospitality 2016 (SERVE 2016), 8–9 Oct. 2016 a. 20–21 Oct. 2016, Jakarta & Vladimir State Univ., Vladimir / ed.: F. L. Gaol, N. Filimonova, F. Hutagalung. – Boca Raton, 2017. – P. 95–100.

Получено 20.09.2021.

**Гиткович Л. А.,**

ассистент

Белорусского государственного  
экономического университета

## **Акционерные формы хозяйствования в транзитивных экономиках: формирование и специфика моделирования ..... 50**

В статье исследуется формирование акционерной собственности в странах с транзитивной экономикой. Рассмотрены и проанализированы методы акционирования в транзитивных экономиках, их цели и результаты, смоделирован процесс формирования акционерной собственности в транзитивной экономике на макро- и микроуровне.

**Ключевые слова:** акционерная собственность; методы акционирования; транзитивная экономика.

### **Введение**

*На современном этапе экономического развития формы хозяйствования, основанные на акционерной собственности, являются как одним из драйверов повышения конкурентоспособности страны, так и фактором глобального экономического роста. Развитие акционерных форм хозяйствования представляет собой неотъемлемый элемент институциональных преобразований и стратегии инновационного устойчивого развития Республики Беларусь.*

*Изучение опыта стран Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ), на наш взгляд, делает потенциально возможным применение выявленных эффективных моделей и методов формирования акционерной собственности в Республике Беларусь.*

Формирование акционерной собственности в странах Центральной и Восточной Европы с транзитивной экономикой происходило в контексте кардинальных преобразований административно-командной экономической системы, которые предполагали формирование и развитие институтов рынка. Глобальная трансформация отношений собственности в этом регионе осуществлялась путем проведения широкомасштабной приватизации, что, по сути, означало реализацию широкомасштабного процесса акционирования в результате которого формировались акционерные формы хозяйствования.

Следует отметить, что акционерные формы хозяйствования являются, по сути, реализацией акционерной собственности, которая осуществляется непосредственно в процессе хозяйствования и выражается в практической деятельности ее субъектов. Субъект акционерной собственности представляет собой ассоциацию собственников акций с участием государства, физических и/или юридических лиц.

Формирование акционерных форм хозяйствования в странах с транзитивной экономикой происходило в несколько этапов. В большинстве стран формирование акционерных форм хозяйствования осуществлялось как эквивалентными, так и неэквивалентными методами.

На первоначальном этапе использовались преимущественно неэквивалентные методы: модель равного доступа, передача предприятий менеджерам и/или трудовым коллективам.

Использование неэквивалентных методов акционирования было обусловлено несоизмеримостью стоимости основных фондов с объемом имеющихся в странах частных накоплений (таблица 1).

Таблица 1 – Основные фонды и частные сбережения в Центральной и Восточной Европе в 1989 году

Показатель	Венгрия	ГДР	Польша	СССР	ЧССР
Стоимость основных фондов, млрд долл. США	72,1	187,6	144,5	197,2	175
Частные сбережения, млрд долл. США	5,0	44,5	10,1	25,4	10,7
Отношение частных сбережений к стоимости основных фондов, %	6,9	23,7	7,0	12,9	6,1
Примечание – Составлено на основе источника [1, с. 80].					

Модель равного доступа предполагала использование сертификатов собственности (ваучеры, бонусы, купоны), которые раздавались или продавались населению за небольшую плату и становились платежным средством. Эта модель реализована во всех странах Центральной и Восточной Европы, за исключением Венгрии и Восточных земель Германии, явилась основным методом трансформации собственности на начальном этапе в Латвии, Литве, Чехии. Данная модель, прежде всего, стала механизмом «запуска» процессов трансформации экономики и одновременно стимулировала развитие институтов рынка.

Многие программы реализации модели равного доступа предусматривали создание институтов-посредников (фондов), которые должны были представлять интересы собственников на конкретных предприятиях (Польша, Болгария, Чехия, Словения, Румыния, Хорватия). Специфический пример демонстрирует Хорватия, где было создано семь приватизационных инвестиционных фондов (ПИФ). Гражданин становился акционером фонда с числом акций, равным отношению вложенных в фонд приватизационных чеков к общей сумме всех собранных чеков. Защиту интересов своих акционеров приватизационный инвестиционный фонд обязан был по закону гарантировать депонированием суммы более 2 млн долл. США сроком на пять лет в одном из хорватских банков. ПИФ не имели право напрямую обмениваться акциями, размещать акции в ипотечных банках. В целях блокирования коррупционных сделок продажа имущества ПИФ или его обмен могли совершаться только через биржу. Деятельность хорватских ПИФ была поставлена под жесткий контроль государства. В Хорватии было создано около 3 000 акционерных обществ.

На наш взгляд, интерес представляет опыт Польши, где программа равного доступа имела название Программы национальных инвестиционных фондов (НИФ), в рамках которой было создано 15 национальных инвестиционных фондов в форме государственных акционерных обществ. В течение пяти лет около половины польских предприятий (48%) было передано стратегическим инвесторам [2].

Можно сделать вывод, что институты-посредники обусловили появление на акционированных предприятиях институционального акционера, структура акционерной собственности была задана изначально, государство явилось значимым акционером.

Созданные в Польше компании на базе унитарных предприятий со стопроцентным участием государства в акционерном капитале получили название «коммерциализированные» (не акционерные).

Широкое применение модели равного доступа было обусловлено тем, что формирование акционерной собственности происходило в общем контексте реформирования отношений собственности и рассматривалось, прежде всего, в достижении и преодолении «точки невозврата», после

прохождения которой первоначальные параметры условий хозяйствования уже не смогут быть восстановлены.

Дальнейший процесс формирования акционерной формы хозяйствования сопровождался применением преимущественно эквивалентных методов, при акционировании крупных предприятий активно применялась политика «индивидуальных проектов», а в отношении социально значимых – введение особого права государства на распоряжение предприятием посредством – «золотой» акции.

В Хорватии, Польше, Словении, Сербии, Болгарии имел место такой метод акционирования, как продажа или передача бесплатно либо со скидками (льготами) акций менеджерам и/или работникам.

В Венгрии участие персонала в акционировании было поставлено на возмездную основу при помощи организации кредита «Экзистенция» с процентной ставкой 6–7%, максимальным сроком погашения до 15 лет, и сроком пользования им на беспроцентной основе – до трех лет с момента предоставления. В Чехии доля акций для персонала была ограничена 10% [2].

В Венгрии, Чехии, Германии, Эстонии акционирование активно осуществлялось с открытым доступом для иностранных инвесторов.

В Венгрии акционирование проводилось исключительно методом продаж с полным открытием доступа зарубежным институциональным инвесторам (банкам, крупным корпорациям, финансовым компаниям) при условии инвестирования процесса модернизации производства. При проведении конкурсов по продаже крупных пакетов акций учитывались предлагаемая покупателем цена и объем потенциальных инвестиций, в результате чего для иностранных инвесторов была открыта возможность приобретения 100-процентного пакета акций. Венгрия первой отказалась от сохранения национального контроля над стратегически важными отраслями – естественными монополиями. Избранная модель акционирования предопределила наличие в структуре акционерной собственности Венгрии долю иностранных инвесторов 46,7% [3, с. 38].

Результатом открытого доступа иностранным инвесторам в процесс акционирования в Чехии явилось появление стратегического акционера. Государство владело контрольными пакетами акций трех из четырех банков, большинства инфраструктурных монополий, крупных концернов и стратегических предприятий, пакетом акций более чем в 325 нестратегических коммерческих и промышленных концернах [4, с. 26].

В Восточной Германии активно применялась продажа акций менеджерам. Основная часть акций промышленных компаний Восточной Германии была продана западногерманским акционерам.

Данные таблицы 2, отражающие развитие частного сектора в транзитивных экономиках на начало 2000-х годов, позволяют сделать вывод о достижении и преодолении «точки невозврата» в реформировании отношений собственности стран Центрально-Восточной Европы.

Таблица 2 – Развитие частного сектора в странах с транзитивной экономикой на начало 2000-х годов

Страна	Кумулятивные доходы от приватизации, % к ВВП	Доля частного сектора, % к ВВП	Доля частного сектора, % занятости
Венгрия	30,3	80	82
Чехия	13	80	70
Польша	1204	75	72
Эстония	7,2	75	75
Литва	10,8	70	75
Россия	4	70	75
Латвия	4,5	65	70
Украина	5,5	60	65
Казахстан	16,2	60	65
Беларусь	1,2	20	18

Примечание – Таблица составлена на основании данных Европейского банка реконструкции и развития.

Методы акционирования, применяемые в странах с транзитивной экономикой, и складывающаяся на их основе структура акционерной собственности, представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Методы акционирования в странах с транзитивной экономикой

Методы акционирования	Особенности	Структура акционерной собственности	Страны реализации
Модель равного доступа	Может сопровождаться созданием институтов-посредников	Распыленная собственность в руках инсайдеров и аутсайдеров (внутренних и внешних акционеров)	Польша, Чехия, Словакия, Румыния, Хорватия, Болгария, Югославия, Словения
Передача акций трудовому коллективу	Предполагает заинтересованность трудового коллектива	Распыленная собственность в руках персонала (инсайдеров)	Болгария, Польша, Словения, Югославия, Хорватия, Румыния
Продажа акций менеджерам/персоналу	Предполагает достаточный объем личных сбережений и различный объем льгот	Концентрированная собственность в руках менеджеров/персонала (инсайдеров)	Польша, Хорватия, Словения, Болгария, Сербия
Использование целевых кредитов	Наличие / создание государственных целевых кредитных программ	Концентрированная собственность в руках менеджеров / персонала (инсайдеров)	Венгрия
Метод размещения акций на фондовых биржах	Наличие достаточно развитой фондового рынка	Распыленная собственность в руках внешних акционеров (аутсайдеров)	Венгрия, Польша
Метод открытого доступа зарубежным инвесторам	Отказ от сохранения национального контроля над акционированными предприятиями	Концентрированная собственность в руках внешних (иностранных) акционеров (аутсайдеров)	Венгрия, Чехия, Германия, Эстония
Примечание – Собственная разработка автора.			

Отметим, что акционерные формы хозяйствования (акционерное общество) предполагают наличие такого элемента, как структура акционерной собственности (акционеров). Структура акционерной собственности, в силу сложности и неоднородности ее субъекта, в научной литературе определяется по различным критериям:

- статус акционеров: инсайдеры (менеджеры, персонал), аутсайдеры (институциональные акционеры, домашние хозяйства), государство;
- величина пакета акций, принадлежащих различным акционерам: мажоритарные и миноритарные акционеры;
- персонификация акционеров: физические и юридические лица;
- экономические интересы: стратегические акционеры, дивидендные акционеры, портфельные акционеры.

Содержание таблицы 3 доказывает вывод о том, что применяемые методы акционирования предопределили формирование определенной структуры акционерной собственности, в которой появились стратегические и дивидендные акционеры. Стратегический акционер заинтересован в долгосрочном устойчивом росте и развитии акционерного общества, дивидендный же акционер становится акционером исключительно с целью получения дивидендов, т. е. экономические интересы акционеров и владение контрольным пакетом акций являются приоритетными факторами, определяющими инвестиционную привлекательность и долгосрочную стратегию развития акционерных форм хозяйствования.



Создание системы корпоративного управления в странах с транзитивной экономикой имело свои особенности. В этих странах складывалась как одноуровневая, так и двухуровневая модель корпоративного управления. Например, в Хорватии принята двухуровневая структура, основанная на немецкой модели; в Болгарии компании имеют право самостоятельно выбирать модель управления; в Румынии на законодательном уровне принята одноуровневая модель, но фактически получила распространение гибридная модель с двумя управляющими органами: совет директоров и комитет директоров. В целом, около 2/3 акционерных компаний имеют одноуровневую структуру органов управления, характерную для англосаксонской традиции; и около 1/3 – двухуровневую (правление и наблюдательный совет), характерную для континентальной традиции.

К началу 2000-х годов основные права акционеров (регистрация собственности, переход / передача собственности) были законодательно полностью обеспечены. К этому времени большинство стран Центральной и Восточной Европы внесли важные поправки в уже существующие и приняли ряд новых законодательных актов относительно функционирования акционерных обществах в соответствии с законодательством Европейского Союза.

Следующим этапом развития акционерной формы в транзитивной экономике явилось создание холдинговых структур и развитие «рынка корпоративного контроля», на котором осуществляются сделки по слиянию и поглощению акционерных компаний. Для транзитивных экономик слияния и поглощения являются одним из способов интеграции национальной экономики в мировой рынок.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что процесс формирования акционерной формы хозяйствования в странах с транзитивной экономикой имеет два уровня реализации – макроуровень (в контексте трансформационного процесса) и микроуровень (уровень фирмы/предприятия).

Несмотря на то, что опыт каждой конкретной страны по-своему уникален, процесс формирования акционерных форм хозяйствования в странах с транзитивной экономикой (макроуровень) можно представить в обобщенной модели (таблица 4).

**Таблица 4 – Обобщенная модель формирования акционерных форм хозяйствования в странах с транзитивной экономикой (макроуровень)**

Этап	Цель	Действие	Результат
1	Уменьшение степени вмешательства государства в экономические процессы. Разделение функций пользования, владения, распоряжения государственной собственностью	Совершенствование хозяйственного механизма страны в области перераспределения правомочий собственности	Распространение самоуправляющихся предприятий. Введение различных режимов ценообразования
2	Запуск процесса трансформации экономической системы	Акционирование государственных предприятий преимущественно безвозмездными методами	Распыленная акционерная собственность в руках персонала. Распыленная акционерная собственность в руках аутсайдеров – физических лиц
3	Привлечение инвестиционных ресурсов в экономику страны	Акционирование государственных предприятий и создание новых акционерных обществ возмездными методами; открытие доступа иностранным инвесторам	Концентрированная акционерная собственность в руках аутсайдеров – физических лиц; концентрированная акционерная собственность в руках аутсайдеров – институциональных инвесторов
4	Развитие акционерной формы хозяйствования	Усложнение и развитие акционерной формы хозяйствования	Создание холдинговых структур
5	Интеграция в мировой рынок	Транснационализация акционерных компаний	Создание ТНК и становление рынка корпоративного контроля (слияние/поглощение)
Примечание – Собственная разработка автора.			

В процессе реализации экономического потенциала акционерной собственности в странах с транзитивной экономикой на микроуровне считаем целесообразным выделить несколько этапов, на которых также различны и функции государства.

*Этап возникновения.* На этом этапе происходит «коммерциализация» акционерного общества, т. е. перевод в рыночный режим функционирования. На этом этапе деятельность акционерного общества направлена на выживание в новых условиях хозяйствования. Основная функция государства на этом этапе – нормативно – правовое обеспечение.

*Этап «настройки».* На этом этапе начинается формирование корпоративной системы управления, освоение «новых правил управления». Основная функция государства на этом этапе – организационно – методическое обеспечение.

*Этап вызревания.* На этом этапе происходит «включение» основной функции акционерного общества – привлечение инвестиционных ресурсов. Одним из важнейших факторов длительности этапа вызревания является, на наш взгляд, инвестиционная привлекательность экономики и инвестиционный климат в стране. Основная функция государства на этом этапе – координация процесса.

*Этап зрелости.* На этом этапе акционерное общество приобретает устойчивость системы управления и результативность функционирования посредством институционализации во внешней среде. Основная функция государства на этом этапе – осуществление нейтрального контроля за деятельностью акционерных обществ.

*Этап обновления.* На этом этапе происходит создание дочерних и зависимых акционерных обществ, а также холдинговых структур. Основная функция государства на этом этапе – разработка эффективной законодательной деятельности создаваемых субъектов хозяйствования.

### **Заключение**

Таким образом, в странах с транзитивной экономикой формирование акционерной собственности преследовало, прежде всего, макроэкономические цели и происходило как «импорт» данного института параллельно с глубокими экономическими преобразованиями. Первоначально государство активно получало статус акционера, формированию системы корпоративного управления значения не придавалось. Проведенный анализ позволил выявить зависимость структуры акционерного капитала от избранных методов акционирования, разработать обобщенный алгоритм формирования акционерных форм хозяйствования в странах с транзитивной экономикой на макро- и микроуровнях.

### **Список использованной литературы**

1. **Титович, А. А.** Беларусь на пути к рынку: государство и собственность / А. А. Титович, А. Н. Сычев. – Минск : Изд. центр БГУ, 2003. – 288 с.
2. **Глинкина, С. П.** Приватизация. Концепции, реализация, эффективность / С. П. Глинкина. – М. : Наука, 2006. – 235 с.
3. **Mc Gettigan, D.** Privatization in Transition Countries / D. Mc Gettigan // IMF Working Paper. – 2012. – Vol. 5, №15. – P. 9–54.
4. **Kocenda, E.** Secondary Privatization in the Czech Republic: Changes in Ownership and Enterprise Performance in Voucher-Privatized Firms / E. Kocenda // Case Reports. – 2011. – Vol. 6, № 12. – P. 20–60.

*Получено 17.09.2021.*

**Аксенов А. Н.,**

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

**Белорусская потребкооперация послевоенного периода:  
восстановление и хозяйственная деятельность..... 56**

Статья посвящена послевоенной истории белорусской потребительской кооперации. Рассматривается период 1944–1961 годов, когда система Белкоопсоюза была полностью восстановлена и внесла значительный вклад в социально-экономическое развитие БССР.

**Ключевые слова:** восстановление; пятилетка; Белкоопсоюз; потребительское общество; партийное руководство; пайщики; торговое обслуживание; заготовительная деятельность; общественное питание; кадровая политика.

**Введение**

*Накануне Великой Отечественной войны потребительская кооперация БССР обеспечивала торговым обслуживанием более половины населения республики, преимущественно в сельской местности. Она располагала, с учетом созданной сети потребкооперации в присоединенных в сентябре 1939 года западных областях Белоруссии (Белостокской, Барановичской, Вилейской и Пинской), более чем 12 тысячами торговых предприятий и 414 предприятиями общественного питания. За последний предвоенный 1940 год розничный товарооборот в торговле составил 170,5 млн р., в общественном питании – около 12 млн р.*

С началом Великой Отечественной войны и стремительной оккупацией фашистской Германией территории республики система Белкоопсоюза временно прекратила свое существование. Большая часть ее материальных ценностей оказалась захваченной противником. Невосполнимый урон был нанесен не только материальной базе, но и кадрам потребительской кооперации. Многие кооператоры были призваны в ряды Красной Армии, вели борьбу с немецко-фашистскими захватчиками в партизанских отрядах, оказались в оккупации. О кооператорах, принимавших участие в Великой Отечественной войне, можно прочитать в книге «Потребительская кооперация Белорусской ССР» [1, с. 10–17].

Общеизвестно, что в начале 1942 года при Центросоюзе СССР в г. Москве была создана оперативная группа в составе П. И. Котоводова, В. Н. Юркова, Б. С. Блюмкина для проведения организационной работы по формированию штатов и подготовке кооперативных кадров торговых и счетных работников в освобождаемые от неприятеля регионы БССР. Руководитель группы П. И. Котоводов в 1938–1945 годах был председателем Президиума Белкоопсоюза, имел опыт кооперативной работы в Белоруссии [2, с. 275]. Уже в декабре 1943 года, сразу после освобождения г. Гомеля и ряда населенных пунктов Гомельской области от немецко-фашистских захватчиков, ядро будущего правления Белкоопсоюза и руководство Наркомторга БССР (нарком В. Выходцев) переезжают из Москвы в г. Гомель и размещаются тогда в г. Новобелице, а ныне одном из районов г. Гомеля [3]. С этого времени, в соответствии с постановлением СНК БССР от 19 октября 1943 года «Об организации торговли в освобожденных районах Гомельской, Витебской и Могилевской областей Белорусской ССР», начинается работа по возрождению почти полностью разрушенного оккупантами хозяйства потребительской кооперации республики. Общий ущерб составил около 2 млрд р. в ценах 1941 года. Полностью было уничтожено 4 989 кооперативных зданий, 1 459 зданий было повреждено. Огромными за годы войны были потери и в целом по БССР, которые в ценах 1941 года составили 75 млрд р. Республика потеряла более половины национального богатства. Объем промышленного производства в декабре 1944 года составил по БССР только 10% к декабрю 1940 года. Ущерб сельскому хозяйству исчислялся в 22,5 млрд р. Без жилья в сельской местности осталось более 1,5 млн человек, в городах – более половины населения. Население республики осталось без продуктов питания, предметов первой необходимости и домашней утвари. Примерно 2/3 колхозников остались без домашнего скота. В сельской местности, где преимущественно разворачивалась кооперативная работа, по сравнению с предвоенным 1940 годом пого-

ловье крупного рогатого скота сохранилось лишь на треть, а численность мелкого скота уменьшилась в 9 раз.

Кооперативное строительство в БССР осуществлялось фактически заново. В сентябре 1943 года возобновили свою деятельность Гомельский и Могилевский облпотребсоюзы, а во второй половине 1944 года начали хозяйственную деятельность и остальные облпотребсоюзы Белоруссии. В октябре 1944 года были вновь созданы Гродненский и Полоцкий облпотребсоюзы. С сентября 1944 года Правление Белкоопсоюза возобновило работу в столице республики г. Минске. К 1 января 1944 года на освобожденной территории республики было образовано 6 городских и 209 сельских потребительских обществ, открыто 302 торговых предприятия общепита. Помощь оказывалась Правлением Центросоюза, выделившим целевые ссуды для возрождения кооперативных обществ БССР, и кооператорами других республик СССР. На начало 1945 года розничная торговая сеть потребительской кооперации Белоруссии составляла 30% к довоенному уровню, в том числе количество районных универмагов – 2,6%, сельских магазинов – 21%, а к концу года розничная торговая сеть составила 1/3 довоенной, а сеть общепита – 45%. Розничный товарооборот и оборот общепита составил за 1945 год соответственно 57% и 52% от довоенного уровня.

Теоретически имелась возможность для альтернативного развития потребительской кооперации в послевоенный период, а именно: либо на провозглашенных В. И. Лениным демократических принципах, с учетом опыта периода нэпа 1920-х годов, что было возможно только при условии отказа от сталинской командно-административной системы, от недооценки кооперативной формы собственности, стремления в максимально короткие сроки слить ее с государственной собственностью; либо по образцу потребительских кооперативов эпохи «военного коммунизма», а затем – 1930-х годов, формировавшихся в условиях грубого нарушения ленинских идей и принципов кооперации. Сохранение сталинского руководства страной, курс на укрепление командно-бюрократических методов хозяйствования предопределили развитие потребительской кооперации БССР, как и Советского Союза в целом, по второму пути [4]. Итог этого развития известен. Он получил политическую оценку руководства СССР в период перестройки: «...Произошло своего рода огосударствление кооперации. Добровольность, самоуправление, хозрасчет, другие принципы деятельности... кооперации в целом грубо нарушались. Все это чувствительно дает знать о себе до сих пор, порождает пассивное отношение к общественным делам, затрагивает не только экономические, но и политические, идеологические аспекты развития социализма». В условиях перестройки, ускорения социально-экономического развития страны в качестве неотложной меры выдвигалась задача «радикальной перестройки деятельности потребкооперации», «возрождения ее на подлинно кооперативной, демократической основе». В то же время отмечалось, что, несмотря на сложный, тернистый путь развития, потребительская кооперация «внесла немалый вклад в упрочение и становление страны» [5]. В полной мере это относится и к потребительской кооперации Белоруссии послевоенного периода.

На 1 января 1945 года уровень товарных запасов БССР был крайне низким и составлял 1% к запасам по СССР. ЦК КП(б)Б и Правление Белкоопсоюза разработали программу развития предприятий розничной торговли и общественного питания, баз и складов. Однако ее осуществление сдерживалось ограниченными финансовыми и материальными возможностями. Тем не менее, период 1946–1949 годов был временем активного расширения сферы деятельности потребкооперации, которая, решая проблемы производства и сбыта товаров, заготовок, бытового обслуживания, получала быструю отдачу от вложенных средств. 1946–1949 годы характеризовались самыми высокими темпами прироста торговой сети за весь послевоенный период (132–137%). А к началу 50-х годов этот показатель стабилизировался на уровне 102–104% [6].

Постановлением Совета Министров СССР от 9 ноября 1946 г. «О развертывании кооперативной торговли в городах и поселках продовольственными и промышленными товарами и об увеличении производства продовольствия и товаров широкого потребления кооперативными предприятиями» потребительская кооперация республики вновь получила право развивать кооперативную торговлю в городах, которого была лишена в 1935 году [7]. Уже к концу 1948 года в городах и поселках кооператорами БССР было заново открыто около 500 магазинов и ларьков. При Белкоопсоюзе было создано специализированное объединение по торговле промышленными и продовольственными товарами – Белкоопторг. Факт сосуществования в городах предприятий государственной и кооперативной торговли имел чрезвычайно важное значение, был связан с рождением конкуренции между ними. Это способствовало улучшению качественных показателей торгового обслуживания в республике в целом. Но эксперимент продолжался не долго. Непоследовательность сталинского курса в отношении кооперации привела к очередной ликвидации кооператив-

ной торговли в городах. В августе 1949 года кооперативный сектор был объявлен тормозом на пути развития производительных сил социализма и розничная торговая сеть потреббществ была ликвидирована в 24 городах республики (364 торговых предприятий) и передана Министерству торговли БССР. На долю города в это время приходилось 24,4% товарооборота кооперативной торговли.

Незадолго до этого, 29 сентября 1948 года, Совет Министров СССР принял постановление «Об укреплении финансового состояния потребительской кооперации». В нем намечались меры не только по финансовой поддержке системы потребкооперации, но ставилась задача повышения финансово-хозяйственной дисциплины, сокращение неоправданных расходов [8].

Послевоенная кооперативная торговля имела ряд специфических особенностей. Крайняя ограниченность товарных ресурсов обусловила необходимость нормированного их распределения. Оно осуществлялось посредством карточной системы с учетом структуры населения обслуживаемого района. Выделявшиеся селу незначительные фонды продовольствия шли в основном для снабжения сельской интеллигенции и работников совхозов. Крестьяне получали продукты питания от личного подсобного хозяйства, промышленные товары – в порядке выполнения государственных заготовок по сдаче сельскохозяйственной продукции и сырья, а также продавая и обменивая продукты на рынке.

Рост товарооборота потребительской кооперации в значительной степени сдерживала низкая оплата труда колхозников. Так, в 1946 году в Белоруссии на один трудодень колхозникам (без трактористов) средняя выдача составила: денег – 18 копеек, зерна – 336 граммов, картофеля – 80 граммов, овощей – 81 грамм, сена – 362 грамма, соломы и мякны – 435 граммов. Причем даже эта мизерная оплата была произведена немногим более 10% колхозов, а в остальных хозяйствах республики колхозники не получили ничего. В последующие годы существенных изменений в доходах колхозников от общественного хозяйства не произошло. Например, в 1947 году по причине экономической слабости примерно 50% сельхозартелей БССР не производили своим колхозникам выплату денежных средств. На 1 января 1948 года 94% колхозников не получили за работу денег, 65% – картофеля и овощей, и только 41% колхозников выдали по 200 кг зерна [9].

Карточная система снабжения в основном обеспечивала регулярное получение населением продуктов и товаров по стабильным розничным ценам. Вместе с тем, нормированное снабжение тормозило развитие кооперативной торговли, увеличение товарооборота, порождало у работников торговли привычку к механическому распределению товаров независимо от их ассортимента и качества. Постановлением Совета Министров СССР и ЦК ВКП(б) от 14 декабря 1947 года «О проведении денежной реформы и отмене карточек на продовольственные и промышленные товары» карточная система была отменена, что имело большое экономическое, социальное и политическое значение.

Денежная масса в стране за период войны и первые послевоенные годы выросла в 4 раза. Значительные денежные средства использовались «теневой» экономикой, что представляло угрозу финансовой системе в условиях послевоенной инфляции и вело к ее дестабилизации. Неучтенные государством «лишние» деньги имелись и у советской партийно-хозяйственной элиты, и у спекулянтов.



Текст постановления Совета Министров СССР и ЦК ВКП(б) «О проведении денежной реформы и отмене карточек на продовольственные и промышленные товары» от 14 декабря 1947 года и образцы новых денежных знаков, опубликованные в центральных газетах Советского Союза

Одной из главных целей денежной реформы 1947 года и был вывод из оборота огромных наличных средств, скопившихся у населения в годы войны. Государство объясняло реформу необходимостью защиты интересов народа от разного рода «спекулянтов и дельцов», а также невозможностью перехода к открытой торговле, поскольку излишние деньги в обращении вели к росту рыночных цен, создавали завышенный спрос на товары и возможность для спекуляции.



Карточки на сахар и хлеб первых послевоенных лет

Переход от карточной системы распределения товаров к развернутой торговле был серьезным испытанием для кооператоров. Требовалось создание нового механизма функционирования кооперативной торговли, в том числе изучения покупательского спроса и исследования его закономерностей, рационализации форм взаимодействия торговли и производства, анализа качественных характеристик товарной массы и ее влияния на дальнейшее развитие производства. Менялись требования к работникам прилавка, задачей которых являлось осуществление бесперебойного культурного обслуживания населения. Необходимого достаточного опыта у торговых работников даже с довоенным стажем работы не было.

Партийные организации оказывали помощь кооператорам в подготовке к отмене карточной системы. ЦК КП(б)Б в 1947 году заслушал отчеты о ходе этой работы а Барановичской, Бобруйской, Минской, Могилевской, Молодечненской, Пинской и Полесской областных партийных организациях. В обкомах партии отчитались 32 секретаря райкомов КП(б)Б. В райпотребсоюзах повсеместно прошли партийные собрания, обсудившие ход подготовки к торговле без карточек. Особое внимание уделялось созданию запасов товаров, проведению их переоценки, развитию сети хлебопекарен для снабжения сельского населения хлебом. Переход на бескарточную торговлю в потребительской кооперации республики прошел в целом разумно, во многом благодаря проведенной предварительной работе кооператоров совместно с партийно-советскими органами.

Потребительские кооперативы Белоруссии активно влияли на уровень розничных цен на сельхозпродукты. Так, в начале 1947 года кооперативные цены в городах были на 10–12% ниже цен колхозного рынка, а в начале 1948 года – на 10% ниже государственных розничных цен. Населению было выгоднее покупать продовольственные товары в магазинах потребкооперации, а не на рынке.

В годы IV пятилетки (1946–1950) существенные изменения произошли в структуре товарооборота потребительской кооперации, особенно в соотношении между реализацией продовольственных и непродовольственных товаров. Если в 1945 году на долю продовольственных товаров приходилось 78,4% розничного товарооборота, то в 1950 году – только 37,5%. Это произошло в значительной мере за счет уменьшения продажи водки и виноводочных изделий, удельный вес которых снизился за пять лет на 38,2% (с 46,4% в 1946 году до 8,2% в 1950 году).

В октябре 1952 года XIX съезд КПСС принял Директивы по V пятилетнему плану развития СССР на 1951–1955 годы. Ими предусматривалось увеличение розничного товарооборота кооперативной торговли примерно на 70%. Материалы съезда широко обсуждались в потребительских обществах. Во всех райпотребсоюзах республики были проведены совещания, на которых с докладом «Решения XIX съезда КПСС и задачи работников потребительской кооперации» выступили секретари райкомов партии. Одновременно с решениями партийного съезда обсуждалось постановление ЦК КП(б)Б от 22 августа 1951 года «О состоянии и мерах улучшения потребительской кооперации Белорусской ССР», в котором отмечалось слабое руководство работой потребительских кооперативов со стороны парткомов, серьезные недостатки в работе кооператоров. Названные партийные решения определяли пути преодоления недостатков и трудностей в работе системы потребительской кооперации в условиях командно-административной системы, а значит, но-

силы половинчатый характер и не могли сыграть заметной роли в развитии потребкооперации. Оставалась ограниченной хозяйственная самостоятельность сельпо и райпотребсоюзов, да и системы Белкоопсоюза в целом. Их деятельность жестко регламентировалась партийными и советскими органами. Кооператоры опасались проявлять активность. Первичные парторганизации в системе Белкоопсоюза ограничивались рассмотрением общих хозяйственных вопросов работы кооперативов, но не давали, как правило, конструктивных, реальных путей преодоления проблем, трудностей и недостатков. Такая ситуация в потребительской кооперации в значительной мере предопределила выполнение плана товарооборота в 1952 году только на 98%.

Важной вехой в послевоенной истории потребительской кооперации стал сентябрьский (1953 год) Пленум ЦК КПСС. Его решения, направленные на осуществление экономической реформы, подъем сельскохозяйственного производства, способствовали оживлению деятельности потребительских кооперативов. Принятым после пленума постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 12 октября 1953 года «О мероприятиях по дальнейшему развитию советской торговли» Центросоюз и его организации получили право принимать от колхозов и колхозников на комиссию все виды сельскохозяйственной продукции, создавать в городах горкоопторги, ликвидированные в 1949 году, осуществлять через городскую кооперативную сеть торговлю по комиссионным ценам [10]. С этого времени комиссионная форма торговли стала неотъемлемой частью кооперативной торговли. Она являлась более прогрессивной и совершенной формой реализации продуктов по сравнению с продажей на колхозных рынках. Колхозы и колхозники, сдавая излишки сельскохозяйственной продукции на комиссию потребительской кооперации, освобождались от заботы, связанной с непосредственной продажей их на рынках. Важное преимущество состояло в том, что она позволила вовлечь в оборот продукцию глубинных районов, где колхозы и особенно колхозники не имели возможностей регулярно выезжать на городские рынки из-за их удаленности.

Возрождение комиссионной торговли в Белоруссии проходило в обстановке настороженного, выжидательного отношения к ней многих работников системы потребкооперации. Еще свежи в их памяти были предыдущие необоснованные запреты на эту деятельность, увольнения работников горкоопторгов при ликвидации последних. Однако руководители кооперативных организаций при поддержке парткомов сумели и на этот раз мобилизовать кооператоров на развитие кооперативной торговли, о чем свидетельствовал быстрый рост ее оборота в республике. Если в 1954 году он составил 7,1 млн р., то в 1955 году – уже 17,1 млн р. Если по СССР рост за этот период составил 219%, то по Белоруссии – 248% [11].

В это же время в стране и республике была проведена перестройка управления оптовой торговлей. Она была направлена на создание более мощной оптовой торговли, что позволило бы последней более активно воздействовать на ассортимент и качество товаров. С 1 июля 1953 года промышленные министерства передали Минторгу СССР свои оптово-сбытовые организации [12].

В БССР была проведена значительная работа по сокращению путей товародвижения. Райпотребсоюзы, расположенные в одних пунктах с межрайбазами, были освобождены от функции оптовой торговли. Развивалась централизованная доставка товаров кооперативным организациям. Развитие транзитного и кольцевого завоза позволило доставлять товары в половину торговых предприятий непосредственно со складов райпотребсоюзов, минуя склады сельпо, что позволило только в III квартале 1955 года ликвидировать 193 склада в сельпо. Проведенные преобразования позволили ускорить товарооборачиваемость, уменьшить издержки обращения, обеспечить более равномерную доставку товаров в магазины, улучшить использование транспорта. С 1953 года в потребительской кооперации республики стала развиваться такая прогрессивная форма мелкооптовой торговли как посылочная.

Таким образом, в результате осуществления решений партии и правительства, направленных на ускоренное развитие сельхозпроизводства, подъем колхозной деревни, потребительская кооперация Белоруссии получила возможность расширить свою деятельность, улучшить основные показатели. В пятой пятилетке значительно возрос удельный вес розничного товарооборота потребкооперации. Если в 1950 году он составлял в общем товарообороте республики 33,6%, то в 1955 году – 38,7% [13]. В 1955 году сельская торговля республики в расчете на душу населения достигла довоенного уровня [14]. Товарооборот за пятилетку увеличился на 125% по сравнению с плановыми 70% [15]. В 1955 году он составил 6 382 млн р.

Значительным событием в жизни страны и Белоруссии стал XX съезд КПСС, проходивший в феврале 1956 года. В период между съездами, в марте 1953 года, умер И. В. Сталин. Съезд проходил в новых общественно-политических условиях. В стране появился новый политический ли-

дер – Н. С. Хрушев. Съезд подвел итоги выполнения пятого пятилетнего плана и принял Директивы на пятую пятилетку. Розничный товарооборот потребительской кооперации Белоруссии в 1960 году планировалось увеличить по сравнению с 1955 годом на 167,7%, он должен был составить 8 340 млн р. Товарооборот комиссионной торговли намечалось увеличить на 234,1%, оборот сети общественного питания на 166,1% [16].

Выполнение заданий шестой пятилетки требовало от кооператоров, партийных организаций республики большого напряжения сил и смелого внедрения в жизнь различных мероприятий, направленных на улучшение деятельности кооперативных обществ. Следует отметить, что в полной мере эту задачу решить не удалось, хотя предпринятые шаги способствовали некоторому улучшению деятельности потребительской кооперации в рамках существовавших представлений о ее роли и задачах в обществе и экономике.

ЦК КПБ и Совет Министров БССР 17 апреля 1956 года приняли постановление «О мероприятиях по улучшению работы предприятий общественного питания в БССР», 28 января 1957 года – постановление «О состоянии и мерах дальнейшего улучшения организации торговли и общественного питания в республике» [17]. Согласно установленной процедуре, постановления были обсуждены на всех уровнях, от обкомов партии до первичных парторганизаций, а также в потребительских кооперативах. Намечались меры по выполнению решений XX съезда партии и данных постановлений. Они имели положительное значение, но к принципиальным переменам в работе кооператоров не привели.

Кроме того, в ряде районов БССР стремление местного руководства добиться намеченных XX съездом КПСС высоких темпов роста в общественном питании вызвало дальнейшее усиление неоправданного вмешательства партийных органов в хозяйственную жизнь потребительской кооперации. Например, ЦК КПБ стал устанавливать контрольные цифры по откорму свиней в подсобных хозяйствах кооперативных обществ, а также определять сроки постановки свиней на откорм, снятия их с откорма. Эта задания были нереальны и постоянно не выполнялись, так как предприятия общепита не имели необходимого количества отходов. Так, в 1961 году Могилевскому облпотребсоюзу был доведен план откорма на 6,5 тысяч голов свиней, а реально он смогли содержать не более 600–700 голов [18]. В стремлении к регламентации управления общественным питанием проявлялся характерный для того времени подход к решению проблемы улучшения его работы административно-командными методами вместо поиска эффективных экономических путей реализации поставленных задач.

Непоследовательность политики партии и правительства в рассматриваемый период в отношении потребительской кооперации явно прослеживается на следующем примере. Конец 1950-х – начало 1960-х годов было временем быстрого роста числа совхозов. С целью решения проблемы питания рабочих совхозов Белкоопсоюз и Министерство сельского хозяйства БССР провели большую работу по созданию столовых во всех совхозах как на центральных усадьбах, так и в крупных отделениях. Сеть столовых и буфетов в совхозах за 1958–1961 годы увеличилась в 9 раз при общем росте на 72,5%. Для решения этой задачи кооператорами были вложены значительные финансовые средства как в капитальное строительство, так и в оборудование этих столовых. Но уже в 1961–1962 годах вся созданная потребительской кооперацией сеть общепита в совхозах была у нее изъята безо всякой компенсации и передана в ведение совхозов [19]. Это явилось прямым нарушением права собственности кооперативных обществ и ударом по их финансово-хозяйственной деятельности.

Предпринятые с середины 1950-х годов ослабление административных мер воздействия и попытка перехода к экономическим методам управления, выразившаяся в передаче части предприятий низовым потребительским обществам, предоставлении им права хозяйственной инициативы, права выбора на собраниях пайщиков заведующих магазинами и других торговых работников, не смогли преодолеть отчуждение работника от функций хозяина в потребительских кооперативах, несмотря на то, что объективно кооперативная форма собственности способна более оперативно и глубоко реализовать коллективный и личный интерес, чем государственная форма собственности.

Партийные органы не смогли перестроить свою работу с учетом новых требований и в ряде случаев мешали попыткам со стороны хозяйственников сделать это. В это время продолжился процесс формирования определенного стереотипа трудового поведения большинства работников и руководителей кооперативных организаций, который достиг высшей своей точки в период застоя 1970 – первой половины 1980-х годов: пассивное отношение к собственности своего кооператива и результатам его хозяйственной деятельности, отрыв от пайщиков, формализм в работе, расхождение слова и дела и т. п.



С конца 1950-х годов в Белоруссии стала проводиться непродуманная и ошибочная политика ликвидации так называемых неперспективных деревень. К сожалению, свою лепту в этот процесс внес и Центросоюз. Стремясь сократить торговые издержки, он рекомендовал потребительским обществам проводить решительное сокращение мелкой розничной торговой сети, заменить ее в небольших населенных пунктах развозной торговлей. К мелкой розничной сети относились торговые предприятия с оборотом до 30 тыс. р. в месяц. Их количество в потребкооперации республики в то время составило 42% от общего числа [20]. Эффективно заменить эти лавки развозной торговлей также было невозможно, так как потребительская кооперация республики имела крайне недостаточное количество автолавок, от 100 в конце 1950-х годов до 123 к началу 1960-х годов.

Решение о закрытии мелкой розничной сети было неправильным. Оно привело к тому, в 1961 году в республике не имели торговых предприятий более 12,5 тысяч населенных пунктов, каждый из которых насчитывал до 23 дворов [21], из них 8,4 тыс. сел и деревень – от 24 до 47 дворов. Закрытие магазина или лавки в каком-либо населенном пункте не только ухудшало социально-бытовые условия жизни, но тем самым действительно способствовало его превращению в неперспективный. В данном случае интересы потребительской кооперации как системы, ведомства, желание добиться наибольшей прибыли любой ценой взяли верх над интересами пайщиков и сельского населения в целом. Ошибочность такой политики была признана только во 2-й половине 1980-х годов в условиях перестройки, были предприняты попытки восстановления торговой сети в населенных пунктах республики, имевших небольшое количество жителей.

В послевоенный период потребительская кооперация стала одной из основных заготовительных организаций. Получив по постановлению Совета Министров СССР от 9 ноября 1946 года право на закупки по рыночным ценам имевшихся в деревне излишков сельскохозяйственной продукции, потребительские общества развернули работу по увеличению объема заготовок. В условиях слабой обеспеченности транспортом, складскими помещениями и овощехранилищами организация заготовительной деятельности проходила трудно. В среднем только 67–69% сельпо принимали участие в заготовках [22]. Как правило, закупки проводились в сельпо, расположенных вблизи райцентров, а не в глубинке, где закупочные цены были бы более низкими. Ассортимент первых городских магазинов потребительской кооперации был бедным, часто случались перебои в снабжении товарами. Несмотря на все трудности, только в 1947–1948 годах было закуплено сельхозпродукции на 652,2 млн р. [23].

Изменения в отношении к кооперативной форме хозяйствования, происходившие в конце 1940-х годов, коснулись и закупочной деятельности потребкооперации. Постановлением Совета Министров СССР от 8 августа 1948 года отменялось право потребительской кооперации закупать продукты по рыночным ценам. Вместо этого была введена закупка сельхозпродуктов по предельно-закупочным ценам, регулируемым государством, значительно более низким, чем рыночные. Такой курс привел к резкому сокращению объема закупок сельскохозяйственной продукции. Если в 1948 году закупки у населения и колхозов были произведены кооператорами на сумму 325,9 млн р., то в 1950 году – только на 125,9 млн р.

Не способствовала развитию заготовок потребкооперации Белоруссии и политика, проводимая по отношению к личному подсобному хозяйству крестьян. После Великой Отечественной войны часть территории республики, а именно Тереховский, Речицкий, Стрешинский районы, относилась к степной зоне. По уставу сельхозартели для этой зоны каждое хозяйство колхозника могло иметь до 2–3 коров, 3 свиноматки с приплодом и т. д. Колхозники широко пользовались этим правом, а излишки сельхозпродукции сдавали потребкооперации. Руководители Гомельской области, полагая, что наличие большого количества скота в личном пользовании колхозников тормозит развитие общественного производства, добивались сокращения разрешенных норм содержания скота [24].

Бюро ЦК КП(б)Б и Совет Министров БССР 4 октября 1951 года приняли постановление о единых нормах наличия скота в личной собственности колхозников на территории Белоруссии. Каждый двор мог иметь теперь в личной собственности только одну корову, до 2 голов молодняка, 1 свиноматку с приплодом, до 20 голов водоплавающей птицы [25]. Не мог крестьянин посеять на своем участке и зерновые культуры. Запрет объяснялся тем, что наличие зерновых на приусадебном участке якобы подрывало общественное хозяйство колхоза и служило маскировкой при рас-taskивании общественных хлебов [26].

Фактически, как в республике, так и по СССР в целом, уже в начале 50-х годов XX века, вследствие ошибочной политики в отношении личных подсобных хозяйств колхозников закладывалась основа для возникновения в будущем продовольственной проблемы, которую признали на

майском (1982 год) пленуме ЦК КПСС, и которая не была преодолена до распада СССР, а также в первые годы постсоветского периода.

Ограничения в ведении личных подсобных хозяйств колхозников сразу же отразились на состоянии заготовок кооператоров. Уже 19 марта 1952 года ЦК КП(б)Б и Совет Министров БССР приняли постановление «О неудовлетворительном выполнении потребительской кооперацией БССР плана закупок мяса, молока и других сельхозпродуктов в 1952 году» [27]. Это постановление, как и многие аналогичные до него, содержало правильные рекомендации по развертыванию закупок, развитию материальной базы заготовок и переработки, увеличению количества кадров заготовителей. Однако оно не затрагивало основ проводимой аграрной политики, отношения к личному подсобному хозяйству, а, следовательно, не могло коренным образом повлиять на состояние заготовительной сферы потребкооперации. Для дальнейшего ее развития необходимы были пересмотр аграрной политики, новое отношение к социальной сфере села.

Проведение таких мероприятий было намечено сентябрьским (1953 год) пленумом ЦК КПСС. В частности, по его решению были пересмотрены заготовительные и закупочные цены на продукцию колхозов и колхозников, снижены нормы обязательных поставок и улучшена система заготовок. Так, заготовительные цены на скот и птицу, сдаваемые государству в порядке обязательных поставок, были увеличены в 5,5 раза, на молоко и масло – в 2 раза, на картофель – в 2,5 раза, на овощи в среднем на 30% и на мясо закупочные цены выросли примерно на 30% [28]. Была изменена налоговая политика на селе. Предусматривались твердые суммы налогообложения в соответствии с размерами приусадебных участков и их хозяйств, снижались размеры обязательных поставок сельхозпродуктов. Подоходный налог с личного хозяйства уменьшился в среднем в 2 раза. В республике возросли денежные выплаты колхозникам. Если в 1953 году из средств колхозов было выплачено 5,5 млн р., в 1954 – 14,2 млн р., то в 1955 году – 27 млн р. [29]. Это благотворно отразилось на заготовках потребительской кооперации Белоруссии. Уже осенью 1953 года в сдаче продуктов потребкооперации на комиссионных началах участвовало около 500 колхозов. Ежегодно объем заготовок возрастал примерно на 30%, что привело к серьезной транспортной проблеме: не хватало транспорта для вывоза заготовленного сельскохозяйственного сырья. В 1949–1951 годах потребкооперацией БССР была получена 371 автомашина, а списано было 459. В 1953 году Белкоопсоюз получил 138 автомашин, а заменить нужно было 644. Вообще не имели автотранспорта 11 райпотребсоюзов [30]. Положение усугублялось еще и тем, что в летний период обкомы партии и облисполкомы своими распоряжениями мобилизовывали транспорт кооперативных обществ для участия в уборочных работах.

Кооператоры-заготовители республики неоднократно поднимали вопрос об изменениях в негибкой системе оплаты за заготавливаемую продукцию, в том числе на совещании в Совмине БССР в 1955 году, но добиться положительного решения не смогли. И только принятием постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР «Об улучшении организации сбыта излишков сельскохозяйственных продуктов колхозников и колхозов» от 25 февраля 1961 года наметилась тенденция к улучшению организованного сбыта сельскохозяйственных продуктов [31]. В нем определялось, что закупки излишков сельхозпродуктов должны производиться у колхозников и других граждан по ценам согласно договоренности с ними, у колхозов (после выполнения ими обязательств по продаже сельхозпродуктов государству) – на комиссионных началах с выдачей им аванса до 75% обусловленной стоимости продуктов.

Для организации и проведения всей работы по закупкам и сбыту сельскохозяйственной продукции Центросоюзу было рекомендовано образовать на демократических началах коопсбытсекции с участием колхозов и потребительских обществ. В соответствии с этим постановлением в республике при всех областных и районных потребительских союзах создавались коопсбытсекции, численность которых в БССР составила 130. Членами коопсбытсекций стали в республике 2 320 колхозов и 680 сельпо.

Совершенствование форм заготовок принесло определенные результаты. В 1961 году потребкооперацией было закуплено сельхозпродукции по республике на 13,3% больше, чем в 1960 году. Увеличение было достигнуто главным образом за счет быстрого развития прямых кооперативных закупок у колхозников. Существование коопсбытсекций не оказало значительного влияния на увеличение заготовок потребительской кооперации по двум основным причинам: во-первых, коопсбытсекции работали в отрыве от колхозов и сельпо, их членов; во-вторых, членство колхозов в коопсбытсекциях оставалось в значительной мере формальным, ибо они, сдавая по плану всю продукцию государству, как и раньше, мало что могли предложить кооператорам.

Во второй половине 1950-х годов чувствительный удар по заготовкам потребительской кооперации был нанесен воплощением в жизнь концепции отмирания личного подсобного хозяйства. Эта антикрестьянская и антинародная по своей сущности политика стала осуществляться в условиях, когда колхозники республики (по данным на 1957 год) получали от личного подсобного хозяйства около 50% общих доходов семьи [32]. В стране с большим размахом насаждался «опыт» села Калиновка Курской области по обобществлению скота личных подсобных хозяйств. Приусадебные участки колхозников были уменьшены до 0,12–0,15 га. Предполагалось, что в скором времени колхоз должен стать единственным источником личных доходов членов артели.

Следует отметить, что руководство Белоруссии, исходя из печального опыта наступления на личные подсобные хозяйства в начале 1950-х годов, не спешило с активизацией этой кампании. В республике не было массовых случаев продажи крестьянами коров колхозам, также как и урезания приусадебных участков. В то же время, с 1958 года личные подсобные хозяйства были решением союзного правительства полностью освобождены от обязательных поставок государству. Этот шаг обосновывался тем, что колхозы якобы способны дать достаточное количество продуктов и для горожан, и для сельского населения. Таким образом, для заготовителей республики создавались благоприятные условия, позволявшие увеличить закупки в личных крестьянских хозяйствах. Разумное, с учетом реальности, отношение ЦК КПБ и Совета Министров БССР к личному подсобному хозяйству колхозников во второй половине 1950-х годов в значительной мере предопределило некоторое более выгодное положение Белоруссии по сравнению, например, с рядом областей России, других регионов в снабжении населения продовольствием в современных условиях.

В послевоенный период потребительская кооперация Белоруссии с целью лучшего обеспечения населения продуктами питания и промышленными изделиями приступила к организации собственных предприятий по производству товаров широкого потребления на базе местных сырьевых ресурсов (ранее ее производственная деятельность ограничивалась хлебопечением, производством безалкогольных напитков и переработкой сельхозпродуктов). Постановление Совета Министров СССР от 9 ноября 1946 года ускорило процесс создания таких предприятий. К концу 1947 года их число составило в республике 1 135. Большинство из них представляло собой мелкие мастерские, оснащенные примитивным оборудованием, с числом работающих от 3 до 5 человек. Качество изделий в ряде случаев было хуже, чем аналогичной продукции, выпускаемой государственными предприятиями, реализовывались они по более высоким ценам. Но это были крайне необходимые для населения товары – гончарные изделия, мыло, мебель, сани, грабли, кровельная щепка, ведра, хомуты, веревка, одежда и многое другое. Дефицит этих товаров был огромным и, бесспорно, предприятия потребкооперации совместно с промкооперацией и кооперацией инвалидов помогли насытить потребительский рынок.

В появлении многочисленных промышленных кооперативных предприятий проявилась тенденция развития нового хозяйственного механизма, направленная на определенное расширение хозяйственной самостоятельности низовых звеньев производства и внедрение хозрасчета. Использование рыночных цен для закупки сырья предприятиями, возможность самим кооперативным обществам устанавливать цены на продукцию свидетельствовали о некотором отступлении от жестких принципов централизма.

Опираясь на решения партийных организаций Белкоопсоюза, ряда райпотребсоюзов, правления кооперативных организаций к марту 1947 года перевели на хозрасчет 60% промкомбинатов. Однако хозрасчет второй половины 1940-х годов не был и не мог быть полным. Его особенность заключалась в том, что он был ограничен необходимостью строжайшей экономии при остром недостатке всех видов ресурсов. Строгая финансовая дисциплина и жесткий контроль за расходованием материальных ресурсов заставляли вышестоящие организации точно фиксировать для предприятий фонд заработной платы и численность работающих – это обстоятельство препятствовало развитию более гибких хозрасчетных отношений.

Фактическая отмена постановления от 9 ноября 1946 года привела к уменьшению хозяйственной инициативы кооперативных работников, подталкивала к ликвидации предприятий вместо поиска путей их модернизации и повышения рентабельности. Объем производства собственных предприятий кооперации, достигнув максимума в 1948 году – 256,5 млн р., – стал снижаться. К 1950 году он стал равен 219,4 млн р. Процесс сокращения выпуска продукции на предприятиях потребительской кооперации объясняется рядом причин. С восстановлением государственной промышленности и увеличением из года в год выпуска товаров широкого потребления рынок насыщался, и политика кооперативных обществ на закрытие промышленных предприятий не встре-

чала возражений со стороны местных партийных и советских органов. Кооперативам же было проще перерабатывать сельскохозяйственную продукцию, чем производить переоборудование своих промышленных предприятий. Следовательно, шел процесс сужения ассортимента выпускаемой продукции. С другой стороны, этот процесс ускорили некоторые нормативные акты. В частности, постановление Совета Министров СССР от 14 апреля 1948 года «О проникновении частного в кооперацию и предприятия местной промышленности» привело к массовому закрытию многих кооперативных предприятий. Только за апрель-октябрь 1948 года в результате борьбы с частником в системе потребительской кооперации республики было закрыто 135 предприятий, привлечено к ответственности 17 руководителей кооперативных организаций, уволено 177 человек, 36 из них привлечены к уголовной ответственности [33]. Местные партийные комитеты и советские органы, пользуясь постановлением Совмина от 14 апреля 1948 года, часто необоснованно закрывали промышленные предприятия потребкооперации.

### Заключение

Таким образом, в послевоенный период (1946–1961) в республике была восстановлена потребительская кооперация. Она по всем показателям достигла довоенного уровня, по ряду показателей его превзошла. Потребкооперация БССР внесла значительный вклад в возрождение республики. К сожалению, сохранение у власти сталинского руководства, курс на укрепление командно-административной системы не позволили осуществить возрождение потребительской кооперации на ленинских принципах, опыте и традициях периода нэпа, хотя теоретически такой путь при изменении общественно-политической ситуации был возможен.

### Список использованной литературы

1. **Потребительская** кооперация Белорусской ССР / Г. З. Грищенко [и др.]. – Минск : Ураджай, 1989. – 144 с.
2. **Басов, В. Н.** История потребительской кооперации Беларуси: события, факты, комментарии. 1869–1941 годы / В. Н. Басов. – Минск : ГИВЦ Минсельхозпрода, 2010. – 344 с.
3. **Национальный** архив Республики Беларусь (НА РБ). – Фонд 332. – Оп. 6. – Л. 64.
4. **Юрис, С. А.** Методические советы студентам по теме «Коммунистическая партия и потребительская кооперация Белоруссии в годы Великой Отечественной войны и послевоенный период (1941–1961 гг.)» при изучении курса политической истории и истории БССР / С. А. Юрис, А. Н. Аксенов. – Гомель : ГКИ, 1990. – 35 с.
5. **Горбачев, М. С.** Потенциал кооперации – делу перестройки. Выступление на IV Всесоюзном съезде колхозников 23 марта 1988 года / М. С. Горбачев. – М. : Политиздат, 1988. – С. 10, 43–44.
6. **Национальный** архив Республики Беларусь (НА РБ). – Ф. 332. – Оп. 6. – Д. 235а. – Л. 9, 7.
7. **Аксенов, А. Н.** Белкоопсоюз: вехи истории / А. Н. Аксенов, И. С. Котов, В. Ф. Николайчук // Белкоопсоюз: 100 лет заботы о людях = Belcoopsoyuz. 100 years of caring service / [сост. В. В. Андриевич, В. Ф. Николайчук ; авт. текста В. Ф. Николайчук ; ред. совет : В. Н. Иванов, В. В. Андриевич, А. Н. Аксенов, И. С. Котов и др.]. – Минск : Бел. энцикл. імя Петруся Броўкі, 2017. – 240 с.
8. **Белязо, А. П.** Беларуская вёска ў пасляваенныя гады (1945–1950) / А. П. Белязо. – Мінск : Навука і тэхніка, 1974. – С. 91, 98.
9. **Решения** партии и правительства по хозяйственным вопросам... – Т. 3. – М., 1968. – С. 729.
10. **Национальный** архив Республики Беларусь (НА РБ). – Фонд 4. – Оп. 14. – Д. 126. – Л. 229.
11. **Климов, А. П.** Потребительская кооперация в системе развитого социализма / А. П. Климов. – М. : Экономика, 1980. – С. 147.
12. **Климов, А. П.** Потребительская кооперация в системе развитого социализма / А. П. Климов. – М. : Экономика, 1980. – С. 240.
13. **Михневич, Л. М.** Торговля Белоруссии / Л. М. Михневич. – Минск, 1973. – С. 128.
14. **Национальный** архив Республики Беларусь (НА РБ). – Фонд 4. – Оп. 44. – Д. 187. – Л. 4.
15. **Национальный** архив Республики Беларусь (НА РБ). – Фонд 332. – Оп. 5. – Д. 125. – Л. 54.
16. **Национальный** архив Республики Беларусь (НА РБ). – Фонд 4. – Оп. 81. – Д. 1100. – Л. 14–20, 99 ; Д. 1108. – Л. 5–18 ; Д. 1185. – Л. 33–42.
17. **Национальный** архив Республики Беларусь (НА РБ). – Фонд 332. – Оп. 6. – Д. 268. – Л. 117.

18. **50 лет советской потребительской кооперации.** – М., 1967. – С. 80.
19. **Национальный** архив Республики Беларусь (НА РБ). – Фонд 332. – Оп. 6. – Д. 45. – Л. 2.
20. **Национальный** архив Республики Беларусь (НА РБ). – Фонд 332. – Оп. 6. – Д. 263. – Л. 307.
21. **Национальный** архив Республики Беларусь (НА РБ). – Фонд. 332. – Оп. 3. – Д. 263. – Л. 337.
22. **Национальный** архив Республики Беларусь (НА РБ). – Фонд. 332. – Оп. 5. – Д. 255а. – Л. 19.
23. **Национальный** архив Республики Беларусь (НА РБ). – Фонд 4. – Оп. 20. – Д. 260. – Л. 114.
24. **Национальный** архив Республики Беларусь (НА РБ). – Фонд 4. – Оп. 81. – Д. 44. – Л. 14.
25. **Национальный** архив Республики Беларусь (НА РБ). – Фонд 4. – Оп. 46. – Д. 212. – Л. 109, 140.
26. **Национальный** архив Республики Беларусь (НА РБ). – Фонд 4. – Оп. 81. – Д. 556. – Л. 9–11.
27. **Хрущев, Н. С.** О мерах дальнейшего развития сельского хозяйства СССР. Доклад на Пленуме ЦК КПСС 3 сентября 1958 года / Н. С. Хрущев. – М. : Политиздат, 1963. – С. 62, 63.
28. **Белязо, А. П.** Крестьянство Белоруссии на пути к развитому социализму / А. П. Белязо. – Минск, 1982. – С. 82.
29. **Национальный** архив Республики Беларусь (НА РБ). – Фонд 4. – Оп. 2. – Д. 223. – Л. 76.
30. **Национальный** архив Республики Беларусь (НА РБ). – Фонд 7. – Оп. 4. – Д. 2667. – Л. 21.
31. **Национальный** архив Республики Беларусь (НА РБ). – Фонд 332. – Оп. 6. – Д. 253. – Л. 333.
32. **Национальный** архив Республики Беларусь (НА РБ). – Фонд 332. – Оп. 5. – Д. 255а. – Л. 16.
33. **Национальный** архив Республики Беларусь (НА РБ). – Фонд 332. – Оп. 5. – Д. 255а. – Л. 38, 51.

*Получено 01.09.2021.*



**Бондаренко, О. Г. Формирование комплексной инфраструктуры сельской торговли Беларуси : монография / О. Г. Бондаренко, А. И. Капштык, Н. В. Оксенчук ; под общ. ред. А. И. Капштыка ; Белкоопсоюз, Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2021. – 240 с.**

Авторами издания являются преподаватели Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации, длительное время занимающиеся научными исследованиями по рассматриваемым проблемам. В основу монографии положены результаты научно-исследовательской темы «Разработка стратегии формирования комплексной инфраструктуры сельской торговли в рамках обеспечения продовольственной безопасности Республики Беларусь», выполненной авторами монографии в 2017–2019 годах на конкурсной основе по линии Белорусского республиканского фонда фундаментальных исследований. Результаты этой НИР вносят определенный вклад в развитие научной основы создания комплексной инфраструктуры сельской торговли страны, а также позволяют скорректировать политику управления процессом создания данной инфраструктуры.

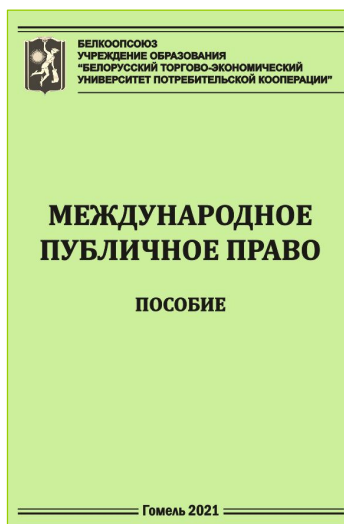
Материалы монографии представляют также интерес для аспирантов и магистрантов соответствующих специальностей, для практических работников сферы торговли, а также для тех, кто интересуется проблемами сельской торговли и торговой инфраструктуры.

#### Содержание

- От авторов.
- Введение.
- 1. Теоретические основы инфраструктуры сельской торговли и стратегии ее формирования.
  - 1.1. Сущность и понятие торговой инфраструктуры.
  - 1.2. Нормативно-правовое регулирование развития инфраструктуры сельской торговли Республики Беларусь.
  - 1.3. Понятие и содержание стратегии формирования торговой инфраструктуры.
  - 1.4. Основные принципы и факторы формирования торговой инфраструктуры.
- 2. Современное состояние и динамика развития инфраструктуры сельской торговли Республики Беларусь.
- 3. Анализ факторов и причин сокращения торговли потребительской кооперации на сельском рынке Республики Беларусь.
  - 3.1. Факторы внешней среды, обуславливающие сокращение сельской торговли потребительской кооперации.
  - 3.2. Система факторов и показателей маркетинговой среды, влияющих на долю рынка потребительской кооперации.
  - 3.3. Влияние организационной структуры и системы товародвижения потребительской кооперации на развитие инфраструктуры сельской торговли.
  - 3.4. Влияние прочих факторов на сокращение торговли потребительской кооперации на сельском потребительском рынке.
- 4. Выявление современного уровня и проблем сельской торговли и торгового обслуживания сельского населения Республики Беларусь.
  - 4.1. Анализ результатов опроса руководителей и специалистов потребительской кооперации о состоянии торгового обслуживания сельского населения.
  - 4.2. Анализ результатов опроса покупателей о состоянии торгового обслуживания сельского населения.
  - 4.3. Систематизация проблем функционирования сельской торговли на современном этапе.
- 5. Основные факторы формирования и развития комплексной инфраструктуры сельской торговли в современных условиях.
- 6. Основные направления формирования и развития комплексной инфраструктуры сельской торговли.
  - 6.1. Базовые составляющие формирования комплексной инфраструктуры сельской торговли.
  - 6.2. SWOT-анализ маркетинговой среды инфраструктуры сельской торговли.
  - 6.3. Систематизация направлений и средств формирования и развития комплексной инфраструктуры сельской торговли.
- 7. Особенности и механизм формирования оптимальной комплексной инфраструктуры сельской торговли на местном, областном и республиканском уровнях.
  - 7.1. Теоретические аспекты формирования оптимальной комплексной инфраструктуры сельской торговли.
  - 7.2. Использование результатов опроса руководителей и специалистов подразделений райисполкомов при формировании оптимальной комплексной инфраструктуры сельской торговли.
- 8. Концептуальный проект стратегии формирования оптимальной комплексной инфраструктуры сельской торговли Республики Беларусь.
- 9. Основные направления и условия реализации стратегии формирования оптимальной комплексной инфраструктуры сельской торговли Республики Беларусь.
- Заключение.
- Список использованных источников.

**Международное публичное право : пособие для реализации содержания образовательной программы переподготовки руководящих работников и специалистов / Белкоопсоюз, Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации, кафедра экономических и правовых дисциплин ; [автор-сост. Н. В. Кузнецов]. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2021. – 200 с.**

Представленное издание подготовлено преподавателями кафедры экономических и правовых дисциплин Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации для слушателей системы переподготовки руководящих работников и специалистов, осваивающих содержание образовательной программы по специальности «Правоведение». В пособии изложены краткие теоретические сведения, планы практических занятий, темы рефератов, вопросы для самоконтроля и др.



#### *Содержание*

Пояснительная записка.

Краткие теоретические сведения, планы практических занятий, темы рефератов, вопросы для самоконтроля, задания, тест.

Тема 1. Понятие, сущность, источники, история возникновения и развития международного права.

Тема 2. Субъекты международного права.

Тема 3. Вопросы территории в международном праве.

Тема 4. Вопросы населения в международном праве.

Тема 5. Институт международно-правовой ответственности.

Тема 6. Международно-правовые средства разрешения международных споров.

Тема 7. Право международных договоров.

Тема 8. Право международных организаций.

Тема 9. Право внешних сношений.

Тема 10. Право международной безопасности.

Тема 11. Международное уголовное право.

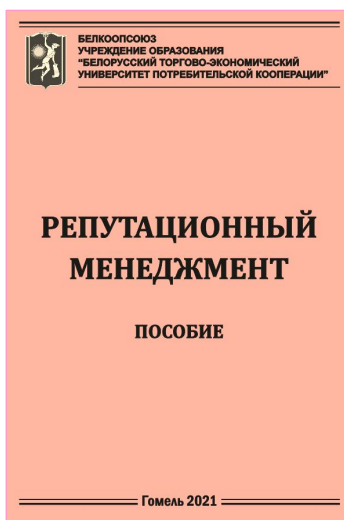
Тема 12. Международное экономическое право.

Список рекомендуемой литературы.

**Репутационный менеджмент : пособие для реализации содержания образовательной программы переподготовки руководящих работников и специалистов / Белкоопсоюз, Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации, кафедра экономических и правовых дисциплин ; [автор-сост. В. Н. Дорошко]. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2021. – 72 с.**

Учебная дисциплина «Репутационный менеджмент» посвящена освоению методологии управления деловой репутацией организации, приобретению профессиональных компетенций разработки, реализации, оценки и анализа эффективности репутационных проектов, реализации проактивных мероприятий по защите деловой репутации бизнеса от актуальных вызовов и угроз информационной экономики.

Представленное пособие ориентировано на закрепление ключевых компетенций в области управления деловой репутацией бизнеса путем самопроверки с помощью вопросов, тестов, развития критического и творческого мышления через решение бизнес-кейсов и подготовку рефератов и докладов по актуальным проблемам управления деловой репутацией бизнеса в современных социально-экономических условиях. Издание предназначено для использования при аудиторной и самостоятельной работе слушателей специальностей «Экономика и управление на предприятии промышленности», «Корпоративное управление», «Управление персоналом».



#### *Содержание*

Пояснительная записка.

Содержание учебного материала.

Планы семинарских занятий, вопросы и задания для самоконтроля, вопросы для обсуждения, задания (бизнес-кейсы), тесты, темы рефератов и докладов.

Тема 1. Теоретико-методические основы формирования деловой репутации в коммерческих организациях.

Тема 2. Экономическая и качественная оценка деловой репутации организации: отечественные и зарубежные подходы.

Тема 3. Организация управления деловой репутацией в бизнесе: типовые и инновационные бизнес-модели.

Тема 4. Проектирование деловой репутации коммерческой организации: основные этапы и оценка эффективности.

Тема 5. Управление рисками деловой репутации коммерческой организации. Репутационный профиль и карта угроз.

Вопросы для подготовки к экзамену.

Список рекомендуемой литературы.

*Материал подготовлен ведущим библиографом библиотеки Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации М. В. Дударенко*

Редколлегия журнала «Потребительская кооперация»  
и коллектив Белорусского торгово-экономического  
университета потребительской кооперации горячо и сердечно  
поздравляют

## **НАШИХ ЮБИЛЯРОВ**

заместителя главного редактора журнала  
«Потребительская кооперация»,  
кандидата экономических наук,  
доцента кафедры экономики торговли

**СНЫТКОВУ Наталью Александровну**

кандидата экономических наук,  
доцента кафедры бухгалтерского учета и финансового  
менеджмента в отраслях народного хозяйства

**ЯКУБЕНКО Галину Александровну**

кандидата технических наук,  
доцента кафедры коммерции и логистики

**КИКИНЕВУ Евгению Григорьевну**

кандидата экономических наук,  
доцента кафедры экономики торговли

**РАКИЦКУЮ Оксану Леонидовну**

старшего преподавателя кафедры иностранных языков

**ДУБОВЦОВУ Татьяну Антоновну**

Желаем им крепкого здоровья, успехов  
в научной и педагогической деятельности, творческого  
долголетия и счастья в личной жизни





**ШИШКОВА Елена Егоровна**  
**20 сентября 1961 года – 28 июня 2021 года**

20 сентября 2021 года исполнилось бы 60 лет со дня рождения доцента кафедры экономики торговли Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации, кандидата экономических наук Шишковой Елены Егоровны, ушедшей из жизни 28 июня 2021 года. Елена Егоровна родилась в городе Бокситогорске, вблизи Санкт-Петербурга. Окончив школу в 1979 году, она училась в Ленинградском кооперативном техникуме.

После работы бухгалтером в Тихвинском райпо Ленинградской области с 1984 года Шишкова Е. Е. изучала экономику в Гомельском кооперативном институте. В 1988 году она стала работать ассистентом на кафедре экономики торговли института. Затем продолжала обучение в аспирантуре

Киевского государственного экономического университета под руководством д.э.н. И. И. Королькова, защитив кандидатскую диссертацию на тему «Повышение конкурентоспособности предприятий розничной торговли в условиях перехода к рыночной экономике» в 1995 году. После окончания аспирантуры Шишкова Е. Е. вернулась на кафедру экономики торговли, где вскоре стала заместителем заведующего кафедрой, которую в то время возглавлял д.э.н. Писаренко Н. П.

Многие ученые университета повлияли на становление Шишковой Е.Е как ученого, на развитие ее способностей и формирование научного фундамента ее будущих исследований. Нельзя не вспомнить тут профессора, канд. экон. наук Сыроед Т. Н., доцента, канд. экон. наук Горячко В. И.

Интересно, что действовавшее законодательство требовало настрификации полученных в Украине документов о присвоении ученой степени, что и было сделано по представлению Совета ГКИ в 2000 году.

Научные интересы Шишковой Е. Е. отражали интересы кафедры экономики торговли. Ее природные способности, работоспособность, увлеченность позволили в это время успешно сочетать научную и методическую работу. Ею были опубликованы научные работы по анализу финансового состояния и разработан спецкурс по эффективности, интенсификации и конкурентоспособности торговых предприятий.

С 2001 года Елена Егоровна возглавила кафедру экономики торговли. Под ее руководством кафедра подготовила монографию «Повышение эффективности использования ресурсов в торговле» (2010 год) и учебное пособие с Грифом министерства образования Республики Беларусь «Экономика предприятия торговли» (2005 год).

На международных и республиканских научно-практических конференциях Шишкова Е. Е. представляла свои работы «Торговля потребительской кооперации Республики Беларусь: состояние и пути развития» (Московский гуманитарный университет), «Оценка состояния и перспективы развития предпринимательской деятельности в Республике Беларусь» (Леденцовские чтения, г. Вологда), «К вопросу антикризисного управления организациями» (ГГУ им. Ф. Скорины, г. Гомель). Она являлась активным участником Писаренковских чтений, проводимых кафедрой экономики торговли с 2015 года.

Шишкова Е. Е. обладала даром преподавателя. Ее студенты легко осваивали экономику благодаря умению лектора заинтересовать и мотивировать к обучению. Ряд научных работ ею опубликовано в соавторстве с молодыми учеными. Ею была разработана программа продвинутого уровня дисциплины «Экономика организации (предприятия)» для студентов II ступени обучения.

С 2014 по 2021 год была доцентом кафедры экономики торговли.

Она избиралась членом Совета университета (2001–2014 годы), членом научно-методического совета, членом совета факультета экономики и управления, членом экспертного совета по рассмотрению кандидатских диссертаций по специальности 08.00.05.

«За многолетнюю, плодотворную работу в системе потребительской кооперации, личный вклад в подготовку специалистов для системы потребительской кооперации» Шишкова Е. Е. была награждена в 2016 году Почетной грамотой Белкоопсоюза.

Любимые слова Елены Егоровны: «Сдаваться не будем», сегодня звучат как напутствие молодым ученым и коллегам для дальнейшей работы.

*Материал подготовлен коллективом кафедры экономики торговли*