

## Содержание

### Национальная экономика

- Тимошенко М. В.*  
Ключевые индикаторы развития предпринимательства в Республике Беларусь  
в изменяющихся социально-экономических условиях..... 3
- Коробкин А. З., Якимик А. Я.*  
Комплексный подход к проблеме формирования концепции «зеленого ретейла»  
на потребительском рынке Республики Беларусь ..... 11

### Региональная экономика

- Байбардина Т. Н., Бурцева О. А., Помаз И. В.*  
Агротуризм как перспективное направление устойчивого развития сельских регионов  
Республики Беларусь..... 18
- Хоронко С. М.*  
Методика оценки инновационного потенциала регионов Республики Беларусь ..... 23

### Финансы

- Шаўлюкоў А. П.*  
Дасканаленне арганізацыйнай структуры кіравання фінансамі карпарацыі..... 30
- Толкачева Е. Г.*  
Методический инструментальный анализа финансового состояния организации ..... 35
- Ковалева Н. В.*  
Процедуры финансового инжиниринга как инновационные подходы в управлении организацией..... 42

### Методология и методика экономического анализа и планирования

- Толкачева Е. Г., Долматович Н. В.*  
Показатели оценки устойчивого развития организации..... 46

### Менеджмент и маркетинг

- Маргунова В. И., Герасимчук О. В.*  
Теоретические аспекты внедрения элементов социального менеджмента в деятельности  
организаций потребительской кооперации..... 53

### Качество и конкурентоспособность

- Зенькова М. Л., Красильникова Е. В.*  
Обоснование номенклатуры потребительских свойств консервированных фруктовых десертов ..... 56

### Книжные новинки

- ..... 62

### Юбилеи и даты

- ..... 65

**Тимошенко М. В.,**

канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой  
Белорусского торгово-экономического  
университета потребительской кооперации

## **Ключевые индикаторы развития предпринимательства в Республике Беларусь в изменяющихся социально-экономических условиях ..... 3**

Целью исследования является анализ тенденций развития предпринимательского сектора в Республике Беларусь в изменяющихся социально-экономических условиях постковидного мира и международных противоречий. В основу исследования легли методы анализа данных Национального статистического комитета Республики Беларусь, выявление причинно-следственных связей, сравнение полученных результатов с ключевыми программно-целевыми документами, принятыми на период до 2025 года. Проведенное исследование позволило выявить характерные для последнего пятилетия особенности развития предпринимательской деятельности в Беларуси, что может служить базисом для дальнейшего обоснования решений, принимаемых на национальном уровне, в сфере регулирования малого и среднего бизнеса.

**Ключевые слова:** предпринимательство; малый и средний бизнес; индивидуальный предприниматель; индикатор; экономическое развитие.

### **Введение**

*В настоящее время эффективное функционирование национальной экономики невозможно обеспечить без развития предпринимательской деятельности. Предпринимательский сектор содействует повышению конкурентоспособности экономической системы (на национальном, региональном или местном уровнях) в результате способности предпринимательских структур к более эффективному использованию всех видов ресурсов. По этой причине предпринимательская деятельность является неотъемлемой частью национальных экономических систем рыночного типа.*

**Результаты исследования.** В Республике Беларусь отмечается активный процесс позитивных изменений законодательно-правовых условий предпринимательской деятельности, направленных на развитие предпринимательского сектора национальной экономики. Ключевыми программными документами являются Стратегия развития малого и среднего предпринимательства «Беларусь – страна успешного предпринимательства» на период до 2030 года, которая направлена на увеличение его вклада в результаты социально-экономического развития страны [1] и Государственная программа «Малое и среднее предпринимательство» на 2021–2025 годы [2]. Реализуются мероприятия, направленные на раскрепощение деловой инициативы граждан, активизацию предпринимательства, формирование развитой конкурентной среды, внедрение новых производственных и управленческих технологий, развитие инновационной деятельности, создание новых рабочих мест, насыщение рынка товарами и услугами, увеличение налоговых поступлений в бюджет государства, в конечном итоге обеспечивающие повышение благосостояния и улучшение качества жизни населения страны. Разработан ряд основополагающих нормативных правовых актов, регулирующих деятельность субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) и содействующих развитию малого бизнеса в Беларуси [3–6].

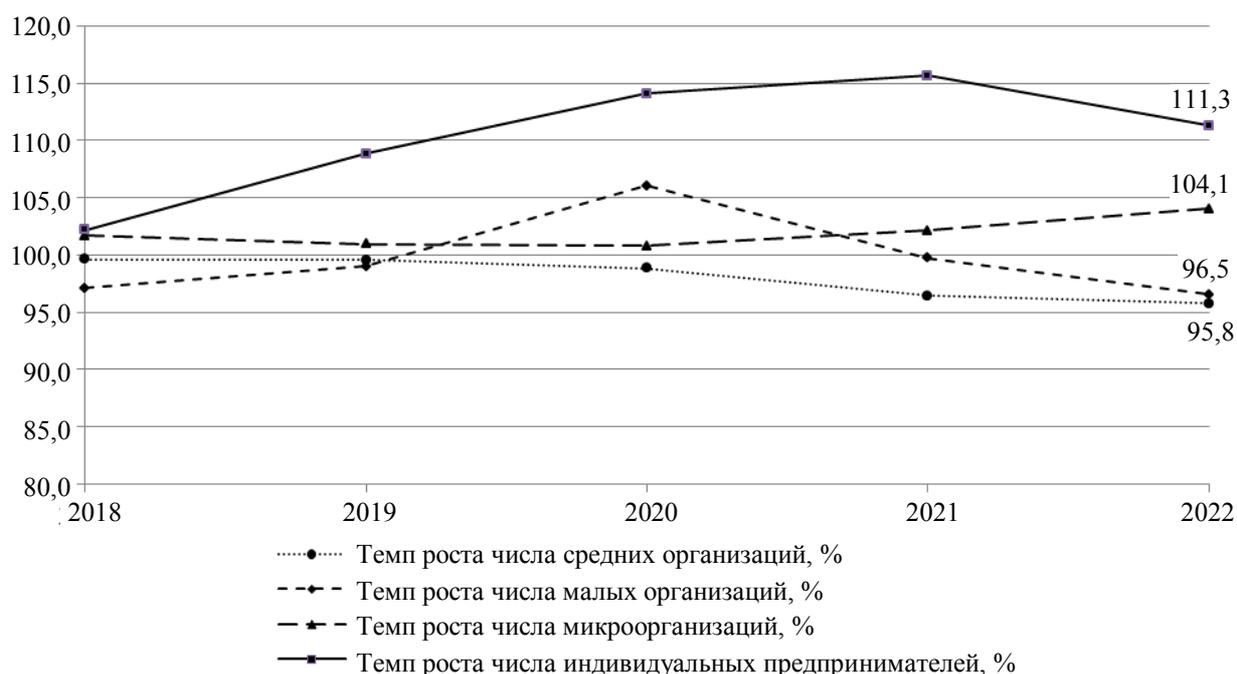
При этом, несмотря на создаваемые государством условия, развитие предпринимательского сектора в Беларуси находится на недостаточном уровне, о чем свидетельствует сопоставление данных о роли малого и среднего бизнеса в экономике Беларуси и отдельных зарубежных странах с развитым рынком. Так, в Беларуси доля малого и среднего бизнеса составляет 25,7% в структуре валового внутреннего продукта (ВВП) и 28,7% в численности работников [7], в США данные показатели имеют значения 43,5 и 46,0% соответственно [8].

Для более глубокого исследования предпринимательского сектора в Республике Беларусь с позиции реализации инициатив государства в поддержке данной сферы необходимо рассмотреть ключевые количественные и качественные параметры, характеризующие современное состояние и динамику развития малого и среднего бизнеса. В данном контексте также важно сопоставление достигнутых результатов с целевыми параметрами развития, заложенными в Государственной программе «Малое и среднее предпринимательство» на 2021–2025 годы, которые могут выступить в качестве индикаторов. Это согласуется с подходом Организации экономического сотрудничества и развития к определению понятия «индикатор», которое трактуется как количественный или качественный фактор (или переменная), являющийся простым и надежным средством измерения достижений или отображения перемен, произошедших вследствие какого-то действия, либо средством оценки работы субъекта развития [9, с. 38].

В Республике Беларусь в 2022 году свою деятельность осуществляли 113,4 тыс. организаций малого и среднего бизнеса и около 263 тыс. индивидуальных предпринимателей (ИП) [7].

Анализ динамики количества ИП свидетельствует о том, что за последние 5 лет их количество изменялось в сторону увеличения в сравнении с 2017 годом (рисунок), однако по сравнению с 2021 годом произошло резкое сокращение их числа (численность индивидуальных предпринимателей сократилась на 10,3 тыс. чел., т. е. почти на 4%). В связи с изменениями в налоговом законодательстве многие предприниматели начали переход в категорию юридических лиц. В соответствии с этим возросло число микроорганизаций на 4,1% (в 2022 году их число достигло 99,7 тыс., увеличившись по сравнению с 2017 годом на 3,9 тыс. ед.). Отмечается сокращение числа средних и малых организаций (за анализируемый период на 95 и 410 ед. соответственно).

**Динамика числа субъектов малого и среднего бизнеса в Республике Беларусь в 2018–2022 годах, % к 2017 г.**



Примечание – Рассчитано на основе [7].

За 2022 год средняя численность работников организаций малого и среднего бизнеса, численность индивидуальных предпринимателей и привлекаемых ими наемных лиц (численность работников субъектов МСП) составила 1 420 358 человек. Удельный вес субъектов малого и среднего предпринимательства в республиканском показателе численности работников за 2022 год составил 34,3%, сократившись по отношению к предыдущему году на –0,4 процентного пункта [10].

Согласно статистике Национального статистического комитета Республики Беларусь больше всего субъектов МСП сконцентрировано в виде экономической деятельности «оптовая и розничная торговля, ремонт автомобилей и мотоциклов» (таблица 1).

Таблица 1 – Структура индивидуальных предпринимателей, организаций малого и среднего бизнеса в Республике Беларусь по видам экономической деятельности в 2017 и 2022 годах (на конец года), %

Виды экономической деятельности	ИП		Микро-организации		Малые организации		Средние организации	
	2017	2022	2017	2022	2017	2022	2017	2022
Всего по видам экономической деятельности	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
В том числе:								
сельское, лесное и рыбное хозяйство	1,0	1,1	3,7	4,3	2,7	3,4	30,9	27,9
горнодобывающая промышленность	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,0
обрабатывающая промышленность	5,2	5,6	11,6	11,4	26,4	26,9	21,8	23,1
снабжение электроэнергией, газом, паром, горячей водой и кондиционированным воздухом	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,4	1,4
водоснабжение; сбор, обработка и удаление отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	0,1	0,2	0,2	0,2	0,3	0,4	0,9	1,0
строительство	8,3	8,4	7,3	6,7	12,5	11,4	12,0	9,7
оптовая и розничная торговля; ремонт автомобилей и мотоциклов	37,4	33,4	38,3	36,3	26,4	22,6	11,2	12,0
транспортная деятельность, складирование, почтовая и курьерская деятельность	11,9	14,7	11,1	9,6	7,2	7,7	4,0	3,8
услуги по временному проживанию и питанию	1,5	1,9	2,7	3,9	4,2	3,9	2,4	1,7
информация и связь	4,6	5,4	3,0	3,6	4,3	6,3	2,9	6,1
финансовая и страховая деятельность	0,2	0,1	0,5	0,4	0,3	0,6	0,4	0,4
операции с недвижимым имуществом	4,2	4,6	4,6	5,3	3,4	3,0	1,3	1,3
профессиональная, научная и техническая деятельность	11,0	10,7	5,5	5,7	5,2	5,4	4,6	4,6
деятельность в сфере административных и вспомогательных услуг	3,7	3,4	3,7	4,1	1,8	2,6	2,9	2,4
образование	1,9	2,7	1,0	1,2	0,7	0,9	0,0	0,1
здравоохранение и социальные услуги	0,3	0,5	0,9	1,0	1,2	1,8	1,6	1,9
творчество, спорт, развлечения и отдых	1,6	1,8	1,3	1,4	0,9	1,2	1,3	1,3
предоставление прочих видов услуг	7,1	5,5	4,6	4,8	2,2	1,8	1,4	1,2
Примечание – Рассчитано на основе [7].								

Для индивидуальных предпринимателей значительную долю составляют такие виды экономической деятельности, как «транспортная деятельность, складирование, почтовая и курьерская деятельность» и «профессиональная, научная и техническая деятельность» (14,7 и 10,7% соответственно).

В структуре организационных форм предпринимательского сектора значительную роль играет обрабатывающая промышленность (микроорганизации – 11,4%, малые организации – 26,9, средние организации – 23,1%). Следует также отметить, что для малых организаций характерно осуществление деятельности в строительстве (11,4%), а существенная доля средних организаций сконцентрирована в сельском, лесном и рыбном хозяйстве (27,9%).

Очевидной в последние годы является дифференциация регионов Беларуси в размещении субъектов малого и среднего бизнеса. Наибольшее число субъектов малого и среднего бизнеса сосредоточено в г. Минске и Минской области. Степень концентрации в столичном регионе микроорганизаций, малых и средних организаций выше (41,1%), чем ИП (28%). Наименьшая доля микроорганизаций, малых и средних организаций характерна для Гродненской и Могилевской областей, индивидуальных предпринимателей – для Витебской области.

Это поляризует регионы с точки зрения вклада предпринимательского сектора в развитие рынка труда, инноваций, инвестиций и в целом региональной экономики (таблица 2).

Таблица 2 – Удельный вес валовой добавленной стоимости субъектов малого и среднего предпринимательства в валовом региональном продукте регионов в Республике Беларусь в 2017–2022 годах, %

Регион	Год						Отклонение за период с 2017 по 2022 год (+; –)
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Брестская область, всего	23,8	24,3	25,2	24,7	22,1	22,0	–1,8
В том числе:							
микро-, малые и средние организации	20,1	20,7	21,4	21,1	18,9	19,2	–0,9
индивидуальные предприниматели	3,7	3,6	3,8	3,6	3,2	2,8	–0,9
Витебская область, всего	18,1	18,5	18,7	18,7	16,0	16,4	–1,7
В том числе:							
микро-, малые и средние организации	15,2	15,7	15,8	16,1	13,6	14,2	–1
индивидуальные предприниматели	2,9	2,8	2,9	2,6	2,4	2,2	–0,7
Гомельская область, всего	16,4	15,5	16,2	16,7	13,2	13,3	–3,1
В том числе:							
микро-, малые и средние организации	13,5	12,8	13,3	13,9	10,8	11,1	–2,4
индивидуальные предприниматели	2,9	2,7	2,9	2,8	2,4	2,2	–0,7
Гродненская область, всего	17,9	19,9	19,6	20,0	16,8	16,7	–1,2
В том числе:							
микро-, малые и средние организации	14,7	16,9	16,4	17,0	14,4	14,5	–0,2
индивидуальные предприниматели	3,2	3,0	3,2	3,0	2,4	2,2	–1
Город Минск, всего	41,6	42,4	44,0	43,8	37,2	37,7	–3,9
В том числе:							
микро-, малые и средние организации	37,4	38,2	39,7	39,6	33,8	34,8	–2,6
индивидуальные предприниматели	4,2	4,2	4,3	4,2	3,4	2,9	–1,3
Минская область, всего	31,6	30,9	32,3	33,1	25,9	27,4	–4,2
В том числе:							
микро-, малые и средние организации	28,4	27,7	28,8	29,6	23,1	24,7	–3,7
индивидуальные предприниматели	3,2	3,2	3,5	3,5	2,8	2,7	–0,5
Могилевская область, всего	22,0	23,5	23,6	24,4	22,2	21,2	–0,8
В том числе:							
микро-, малые и средние организации	18,4	19,8	19,5	20,6	18,8	18,2	–0,2
индивидуальные предприниматели	3,6	3,7	4,1	3,8	3,4	3,0	–0,6
Примечание – Составлено на основе [7].							

Так, удельный вес валовой добавленной стоимости субъектов малого и среднего предпринимательства в валовом региональном продукте (ВРП) г. Минска составляет почти 38%, Минской области – около 25%. В то же время данный показатель является весьма низким в Витебской, Гомельской, Гродненской областях – не более 17%. Как уже отмечалось выше, это свидетельствует о недостаточном использовании предпринимательского потенциала в развитии как региональной, так и национальной экономики.

Негативной тенденцией последнего пятилетия является сокращение вклада предпринимательского сектора в формирование валовой добавленной стоимости. Удельный вес ИП и организаций малого и среднего бизнеса в ВРП за период 2017–2022 годов сократился в Минской области на 4,2 процентного пункта, в г. Минске – на 3,9, в Гомельской области – на 3,9 процентного пункта.

Это свидетельствует о том, что предпринимательский сектор в последние годы столкнулся с проблемами, обусловленными сокращением рынков сбыта, сложностями с осуществлением расчетов и необходимостью перестройки логистических схем, необходимостью адаптироваться к разным кризисным ситуациям (в частности, к внешним шокам из-за пандемии, санкционных ограничений; к внутренним шокам из-за сокращения спроса и инфляционных ожиданий).

За 2022 год выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг субъектов малого и среднего предпринимательства составила 204,7 млрд р. Удельный вес субъектов малого и среднего предпринимательства в республиканском показателе за 2022 год составил 41,7%, увеличившись по сравнению с предыдущим годом на 0,1 процентного пункта [10].

Объем инвестиций в основной капитал организаций малого и среднего предпринимательства (без учета ИП) в 2022 году составил 10,4 млн р. (36,4% в общем объеме инвестиций в основной капитал).

Рассматривая другие показатели деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства в 2022 году, следует отметить, что сформированный ими объем промышленного производства составил 33,6 млрд р. (19,8% в общереспубликанском показателе), розничный товарооборот – 21,6 млрд р. (31,8%), товарооборот общественного питания – 2,1 млрд р. (49%) [10].

В 2022 году зарегистрированы объемы экспортно-импортных операций субъектов МСП со 193 странами мира. Товары поставлялись на рынки 146 государств, импортировалась продукция из 180 стран. Объем внешней торговли товарами субъектов малого и среднего предпринимательства составил почти 34 млрд долл. США. Удельный вес субъектов малого и среднего предпринимательства в республиканском показателе за 2022 год достиг 44,1%, увеличившись на 0,6 процентного пункта к 2021 году. Экспорт товаров предпринимательского сектора Республики Беларусь составил 15,8 млрд долл. США, импорт – 18,1 млрд долл. США [10]. Сальдо внешней торговли товарами субъектов МСП сформировалось отрицательным.

В таблице 3 рассмотрена роль субъектов малого и среднего предпринимательства в формировании отдельных макроэкономических показателей страны.

Таблица 3 – Удельный вес субъектов малого и среднего предпринимательства в отдельных экономических показателях развития Республики Беларусь в 2022 году, %

Показатели	Удельный вес, %
Выручка организаций и индивидуальных предпринимателей от реализации продукции, товаров, работ, услуг, всего	41,7
В том числе:	
средние организации	10,7
микро- и малые организации	27,9
индивидуальные предприниматели	3,0
Экспорт товаров, всего	41,2
В том числе:	
средние организации	8,7
микро- и малые организации	32,0
индивидуальные предприниматели	0,5
Импорт товаров, всего	47,0
В том числе:	
средние организации	7,7
микро- и малые организации	38,2
индивидуальные предприниматели	1,1
Объем промышленного производства, включая стоимость давальческого (не оплаченного организацией-изготовителем) сырья, всего	19,8
В том числе:	
средние организации	8,3
микро- и малые организации	11,1
индивидуальные предприниматели	0,4
Розничный товарооборот, всего	31,8
В том числе:	
средние организации	7,1
микро- и малые организации	18,0
индивидуальные предприниматели	6,7
Товарооборот общественного питания, всего	49,0
В том числе:	
средние организации	8,3
микро- и малые организации	39,6
индивидуальные предприниматели	1,1
Примечание – Составлено на основе [7; 10].	

Несмотря на уменьшение численности субъектов МСП, тенденция увеличения вклада предпринимательского сектора в бюджет по-прежнему сохраняется. От субъектов малого и среднего бизнеса в 2022 году поступило более 13,18 млрд р., удельный вес в доходах бюджета составил

36,1%. Индивидуальными предпринимателями уплачено в 2022 году в бюджет 1,018 млрд р., в 2021 г. – 775 млн р. Рост составил 30% [11].

Среди индивидуальных предпринимателей наибольший вклад в формирование доходов бюджета обеспечили индивидуальные предприниматели, налогообложение которых осуществляется в общеустановленном порядке. Их поступления составили 535,9 млн р., или 52,6% в общей сумме платежей данной категории плательщиков, и увеличились относительно уровня 2021 года в 2,8 раза [11].

Рассмотрим достигнутые результаты развития субъектов малого и среднего предпринимательства в сравнении с целевыми параметрами развития, заложенными в Государственной программе «Малое и среднее предпринимательство» (далее – Государственная программа) на 2021–2025 годы (таблица 4).

На основе опубликованной информации официальными органами управления следует сделать вывод о том, что в 2021 году целевой показатель удельного веса валовой добавленной стоимости, формируемой субъектами малого и среднего предпринимательства, в общем объеме валовой добавленной стоимости был выполнен. Однако в 2022 году фактическое значение данного показателя было ниже значений 2021 года, что, очевидно, не позволило достичь более высоко запланированных целевых ориентиров.

Таблица 4 – **Выполнение сводных целевых показателей Государственной программы «Малое и среднее предпринимательство» в Республике Беларусь в 2021 и 2022 годах**

Показатели	Значения показателей по годам*			
	2021 (целевой показатель)	2021 (факт)	2022 (целевой показатель)	2022 (факт)
Удельный вес валовой добавленной стоимости, формируемой субъектами малого и среднего предпринимательства, в общем объеме валовой добавленной стоимости, %	29,0	29,2	30,5	28,8
Удельный вес экспорта товаров субъектов малого и среднего предпринимательства (по методологии статистики внешней торговли товарами) в общем объеме экспорта товаров (без учета нефти, нефтепродуктов, калийных удобрений), %	31,0	24,9	32,0	–
Удельный вес экспорта услуг субъектов малого и среднего предпринимательства (по методологии статистики внешней торговли услугами) в общем объеме экспорта услуг, %	41,0	47,1	42,0	–
Количество юридических лиц – субъектов малого и среднего предпринимательства на 1 тыс. занятых в экономике, ед.	24,9	26,1	25,3	26,9
Коэффициент активности субъектов малого и среднего предпринимательства, ед.	0,30	0,41	0,35	0,42
Удельный вес выручки от реализации продукции, товаров, работ, услуг субъектов малого и среднего предпринимательства в общем объеме выручки, %	43,3	41,6	44,0	41,7
Удельный вес инвестиций субъектов малого и среднего предпринимательства в основной капитал в общем объеме инвестиций в основной капитал, %	38,5	35,6**	39,1	36,4**
Количество созданных юридических лиц субъектов малого и среднего предпринимательства на 1 тыс. действующих юридических лиц – субъектов малого и среднего предпринимательства, ед.	78,7	–	80,2	–
* Составлено и рассчитано на основе [2; 7; 11; 12].				
** Без учета индивидуальных предпринимателей.				

По данным, опубликованным Министерством экономики Республики Беларусь, в 2021 году не достигнуто целевое значение показателя удельного веса экспорта товаров субъектов малого и среднего предпринимательства в общем объеме экспорта товаров (без учета нефти, нефтепродуктов, калийных удобрений). При этом достигнуто значительное превышение целевого показателя по экспорту услуг. К сожалению, в 2022 году в подобном срезе информация в открытом доступе не опубликована.

В 2021 и 2022 годах обеспечено выполнение целевых параметров Государственной программы по количеству юридических лиц – субъектов малого и среднего предпринимательства, приходящихся на 1 тыс. занятых в экономике. Со значительным отрывом фактические значения коэф-

фициента активности субъектов малого и среднего предпринимательства опережают запланированные.

Однако по показателю «Удельный вес выручки от реализации продукции, товаров, работ, услуг субъектов малого и среднего предпринимательства в общем объеме выручки» целевые параметры не достигнуты как в 2021, так и в 2022 году.

Информация об инвестициях субъектов малого и среднего предпринимательства в основной капитал опубликована без учета индивидуальных предпринимателей, что не позволяет сделать качественное сравнение достигнутых результатов с запланированными параметрами Государственной программы. Также отсутствует в открытом доступе информация о количестве созданных юридических лиц субъектов малого и среднего предпринимательства.

В целом представленная информация свидетельствует о неравномерности выполнения запланированных параметров развития предпринимательского сектора Республики Беларусь.

### **Заключение**

Таким образом, анализ ключевых индикаторов развития предпринимательского сектора в Республике Беларусь позволяет сделать следующие выводы:

1. Произошли количественные изменения в предпринимательском секторе Республики Беларусь: в сравнении с 2017 годом отмечался устойчивый тренд на сокращение числа средних организаций и рост количества микроорганизаций; увеличение численности индивидуальных предпринимателей наблюдалось до 2021 года. С 2019 года отмечалось некоторое «сжатие» предпринимательского сектора Беларуси, выразившееся прежде всего в уменьшении средней численности работников организаций МСП. С 2021 года эта тенденция проявилась и в отношении численности физических лиц, привлекавшихся индивидуальными предпринимателями по трудовым и (или) гражданско-правовым договорам.

2. Отмечались качественные изменения в малом и среднем бизнесе Беларуси, в частности, в результате изменений в налоговом законодательстве, многие индивидуальные предприниматели перешли в категорию юридических лиц или самозанятых, что нашло выражение в структуре предпринимательского сектора Беларуси.

3. Наблюдались структурные изменения в разрезе видов экономической деятельности, в которых сконцентрирован малый и средний бизнес. В частности, при общей преобладающей доле субъектов МСП, занятых в виде деятельности «оптовая и розничная торговля, ремонт автомобилей и мотоциклов», она имела некоторую тенденцию к сокращению. При этом в целом незначительно возрос удельный вес таких видов экономической деятельности, как обрабатывающая промышленность, сельское, лесное и рыбное хозяйство, информация и связь, операции с недвижимым имуществом, профессиональная, научная и техническая деятельность и др.

4. Не решена проблема резкой дифференциации регионов Беларуси с точки зрения размещения субъектов малого и среднего бизнеса. В исследуемом периоде в территориальной структуре предпринимательского сектора Беларуси со значительным отрывом по-прежнему лидировали г. Минск и Минская область. Это усиливает имеющиеся региональные диспропорции в развитии национальной экономической системы.

5. Негативной тенденцией последнего 5-летия явилось сокращение вклада предпринимательского сектора в формирование валовой добавленной стоимости, что во многом было обусловлено сокращением рынков сбыта, сложностями с осуществлением расчетов и необходимостью перестройки логистических схем.

6. Анализ показал, что, несмотря на создаваемые государством условия, роль субъектов малого и среднего предпринимательства в формировании отдельных макроэкономических показателей Беларуси остается незначительной. Это подтверждается также невыполнением отдельных целевых показателей Государственной программы «Малое и среднее предпринимательство» на 2021–2025 годы.

### **Список использованной литературы**

1. **Об утверждении** Стратегии развития малого и среднего предпринимательства «Беларусь – страна успешного предпринимательства» на период до 2030 года [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 17 окт. 2018 г., № 743 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C21800743&p1=1>. – Дата доступа: 18.11.2023.

2. **О Государственной** программе «Малое и среднее предпринимательство» на 2021–2025 годы [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 29 янв. 2021 г., № 56 // Национальный правовой Интернет-портал Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22100056>. – Дата доступа: 18.11.2023.

3. **О развитии** предпринимательства [Электронный ресурс] : Декрет Президента Респ. Беларусь от 23 нояб. 2017 г., № 7 // Национальный правовой Интернет-портал Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=Pd1700007>. – Дата доступа: 18.11.2023.

4. **О развитии** предпринимательской инициативы и стимулировании деловой активности в Республике Беларусь [Электронный ресурс] : Директива Президента Респ. Беларусь от 31 дек. 2010 г., № 4 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=P01000004>. – Дата доступа: 18.11.2023.

5. **О регулировании** предпринимательской деятельности и реализации товаров индивидуальными предпринимателями и иными физическими лицами [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 16 мая 2014 г., № 222 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=P31400222>. – Дата доступа: 18.11.2023.

6. **О поддержке** малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь от 1 июля 2010 г. № 148-3 // Национальный правовой Интернет-портал Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=h11000148>. – Дата доступа: 18.11.2023.

7. **Статистика** малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс] // Интерактивная информационно-аналитическая система распространения официальной статистической информации / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Режим доступа: <http://dataportal.belstat.gov.by/Indicators/Search?code=1063065>. – Дата доступа: 18.11.2023.

8. **The State** of Small Business Now [Electronic resource] // U.S. Chamber of Commerce. – 2023. – Mode of access: <https://www.uschamber.com/small-business/state-of-small-business-now>. – Date of access: 18.11.2023.

9. **Glossary** of Key Terms in Evaluation and Results Based Management for Sustainable Development / Organisation for Economic Cooperation and Development. – 2nd ed. – Paris : OECD Publishing, 2023. – 62 p.

10. **Наглядно** о малом и среднем бизнесе в Республике Беларусь [Электронный ресурс] : инфографика // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Режим доступа: [https://www.belstat.gov.by/upload-belstat/upload-belstat-pdf/oficial\\_statistika/2022/infographics\\_mal\\_sredn-2022.pdf](https://www.belstat.gov.by/upload-belstat/upload-belstat-pdf/oficial_statistika/2022/infographics_mal_sredn-2022.pdf). – Дата доступа: 18.11.2023.

11. **МНС:** в 2022 году в консолидированный бюджет поступило более Br36,5 млрд [Электронный ресурс] // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/novosti/obshchestvenno-politicheskie-i-v-oblasti-prava/2023/january/72999>. – Дата доступа: 18.11.2023.

12. **О реализации** Государственной программы «Малое и среднее предпринимательство» на 2021–2025 годы в 2021 году [Электронный ресурс] // Министерство экономики Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://economy.gov.by/uploads/files/gos-progr-2021-2025/O-realizatsii-Gosprogrammy-Maloe-i-srednee-predprinimatelstvo-v-2021-godu.pptx>. – Дата доступа: 18.11.2023.

*Получено 28.05.2024.*

**Коробкин А. З.,**

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

**Якимик А. Я.,**

старший преподаватель  
Белорусского торгово-экономического  
университета потребительской кооперации

## **Комплексный подход к проблеме формирования концепции «зеленого ретейла» на потребительском рынке Республики Беларусь..... 11**

В предложенной статье представлен анализ основных тенденций развития розничной торговли Республики Беларусь. Отмечено формирование нового тренда в розничной торговле – «зеленого ретейла» в рамках развития «зеленой» экономики. Торговая сфера не может оставаться в стороне от общей тенденции движения в сторону экологизации, поэтому авторами уделено внимание необходимости изучения и внедрения в практику экологических подходов для ведения торгового бизнеса. Авторами предложены понятия «зеленый ретейл» и «зеленый ретейлер». Определены основные этапы внедрения «зеленого ретейла» в деятельность торговой организации.

**Ключевые слова:** торговые сети; глобализация; розничная торговля; ретейлер; ответственное потребление; «зеленая экономика»; «зеленый ретейл»; «зеленый ретейлер»; экопродукция; экологизация; экологические инициативы.

### **Введение**

Розничная торговля (ретейл) – одна из самых динамично развивающихся индустрий в мире, которая является важнейшей отраслью экономики любой страны, сочетающая незаменимую социальную функцию и деловую привлекательность. Глобализация розничных рынков внесла и продолжает вносить коренные изменения в сферу розничной торговли. В настоящее время крупнейшие мировые ретейлеры, создав торговые сети, активно работают во всех регионах мира, и это не просто канал сбыта, это серьезнейший фактор, формирующий рынок, мировой тренд, результат глобализации и укрупнения бизнеса в этой сфере.

Глобальные финансовые и энергетические кризисы обуславливают острую необходимость поиска новых моделей экономического роста, ориентированных на устойчивое развитие при стабилизации потребления материальных благ, не подвергающих при этом будущие поколения значительным экологическим рискам. Развитие «зеленой» экономики подразумевает решение экологических проблем при одновременном обеспечении экономической безопасности, социальной стабильности и формировании дополнительных условий для возобновления устойчивого экономического роста.

Республика Беларусь придерживается курса развития «зеленой» экономики, что прежде всего отражено в Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года [1]. основополагающие принципы экономики и бережливости, соответствующие принципам «зеленой» экономики, закреплены в Директиве Президента Республики Беларусь от 14 июня 2007 года № 3 «О приоритетных направлениях укрепления экономической безопасности государства» [2].

Наряду с этим, приоритетные направления развития «зеленой» экономики в Республике Беларусь отражены в Национальном плане действий по развитию «зеленой» экономики в Республике Беларусь на 2021–2025 годы от 10 декабря 2021 года № 710 (далее – Национальный план). Стратегической целью реализации Национального плана является развитие инклюзивной, умной и цифровой «зеленой» экономики, содействующей достижению экономического роста [3].

Одним из приоритетных направлений развития «зеленой» экономики является устойчивое потребление и производство. Одним из основных принципов развития «зеленой» экономики в Республике Беларусь является принцип экоэффективности и достаточности, предполагающий обеспечение устойчивого производства и потребления, максимизацию полезных свойств товаров и услуг при одновременной минимизации воздействия на окружающую среду в течение всего жизненного цикла продукции [3]. Развитие данного принципа, в свою очередь, оказывает влияние на

*формирование нового направления развития и нового тренда в розничной торговле (в ретейле) – «зеленого ретейла». Поэтому, несомненно, проникновение и становление «зеленого ретейла» на потребительском рынке Беларуси заслуживает пристального внимания и исследования.*

В настоящее время торговая отрасль Республики Беларусь стабильно занимает второе место среди отраслей экономики по вкладу в валовой внутренний продукт страны после обрабатывающей промышленности. Розничная торговля является важнейшей составляющей экономики государства. Особенностью торговых организаций является то, что их деятельность в наибольшей степени связана с потребителями товаров и услуг. Поэтому целью организаций торговли является получение необходимой прибыли при удовлетворении спроса потребителей путем закупки, хранения и реализации товаров, которые ему соответствуют. Являясь одной из самых динамично развивающихся индустрий в мире, она играет существенную роль в развитии и применении инноваций, в обеспечении занятости населения, однако эта отрасль наносит существенный ущерб экологии. Проблема влияния розничной торговли, розничной сетевой торговли на состояние окружающей среды стоит достаточно остро. Учитывая факт развития «зеленой» экономики, уже многие международные, российские и отечественные ретейл-компании пошли по пути экологизации своей стратегии развития. Трансформационные изменения, происходящие в розничной торговле Республики Беларусь, повышают необходимость развития экологизации ретейла в рамках развития «зеленой» экономики.

Теоретические и практические аспекты организации и развития розничной торговли, розничной сетевой торговли являются предметом исследования ведущих отечественных и зарубежных ученых. Существенный вклад в разработку данной проблемы внесли Р. П. Валевиц, Г. Г. Гоцкий, Л. С. Климченя, Г. А. Короленок, С. Н. Лебедева, А. З. Коробкин, Е. В. Шишкова, М. В. Петрович, Т. Кент, О. Омар, О. Зыкова, О. Турковский, Р. Варли, М. Рафик, Л. Хасис, Г. Иванов, В. Чеглов, Т. Никулина, Л. Брагин, И. Есютин, С. П. Гурская, О. В. Пигунова, С. Н. Виноградова, В. Л. Кузьменко и др. Вопросы устойчивого развития и развития «зеленой» экономики отражены в трудах О. С. Шимовой. Российский «Экологический союз» уделяет внимание развитию и внедрению экологических инициатив в деятельность торговых организаций в России. Несмотря на большое количество публикаций по данной проблематике, современное состояние розничной торговли, сетевой торговли объективно отражает актуальность проведения концептуально-методологических и эмпирических исследований по выявлению тенденций, закономерностей и направлений развития. Актуальными вопросами являются разработка методических инструментов для перехода к принципам развития розничной торговли в рамках «зеленой» экономики, развития «зеленого ретейла», изучения потребительских предпочтений, мотивации и степени информированности о данных направлениях.

*Основная цель стратегического развития торговли Республики Беларусь – стабильное обеспечение спроса различных категорий населения в высококачественных товарах широкого ассортимента преимущественно отечественного производства при высоком уровне обслуживания [1]. Наряду с этим предусматривается усиление социальной ориентации в развитии потребительского рынка, предоставление всем категориям населения возможности выбора широкого ассортимента качественных товаров и услуг по доступным ценам. Одними из основных направлений развития торговли является формирование крупных розничных торговых структур, в том числе сетевых [4].*

**Основные тенденции развития торговли в начале XXI века в условиях глобализации мирового потребительского рынка:**

- усиление внимания государств к продуктовой безопасности, расширение и признание общепринятых стандартов к качеству товаров;
- повышение роли торговли в формировании ассортимента производителей товаров на основе использования современных маркетинговых и информационных технологий;
- усиление конкуренции на потребительском рынке и изменение ее направленности в связи с приходом на рынок транснациональных корпораций;
- дальнейшая дифференциация торговых форматов;
- совершенствование и развитие рыночной инфраструктуры;
- увеличение затрат торговли на повышение уровня обслуживания покупателей по всем параметрам, включая информационные;
- расширение каналов дистрибуции торговыми организациями, включая интернет-торговлю;
- усиление значимости инноваций как необходимого фактора повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности торговых организаций;

– повышение роли торговли как фактора инвестиционной привлекательности региона [5].

Мировые тенденции развития розничной торговли не могли не отразиться на развитии внутренней торговли Республики Беларусь. **По состоянию на 1 января 2024 года** в Республике Беларусь зарегистрировано 402,7 тыс. хозяйственных субъектов, из которых 150,2 тыс. являются юридическими лицами (организациями) и 252,5 тыс. – индивидуальными предпринимателями.

В торговле функционирует 42,6 тыс. организаций, что составляет 28,4% от их общего количества, и 87,7 индивидуальных предпринимателей (34,8%).

**Розничный товарооборот в 2023 году** составил 76,4 млрд р., или в сопоставимых ценах 108,5% к уровню 2022 года.

В розничном товарообороте удельный вес пищевых продуктов, напитков и табачных изделий (продовольственные товары) в 2023 году составил 48,8%, непродовольственных товаров – 51,2% (в 2022 году – 49,5 и 50,5% соответственно).

В 2023 году населению продано продовольственных товаров на 37,3 млрд р. (в сопоставимых ценах 104,9% к уровню 2022 года), непродовольственных товаров – на 39,1 млрд р. (112,0%).

В 2023 году розничный товарооборот на 94,4% формировался организациями торговли и на 5,6% – индивидуальными предпринимателями и физическими лицами (в 2022 году – 93,3 и 6,7% соответственно).

Розничный товарооборот организаций торговли в 2023 году составил 72,1 млрд р., или в сопоставимых ценах 109,1% к уровню 2022 года.

Доля продажи товаров отечественного производства в розничном товарообороте организаций торговли в 2023 году составила 59,5% (в 2022 году – 60,9%).

Значительный удельный вес товаров отечественного производства приходится на продовольственные товары – 77,5% (в 2022 году – 76,9%). По ряду товаров (мясо, сливочное масло, сыр, яйца, мука, сахар) спрос покупателей практически полностью удовлетворяется за счет продукции белорусских товаропроизводителей.

Розничный товарооборот индивидуальных предпринимателей и физических лиц в 2023 году составил 4,3 млрд р., или в сопоставимых ценах 99,5% к уровню 2022 года. Около 70% розничного товарооборота индивидуальных предпринимателей и физических лиц формируется при осуществлении торговли на рынках и в торговых центрах [6].

Следует отметить **признаки современного этапа развития внутренней торговли Республики Беларусь:**

– повышение покупательной способности населения и требований потребителей к качеству товаров и услуг;

– появление наиболее состоятельной доли покупателей, способных одновременно оплачивать товары, сопутствующий сервис и дополнительные услуги;

– появление признаков инвестиционной привлекательности потребительского рынка Беларуси;

– появление торговых объектов современных торговых форматов – минимаркетов, дискаунтеров, гипермаркетов и др.; по ассортименту товаров основными форматами торговых организаций являются продовольственные, непродовольственные, комбинированные и смешанные;

– приход на белорусский потребительский рынок зарубежных торговых сетей, работающих в основном на условиях франчайзинга (MANGO, ZARA, COLIN'S, ADIDAS, LC Waikiki и др.);

– бурное развитие получили отечественные торговые сети «Евроопт», «Алми», «Корона», «ГИППО», «Доброном», Green, «Соседи», «Санта», «БелкоопСоюз» и др., а также современные крупные торговые центры площадью свыше 3 тыс. м<sup>2</sup>;

– вытеснение торговыми сетями с рынка микро, малых и средних субъектов торговли, которые уходят с рынка совсем или переходят в более узкие специализированные ниши.

За несколько десятилетий в торговой отрасли сформирована современная инфраструктура. В настоящее время в среднем по республике на одну тысячу потенциальных покупателей приходится 860 м<sup>2</sup> торговых площадей при нормативе 610 м<sup>2</sup>, а в Минске этот показатель превышает 1000 м<sup>2</sup> на тысячу покупателей.

Торговые сети играют важнейшую роль в розничной торговле Республики Беларусь. Отмечается рост товарооборота и его концентрация у нескольких лидеров, а также снижение роли государства в малом и среднем предпринимательстве. В целом на долю сетевых магазинов приходится около 80% всей торговой площади страны, 68,2% розничного товарооборота и около 60% общего количества магазинов [7].

Успешный торговый бизнес не может оставаться в стороне от общего направления движения мирового и отечественного рынка в сторону экологизации и также соблюдения основных принципов

пов развития «зеленой» экономики. В современном мире все больше людей задумывается об осознанном потреблении. По данным исследования Edelman, 71% потребителей готовы отказаться от продукции бренда, который ставит прибыль выше заботы о людях и об окружающей среде [8]. Согласно исследованию Nielsen, 57% опрошенных в России сказали, что для них «чрезвычайно» или «очень важно», чтобы компании осуществляли программы по защите окружающей среды. В среднем в Европе важность социальных программ достигла уже 72%, в Азиатско-Тихоокеанском регионе – 78%, в Африке и на Ближнем Востоке – 88, в Латинской Америке – 94, в Северной Америке – 70% [9].

Эти все факты способствуют формированию сегмента ответственных покупателей, которые не безразличны к проблемам защиты окружающей среды. На фоне заинтересованности состоянием окружающей среды, меняющегося климата и моды на здоровый образ жизни фактор экологичности товара становится важным при принятии решения о покупке, а экологическая ответственность бизнеса – важной при выборе поставщика услуг и даже работодателя. Ответственное потребление – достаточно новый тренд для Беларуси, который подразумевает сознательный выбор в пользу продуктов и услуг, оказывающих меньшее негативное воздействие на окружающую среду и общество, но несмотря на это число таких потребителей растет. Изучение категории потребителей, для которых характерна избирательность по признаку экологичности товаров, – важная задача. В ее решении заинтересованы прежде всего представители ретейла, поскольку это новая растущая и активная часть населения, новый сегмент рынка. Эту благодарную «аудиторию» получит тот, кто своевременно сможет ответить адекватным предложением на возникающий и растущий спрос. Для этого, несомненно, необходимо знать таких потребителей «в лицо»: проводить глубокие маркетинговые и социологические исследования, которые позволят осознать их нужды и ожидания.

Согласно исследованию, проведенному кафедрой маркетинга Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации по Гомельской области в марте – июне 2022 года, были выделены основные мотивы покупки экологичных товаров. Это прежде всего личный вклад покупателя в сохранение природы. Наряду с этим более половины опрошенных считают, что экопродукты полезнее обычных. Также респонденты выступают за этичную продукцию (без тестирования на животных), 33,92% опрошенных не верят в качество массового производства, 33,29% респондентов считают, что детей надо обеспечивать самым лучшим, в том числе экопродуктами.

В процессе исследования были выделены основные проблемы покупки экологичных товаров, а именно: высокая цена экотоваров, много времени и усилий отнимает процесс поиска экотовара, экомгазины расположены далеко и неудобно, узкий ассортимент экотоваров. Вместе с тем потребители отказываются от покупки экотоваров из-за обилия псевдоэкологичной продукции на полках магазинов.

В связи с происходящими изменениями на потребительском рынке Республики Беларусь, в торговой отрасли (развитием «зеленой» экономики, формированием сегмента ответственных потребителей) необходима всесторонняя модернизация и розничной торговли, проблема влияния которой на состояние окружающей среды стоит достаточно остро во всем мире.

Развитие «зеленой» экономики оказывает влияние на формирование нового тренда развития в розничной торговле – «зеленого ретейла». Введение принципов «зеленого ретейла» в деятельность торговых объектов выступает в качестве ответа на запросы всего рынка и потребителей в частности, когда одним из критериев выбора товара, услуги, партнерства является аналогичный взгляд на экологию поставщика, партнера, потребителя.

Четкого определения понятия «зеленый ретейл» пока не существует. Некоторые авторы считают, что «зеленым ретейлом» можно считать компании, использующие в своей деятельности отдельные экологические инициативы: переработку тары и упаковки, сбор использованных батареек, сбор и переработку текстиля, отказ от пластиковых пакетов, отказ от пластика и одноразовой посуды, организацию «зеленого» офиса, утилизацию отходов, энергосбережение. Однако, на наш взгляд, использование отдельных экологических инициатив отражает первоначальные или отдельные шаги перехода к «зеленому ретейлу». Считаем, что понятие «зеленый ретейл» – комплексное и многогранное понятие. Это не только введение в ассортимент экотоваров и создание дизайна в стиле эко, это экологичность ведения бизнеса в целом, как собственного, так и партнеров, это формирование экологической культуры общества, это корпоративная культура и стратегия развития организации и общества в целом. Поэтому нами сформулированы определения понятий «зеленый ретейл» и «зеленый ретейлер»:

– **Зеленый ретейл** – это розничная продажа товаров и услуг конечному потребителю с учетом экологических интересов организации, потребностей потребителей и общества в целом.

– **Зеленый ретейлер** – это розничная торговая организация, комплексно использующая в своей деятельности экологические инициативы, позволяющие ей снизить негативное воздействие на окружающую среду, оптимизировать расходы, повысить лояльность потребителей и сотрудников, укрепить имидж среди покупателей, поставщиков и партнеров [10].

К **экологическим инициативам** в ретейле предлагаем отнести следующие:

- экологический менеджмент;
- экологическая политика организации;
- обеспечение в ассортименте экосертифицированной продукции;
- грамотное информирование покупателей;
- эффективное использование энергетических и водных ресурсов;
- применение экологически предпочтительной упаковки товаров;
- грамотное обращение с отходами, их отдельный сбор и передача на переработку [10].

Экологичность бизнеса в Республике Беларусь пока не стала всеобщим мейнстримом, и поэтому она по-прежнему дает конкурентное преимущество в виде новизны и уникальности торгового предложения. В сложившихся условиях актуальным вопросом являются разработка методических инструментов для перехода торговых организаций к принципам «зеленого ретейла», изучения потребительских предпочтений, мотивации и степени информированности о данных направлениях. На основе изучения основных тенденций развития розничной торговли и тенденций экологизации деятельности торговых организаций в мире считаем необходимым предложить основные этапы перехода к «зеленому ретейлу».

Целью является разработка и применение комплексного подхода к формированию и реализации концепции «зеленого ретейла» в розничных сетевых организациях Республики Беларусь.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

1. Разработка экологической политики торговой организации.

2. Формирование информационной системы просвещения покупателей и формирование культуры ответственного потребителя.

Обоснование конкретных инструментов и мер, необходимых для реализации поставленных целей и задач.

### **1. Разработка экологической политики торговой организации:**

1.1. *Внедрение системы экологического менеджмента*, что предполагает:

- оценку исходной ситуации торговой организации;
- разработку экологической политики;
- планирование;
- внедрение и функционирование системы экологического менеджмента;
- мониторинг;
- оценку результативности;
- внутренний аудит системы экологического менеджмента.

1.2. *Введение (расширение) в ассортимент экосертифицированной продукции, его поддержание, расширение*. Для этого необходимы следующие составляющие:

- установление экологических критериев по группам продукции экоассортимента и выбор методов проверки экопродукции на основе сформулированных критериев;
- включение критериев в закупочные процедуры;
- анализ текущего ассортимента в магазине и определение групп продукции, для которых может быть сформирован экоассортимент в обозначенных группах;
- создание и обучение экокоманды (сотрудники магазина, маркетологи, снабженцы).

1.3. *Применение подходов экологистики* предполагает:

- мониторинг цепи поставок;
- отбор поставщиков, соответствующих сформулированным экокритериям (определенная экомаркировка, требования к составу продукции, требования к происхождению сырья, требования к ресурсоэффективности, требования к организации производства продукции, требования к упаковке продукта, иные критерии);
- уменьшение запасов для сокращения потребности в складских площадях;
- оптимизацию маршрутов транспортировки грузов в целях сокращения выбросов вредных газов;

– исключение из логистической цепочки промежуточных пунктов хранения и перевалки грузов;

– уменьшение бумажного документооборота.

1.4. *Экологизация офисного пространства и торговых площадей* включает следующие шаги:

– просвещение и вовлечение в процесс сотрудников;

– отделка офиса, торгового зала, торгового острова, экополки (выбор экомобели, экооборудования и канцелярских товаров);

– энергоэффективное использование ресурсов (вентиляции и кондиционирования, электроэнергии и др.);

– экономичное использование ресурсов (бумаги, расходных материалов, воды и др.)

– использование экотранспорта (корпоративного и личного);

– контроль аутсорсинга.

1.5. *Грамотное обращение с отходами, их отдельный сбор и передача на переработку* определяют следующие направления деятельности:

– определение групп товаров, не нуждающихся в упаковке;

– многократное использование тары и упаковки покупателем;

– сокращение оборота тонких пакетов до 20 мкм в связи с невозможностью их сбора и переработки, введение оплаты за пакеты и поэтапное повышение цен;

– предложение альтернативных упаковок из материалов, подлежащих переработке;

– обеспечение возможности покупателю сдавать тару и упаковку на переработку;

– грамотное обращение с отходами, отдельный их сбор.

2. **Формирование информационной системы просвещения покупателей и формирование культуры ответственного потребителя**, что предполагает проведение работы на микро- и макроуровнях.

2.1. *На микроуровне* (на уровне организации) работа должна проводиться в двух направлениях:

– работа с персоналом торговой организации в направлении использования в работе принципов экологического маркетинга, проведение специализированных тренингов и семинаров с продавцами по экопросвещению, проведение специализированных тренингов и семинаров с продавцами по работе с конечными потребителями (разработка сценария общения), обеспечение справочно-информационными материалами, обеспечение наглядными материалами и др.;

– работа с потребителями в направлении экопросвещения, стимулирования устойчивого потребления экопродукции и т. п. непосредственно в торговых объектах.

2.2. *На макроуровне* (на уровне государства) предполагается:

– проведение просветительских и обучающих инициатив по вопросам устойчивого потребления, здорового образа жизни, устойчивого развития, развития «зеленой» экономики и «зеленого ретейла»;

– необходимость системного подхода к развитию экологической стандартизации и маркировки;

– внедрение государственных закупок экопродукции;

– стимулирование добровольной экологической сертификации продукции производителями (что, в свою очередь, будет способствовать использованию инновационных технологий в различных отраслях, в том числе в области использования вторичных материалов);

– разработка и внедрение системы проведения экологического аудита.

Развитие «зеленой» экономики, «зеленых» закупок, «зеленого ретейла» и «зеленого» потребления – это не одномоментное действие, это большая взаимосвязанная работа всех субъектов рынка. Это можно четко проследить, опираясь на опыт европейских стран, где работа по продвижению экотрендов ведется более 30 лет и ориентиром является идея о том, что каждый человек, компания, государственный орган несет ответственность за то, что и как он потребляет и производит. Сегмент ответственных потребителей постепенно формируется в Республике Беларусь, поэтому важно простимулировать и поддержать его развитие.

## **Заключение**

Во многих отраслях экономики имеется реальная потребность в модернизации технологических процессов, внедрении инновационных «зеленых» технологий, позволяющих повысить экологическую устойчивость экономики. Торговая отрасль имеет огромное влияние как на потребительский рынок, так и на производителей, в связи с чем может оказать позитивное влияние на решение глобальных экологических проблем. Запрос на экопродукцию со стороны ретейла может, с одной стороны, серьезно способствовать развитию производства более экологичных товаров,

с другой – удовлетворять растущий спрос экологически ответственных потребителей и привлекать в экосегмент новых покупателей, а с третьей – переход к «зеленому ретейлу» будет способствовать внедрению в торговую сферу экологических инициатив, что обеспечит повышение эффективности деятельности торговых организаций и снижение негативного воздействия на окружающую среду. Комплексная работа торговой отрасли, производства и государства позволит сформировать и развить ответственное производство, ответственное потребление, которое будет способствовать сохранению окружающей среды, формированию дополнительных условий для устойчивого экономического роста экономики в целом.

### Список использованной литературы

1. **Национальная** стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года // Эконом. бюл. Науч.-исслед. эконом. ин-та М-ва экономики Респ. Беларусь. – 2015. – № 4 (214). – С. 6–99.

2. **О приоритетных** направлениях укрепления экономической безопасности государства [Электронный ресурс] : Директива Президента Респ. Беларусь, 14 июня 2007 г., № 3 // Портал Президента Республики Беларусь : офиц. сайт. – Режим доступа: [http://president.gov.by/ru/official\\_documents\\_ru/view/direktiva-3-ot-14-ijunja-2007-g-1399](http://president.gov.by/ru/official_documents_ru/view/direktiva-3-ot-14-ijunja-2007-g-1399). – Дата доступа: 07.02.2024.

3. **О национальном** плане действий по развитию «зеленой» экономики в Республике Беларусь на 2021–2025 годы [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 10 дек. 2021 г., № 710 // Министерство природных ресурсов и охраны окружающей среды Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://minpriroda.gov.by/uploads/files/2021/nats.plan-po-razvitiju-zelenoj-ekonomiki.pdf>. – Дата доступа: 16.04.2024.

4. **Концепция** развития сферы услуг в Республике Беларусь на 2015–2020 годы [Электронный ресурс] // Red News Top. Российский новостной портал. – Режим доступа: <http://reftop.ru/konceptsiya-razvitiya-sferi-uslug-v-respublike-belaruse-na-2015.html?page=4>. – Дата доступа: 18.01.2019.

5. **Коробкин, А. З.** Современные тенденции внутренней торговли Республики Беларусь / А. З. Коробкин, А. Я. Якимик // Статистика Украины. – 2017. – № 2 (77). – С. 39–46.

6. **Национальный** статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.belstat.gov.by/>. – Дата доступа: 10.04.2024.

7. **Статистический** ежегодник Республики Беларусь, 2023 / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Минск : [б. и.], 2023. – 322 с.

8. **Edelman** Trust Barometer: 71% потребителей откажутся от бренда, работающего только ради денег [Электронный ресурс] // Sostav – ведущее СМИ о рекламе, маркетинге и PR в России. – 2020. – Режим доступа: <http://surl.li/dlemx>. – Дата доступа: 08.10.2022.

9. **Green Guide** – Методическое руководство по экологизации ассортимента и грамотному позиционированию экотоваров [Электронный ресурс] // Экологический союз. – М., 2018. – Режим доступа: <https://ecounion.ru/wp-content/uploads/2019/09/GreenGuide.pdf>. – Дата доступа: 18.01.2024.

10. **Коробкин, А. З.** Ретроспективный анализ белорусского ритейла в контексте «зеленой» экономики / А. З. Коробкин, А. Я. Якимик // Бухгалт. учет и анализ. – 2020. – № 4 (280). – С. 24–31.

*Получено 03.06.2024.*

**Байбардина Т. Н.,**

канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой  
Белорусского торгово-экономического  
университета потребительской кооперации

**Бурцева О. А.,**

ст. преподаватель  
Белорусского торгово-экономического  
университета потребительской кооперации

**Помаз И. В.,**

канд. экон. наук, доцент  
Белорусского торгово-экономического  
университета потребительской кооперации

**Агрэкотуризм как перспективное направление устойчивого развития  
сельских регионов Республики Беларусь..... 18**

В статье рассмотрены современные тенденции развития агрэкотуризма в Республике Беларусь, отражены факторы, определяющие перспективность развития агрэкотуризма в стране. Представлены результаты анализа формирования агротуристического сектора с учетом специфики и особенностей условий, созданных для его развития в Беларуси. Выявлена актуальность развития агрэкотуризма как ведущего направления туристической деятельности в стране.

**Ключевые слова:** Беларусь; туризм; туристический сектор; туристическая отрасль; агрэкотуризм; туристы; субъекты агрэкотуризма; сельская местность; экология.

**Введение**

*Агрэкотуризм в современном обществе выступает одним из приоритетных направлений устойчивого развития аграрных регионов Республики Беларусь. В настоящее время сельский туризм представляет собой особую форму деятельности, объединяющую туризм и аграрный сектор, ориентированную на укрепление экономического потенциала страны и формирование ее имиджа. Он основан на сочетании различных факторов, включая экономические, природные, культурные и человеческие ресурсы сельских регионов. Кроме того, благодаря развитию агрэкотуризма создаются предпосылки для снижения уровня безработицы, стабилизации уровня жизни населения, проживающего в сельских районах.*

Происходящие изменения в социально-экономическом развитии многих стран определяют первоочередные задачи в развитии туристического сектора, который становится одним из стратегических направлений развития мировой экономики. Около 10% глобального валового внутреннего продукта обеспечивает именно сфера туризма. Прогнозируется, что к 2030 году число туристов, пересекающих международные границы, возрастет с 1 млрд до 1,8 млрд.

Согласно данным Всемирной туристической организации (UNWTO), туризм занимает третье место среди важнейших отраслей мировой экономики по объему экспорта и является источником каждого десятого рабочего места. В последние годы ежегодный рост мирового туристического рынка превышает общий экономический рост и ожидается, что туристический сектор сыграет ключевую роль в восстановлении мировой экономики после пандемии.

Существенный вклад сектор туризма вносит в общую занятость страны. В 2022 году в сфере отдыха и туризма работало 189,8 тыс. чел. (4,5% от общей занятости). Вклад туристической индустрии в совокупный экспорт товаров и услуг Республики Беларусь согласно статистике UNWTO в 2020 году со-

ставил 1,4%. Данные платежного баланса страны свидетельствуют о значительном объеме экспорта услуг по статье «Поездки»: в целом в 2021 году он составил 180 млн долл. США [1].

Принятая в 2020 году Национальная стратегия развития туризма Республики Беларусь до 2035 года определяет ключевые направления и целевые показатели для дальнейшего развития отечественного туристического сектора, направленные на его улучшение и укрепление в мировом контексте. Согласно данному документу к 2035 году наша страна в мировом рейтинге по индексу конкурентоспособности в туристическом секторе планирует занять не ниже 50-го места. В настоящее время в данной отрасли лидируют такие страны Европейского союза, как Италия, Франция, Германия.

Удобное географическое размещение Республики Беларусь является главным драйвером развития туристического сектора и ее неопровержимым преимуществом перед иными странами. Неповторимый национальный колорит Беларуси сложился благодаря тому, что страна имеет границу с пятью государствами на стыке европейского и евразийского регионов. Беларусь выделяется своим уникальным национальным характером, включающим живописную природу, исторические достопримечательности, культурные памятники, фольклор, народное творчество, национальную кухню, а также традиционные обряды. Эти факторы формируют богатое культурное наследие страны.

В Беларуси имеется более 1,3 тыс. особо оберегаемых естественных территорий. Их общая площадь составляет 1,9 млн га, или 9% от общей площади республики. В Беларуси функционируют: 381 заказник, 255 охотоугодий, 1 Березинский биосферный заповедник, 4 национальных парка (Беловежская Пуща, Нарочанский, Браславские озера, Припятский) [2].

Четыре объекта на территории Беларуси включены в список Всемирного наследия ЮНЕСКО: Беловежская Пуща, Замок «Мир», Геодезическая дуга «Струве», Дворцово-парковый комплекс Радзивиллов в Несвиже [3].

В список нематериального культурного наследия ЮНЕСКО включены праздничный рождественский обряд «Колядные цари» в деревне Семежево (Минская область), торжество в честь почитания иконы Матери Божьей Будславской в г. Будслав (Минская область), весенний обряд «Юрьевский хоровод» в д. Погост (Гомельская область).

В настоящее время в Беларуси кадры в сфере туризма готовят 20 учреждений высшего образования и средних специальных учебных заведений, общее число выпускников которых составляет около 1 тыс. чел.

Кроме того, для возможности оказания высокого уровня экскурсионных услуг в Республике Беларусь проводится профессиональная аттестация экскурсоводов и гидов-переводчиков. В 2023 году в Беларуси насчитывалось 1 116 аттестованных экскурсоводов и 200 гидов-переводчиков [4].

Увеличение численности организованных иностранных туристов в Беларусь обусловило рост количества туристических компаний и занятых в туристическом секторе. По состоянию на конец 2022 года рынок туристических услуг Беларуси представляют 1 203 организации, общая численность занятых в которых составляет 3 522 человека.

Распределение турагентств по областям республики характеризуется следующими данными: в Минском регионе – 684 (57% всех субъектов), причем на г. Минск в отдельности приходится 595 компаний отрасли, в Витебской области – 140 (12%), в Могилевской области – 83 (7%), в Гомельской области – 113 турагентств (9%), в Брестской области – 102 (8%), в Гродненской области – 81 (7%).

По итогам анализа распределения потоков организованных туристов в 2022 году можно сделать вывод, что преобладающую долю составили туристы, ориентированные на туризм внутри страны – 76%. При этом 17% туристов предпочитают путешествовать за границу. И только 7% приходится на въездной туризм.

Вместе с тем, анализ туристического сектора Беларуси за 2019–2022 годы показывает снижение некоторых показателей в секторе туризма (таблица 1). Так, численность организованных иностранных туристов, посетивших Беларусь в 2022 году, составила 143 тыс. посетителей, количество граждан, выехавших по турпутевкам за границу – 348,6 тыс. посетителей, а численность внутренних туристических посетителей составила 1 530,4 тыс. чел. Доход от агротуризма составил 33,5 млн р.

Таблица 1 – Динамика основных показателей в сфере туризма Республики Беларусь за 2019–2022 годы

Показатели	2019	2020	2021	2022
Число организаций, осуществлявших туристическую деятельность, ед.	1 544	1 348	1 315	1 203
Численность иностранных туристов, посетивших Республику Беларусь, всего, тыс. чел.	405,5	81,0	71,4	143,0
В том числе:				
из стран СНГ, тыс. чел.	223,2	53,7	54	136,8
из стран вне СНГ, тыс. чел.	182,3	27,3	17,4	6,2
Численность туристов – граждан Республики Беларусь, выехавших за границу, всего, тыс. чел.	982,9	258,6	478,8	348,6
В том числе:				
в страны СНГ, тыс. чел.	209,9	18,6	52,3	86,5
в страны вне СНГ, тыс. чел.	773	240	426,4	262,1
Численность туристов – граждан Республики Беларусь, отправленных по маршрутам тура в пределах Беларуси, тыс. чел.	1 106,90	571,50	1 187,90	1 530,40
Число коллективных средств размещения, ед.	1 089	1 096	1 066	1 066
Численность размещенных лиц в коллективных средствах размещения, тыс. чел.	2 950,40	1 699,70	2 322,30	2 833,00
Число субъектов агротуризма, ед.	2 760	2 936	3 150	3 043
Численность туристов, обслуженных субъектами агротуризма, тыс. чел.	514,8	433,3	563,6	559,8
Число гостиниц и аналогичных средств размещения, ед.	597	613	592	592
Число санаторно-курортных и оздоровительных организаций, ед.	492	483	474	474
Численность размещенных лиц в санаторно-курортных организациях, тыс. чел.	869,4	628,6	847,9	934,2
Примечание – Собственная разработка на основании данных источника [5].				

Развитие агроэкотуризма отличается положительной динамикой и имеет тенденцию к ежегодному увеличению. Так, число субъектов агроэкотуризма на конец 2022 года составило 3 043 ед., что на 10,25% больше, чем на конец 2019 года. Вместе с тем произошло незначительное снижение на 3,39% к уровню прошлого года.

На начало 2023 года население Беларуси, проживающее в сельской местности, составляет 21,6% от общей численности населения. Количество туристов, обслуженных субъектами агроэкотуризма в 2022 году, составило 559,8 тыс. чел., это на 8,74% больше уровня 2019 года и на 0,67% меньше значения показателя прошлого периода.

Агроэкотуризм успешно проявляет свою жизнеспособность, ориентируясь преимущественно на увеличение ключевых показателей. История развития агроэкотуризма Беларуси началась с 2002 года, когда было создано первое региональное общественное объединение «Агро- и экотуризм». Через год данное объединение трансформировалось в национальную организацию – БОО «Отдых в деревне». И это послужило, в свою очередь, основанием для популяризации сельского туризма в стране [6].

За время работы БОО «Отдых в деревне» была осуществлена реализация более 25 проектов, повлиявших на формирование отрасли сельского туризма страны. В первое время функционирования данной организации это были в основном проекты, ориентированные на разработку стандартов и определение необходимого уровня благоустройства агроусадеб. Пионером в продвижении данных услуг стала Витебская область: в 2003 году в данном регионе страны были открыты три первых объекта. За три года их количество в целом по стране увеличилось до 34.

Благоприятными факторами, способствующими развитию агроэкотуризма в Республике Беларусь, являются:

- уникальные природные ландшафты;

- наличие национальных парков, заповедников и других природно-заповедных территорий;
- благоприятные условия для развития экотуризма, включая чистый воздух, богатую фауну и флору;
- возможность использования природных ресурсов для развития экологически чистых видов экономической деятельности;
- наличие гостевых домов, фермерских хозяйств, сельских усадеб и других объектов размещения;
- развитие инфраструктуры для активного отдыха, а именно развитие экотроп, велосипедных маршрутов, пеших троп;
- возможности для организации экскурсий на фермы, винодельни, медоварни и другие организации сельского хозяйства;
- внедрение современных технологий и коммуникаций для улучшения услуг и обеспечения удобства туристов;
- растущий спрос на экологически чистые виды туризма в связи с ухудшением экологии в городской среде;
- увеличение числа туристов, готовых платить за уникальный опыт пребывания в сельской местности;
- привлечение среднего и высокого сегмента туристов с помощью предложения уникальных и комфортабельных услуг в рамках агроэкотуризма;
- применение гибкой стратегии ценообразования;
- возрастающий интерес инвесторов к проектам, связанным с экологически чистым туризмом [5].

Одной из ключевых особенностей агроэкотуризма является использование классической модели организации тура, где основную роль играют сами владельцы сельских производств. Сохраняя свой основной профиль деятельности, они дополнительно получают доход, предоставляя туристам возможность проживания и знакомства с сельским образом жизни.

Потребителями услуг агроэкотуризма являются, в первую очередь, граждане Беларуси (в 2022 году их доля составила 96,6% общей численности сельских туристов).

Можно выделить следующие сегменты потребителей:

- городские жители с детьми, не имеющие дач;
- люди пенсионного и предпенсионного возраста, заинтересованные в проведении отпуска с внуками за городом;
- молодежные компании, а также другие возрастные группы, желающие провести праздничные мероприятия (свадьбы, юбилеи, детские праздники и т. п.) на природе;
- люди, увлеченные определенными видами спорта и хобби, и др.

Согласно специальным исследованиям, проведенным ООН, 82% жителей г. Минска хотели бы совершать экологические путешествия и отдыхать в живописных местах с национальным колоритом в Беларуси [7].

Важным потребительским сегментом услуг сельского туризма являются иностранные граждане, которые приезжают в Республику Беларусь с гостевым визитом и желают отдохнуть на территории агроусадеб, погружаясь в атмосферу деревенского быта. Основными потребителями данных услуг были граждане России, Литвы, Узбекистана, Латвии. Среди иностранных агроэкотуристов Беларуси (из стран вне СНГ) большую долю, по состоянию на 2022 год, занимают граждане Латвии (37,3%), далее по численности распределения следуют граждане Литвы (19,8%) и Китая (11,8%) [8].

При этом в последние годы наметилась тенденция снижения продолжительности пребывания в туре. Если в 2018 году туристы предпочитали 5-дневный отдых в сельской местности, то в 2022 году – 3-дневный тур.

Разбивка субъектов агроэкотуризма по регионам Беларуси складывается следующим образом: на Минскую область приходится основное количество субъектов, далее следуют Витебская и Гродненская области (таблица 2).

Таблица 2 – Динамика создания агроусадоб в Беларуси за 2017–2022 годы, ед.

Области	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Брестская	368	388	423	434	462	429
Витебская	609	601	647	670	732	699
Гомельская	161	156	171	182	206	188
Гродненская	327	356	399	433	455	447
Минская	662	763	891	972	1 054	1 056
Могилевская	192	209	229	245	245	224
Всего	2 317	2 473	2 760	2 936	3 150	3 043
Примечание – Собственная разработка на основе данных источника [8].						

В современных условиях развития республики туристические услуги являются важной составной частью национальной экономики, направленной на максимизацию использования природных и человеческих ресурсов сельской местности страны в интересах граждан республики, а также иностранных гостей. Подписанный Президентом Республики Беларусь Указ № 351 от 4 октября 2022 года «О развитии агроэкотуризма» способствует созданию благоприятных условий развития агроэкотуризма, повышению уровня жизни граждан в сельской местности, малых городских поселениях и улучшению сельской инфраструктуры [9].

Таким образом, за 20 лет развития сельского туризма в Беларуси была создана по сути уникальная новая отрасль экономики; белорусским правительством и субъектами агроэкотуризма проделана значительная работа, которая внесла существенный вклад в социально-экономическое развитие сельских территорий. Использование природного и культурно-исторического потенциала позволяет не только активизировать экономический рост, но и, в первую очередь, сохранять и популяризировать богатое историческое наследие нашей страны.

### Закключение

Происходящие закономерные трансформации в характере сферы туристических услуг, усиление их роли в формировании стандартов качества обслуживания и жизни обуславливают необходимость диверсификации видов агротуристических услуг, внедрения инновационных подходов к обслуживанию потребителей турпродукта, создания соответствующих условий формирования спроса.

Актуальным вопросом для белорусских организаций, оказывающих агротуристические услуги, остается привлечение потенциальных потребителей из сегмента иностранных туристов, преимущественно из стран СНГ; популяризация исторических достопримечательностей, местных обычаев, экологически чистых природно-заповедных территорий страны с целью повышения ее имиджа и конкурентоспособности на мировом рынке туристических услуг.

### Список использованной литературы

1. **Экспорт** туруслуг в Беларуси за 2022 год [Электронный ресурс] // БелТА. – Режим доступа: <https://www.belta.by/society/view/eksport-turuslug-v-belarusi-za-2022-god-sostavil-180-mln-563553-2023/>. – Дата доступа: 18.03.2024.
2. **Туризм** и туристические ресурсы в Республике Беларусь : стат. сб. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Минск, 2017. – 506 с.
3. **Развитие** туризма, деятельность туристических организаций, коллективных средств размещения Республики Беларусь за 2019 год [Электронный ресурс] : стат. сб. // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Минск, 2020. – Режим доступа: <http://belstat.gov.by>. – Дата доступа: 19.03.2024.
4. **В Беларуси** официально работает более 1,1 тысячи экскурсоводов и 200 гидов-переводчиков [Электронный ресурс] // Национальное агентство по туризму – Минск. – Режим доступа: <https://www.belarustourism.by/>. – Дата доступа: 13.02.2024.
5. **Анализ** развития туризма Республики Беларусь с 2019–2022 гг. [Электронный ресурс] // Diplomstudent.net. – Режим доступа: <http://diplomstudent.net/analiz-razvitiya-turizma-v-respublike-belarus-s-2019-2022gg.html>. – Дата доступа: 15.03.2024.

6. **Агрэкоцутуризм** в период современных вызовов: национальный опыт [Электронный ресурс] : материалы XIII Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 24 нояб. 2022 г. / Беларус. гос. ун-т ; редкол.: Л. М. Гайдукевич (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2022. – С. 21–25.

7. **Шапиро, И. И.** Агрэкоцутуризм в Республике Беларусь: анализ и направления развития [Электронный ресурс] / И. И. Шапиро // БГЭУ. – Режим доступа: [http://www.bseu.by/8080/bitstream/edoc/80677/1/Shapiro\\_69\\_76](http://www.bseu.by/8080/bitstream/edoc/80677/1/Shapiro_69_76). – Дата доступа: 14.03.2024.

8. **Рыбалко, Ю. А.** Агрэкоцутуризм как одно из перспективных направлений развития туризма в Республике Беларусь / Ю. А. Рыбалко, А. Г. Гержа // Туризм и гостеприимство. – 2022. – № 2. – С. 35–39.

9. **О развитии** агрэкоцутуризма [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь от 4 окт. 2022 г. № 351 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/docu-ment/?guid=12551&p0=P32200351&p1=1>. – Дата доступа: 15.03.2024.

Получено 09.04.2024.

**Хоронько С. М.,**

аспирантка

Белорусского торгово-экономического

университета потребительской кооперации

## Методика оценки инновационного потенциала регионов

Республики Беларусь ..... 23

В статье рассмотрена авторская методика оценки инновационного потенциала регионов Республики Беларусь с применением весовых систем и авторских формул сопоставления показателей, имеющих разные единицы измерения, разработана авторская схема представления элементов инновационного потенциала регионов Республики Беларусь с выделением групп и подгрупп.

**Ключевые слова:** элементы; инновация; потенциал; методика; схема; ресурсы; результаты; финансы; студенты; оценка.

### Введение

На современном этапе развития экономики Республики Беларусь главной темой экономических исследований все чаще становятся проблемы развития национальной инновационной системы и совершенствования инновационного потенциала, который является важнейшим фактором экономического роста страны. В данной связи большое значение приобретает наличие инструментария для оперативного и объективного анализа уровня инновационного развития Республики Беларусь.

На сегодняшний день в Республике Беларусь разработка системы показателей оценки инновационного потенциала находится в начальной стадии, что доказывает актуальность рассматриваемого вопроса.

Так, в таблице 1 представлены показатели оценки инновационного потенциала регионов Республики Беларусь, которые будут применены далее в авторской методике оценки инновационного потенциала, исходя из данных, представленных Национальным статистическим комитетом Республики Беларусь.

Таблица 1 – Показатели оценки инновационного потенциала регионов Республики Беларусь

Наименование показателя		Обозначение
1. Ресурсы		R <sub>1</sub>
1.1. Функционирующий капитал		R <sub>1.1</sub>
1.1.1. Человеческий капитал		H <sub>1.1.1</sub>
1	Выпущено специалистов с дипломом о высшем образовании, чел.	H <sub>1</sub>
2	Выпущено специалистов с дипломом магистра, чел.	H <sub>2</sub>
3	Выпущено из аспирантуры (адъюнктуры), чел.	H <sub>3</sub>
4	Выпущено из докторантуры, чел.	H <sub>4</sub>
5	Доля персонала, занятого научными исследованиями и разработками, %	H <sub>5</sub>
6	Доля исследователей в общем количестве научного персонала, %	H <sub>6</sub>
7	Доля исследователей с высшим образованием в общем количестве исследователей, %	H <sub>7</sub>
8	Доля кандидатов наук в общем количестве исследователей, %	H <sub>8</sub>
9	Доля докторов наук в общем количестве исследователей, %	H <sub>9</sub>
1.1.2. Финансовый потенциал		F <sub>1.1.2</sub>
1.1.2.1. Научный потенциал		C <sub>1.1.2.1</sub>
1	Доля текущих затрат на научные исследования, %	C <sub>1</sub>
2	Доля затрат на фундаментальные научные исследования, %	C <sub>2</sub>
3	Доля затрат на прикладные научные исследования, %	C <sub>3</sub>
4	Доля затрат на экспериментальные разработки, %	C <sub>4</sub>
5	Доля затрат на инновации в разрезе обучения и подготовки персонала, связанных с инновациями, %	C <sub>5</sub>
1.1.2.2. Общие затраты		G <sub>1.1.2.2</sub>
1	Доля затрат организаций промышленности на инновации, %	G <sub>1</sub>
2	Доля затрат на инновации в разрезе оплаты труда, %	G <sub>2</sub>
1.1.3. Техничко-технологический потенциал		T <sup>1.1.3</sup>
1	Коэффициент обновления основных средств, %	T <sub>1</sub>
2	Коэффициент износа основных средств, %	T <sub>2</sub>
1.1.4. Дополнительный потенциал		A <sub>1.1.4</sub>
1	Доля организаций промышленности, осуществляющих затраты на инновации, %	A <sub>1</sub>
2	Объем выполненных научных исследований и разработок, оказанных услуг на 1 исследователя, тыс. р.	A <sub>2</sub>
3	Число организаций, выполняющих НИиР на 1 исследователя, ед.	A <sub>3</sub>
1.1.5. Инфраструктурный потенциал		I <sub>1.1.5</sub>
1	Технопарки, ед.	I <sub>1</sub>
2	Центры трансфера технологий, ед.	I <sub>2</sub>
3	Субъекты инфраструктуры, ед.	I <sub>3</sub>
1.2. Потенциал на стадии подготовки, представленный студентами		S <sub>1.2</sub>
1	Численность обучающихся студентов на 1 УВО, чел.	S <sub>1</sub>
2	Численность обучающихся магистрантов, чел.	S <sub>2</sub>
2. Результаты		E
1	Доля объема отгрузки инновационной продукции, %	E <sub>1</sub>
2	Отгружено новой продукции для внутреннего рынка, %	E <sub>2</sub>
3	Отгружено новой продукции для мирового рынка, %	E <sub>3</sub>
4	Доля экспорта в общем экспорте страны, %	E <sub>4</sub>
5	Доля экспорта в общем объеме отгруженной инновационной продукции, %	E <sub>5</sub>
6	Количество проектов по осуществлению инновационной деятельности, приходящихся на 1 организацию, ед.	E <sub>6</sub>
<p>Примечания:</p> <p>1. Источник: собственная разработка.</p> <p>2. В таблице использованы следующие сокращения: НИиР – научные исследования и разработки; УВО – учреждение высшего образования.</p> <p>3. Расшифровка буквенных обозначений показателей в таблице: ресурсы (Resources) – R; человеческий капитал (Human potential) – H; финансовый потенциал (Financial potential) – F; научный потенциал (Creative potential) – C; общие затраты (General costs) – G; технико-технологический потенциал (Technical potential) – T; дополнительный потенциал (Advanced values) – A; инфраструктурный потенциал (Infrastructure potential) – I; потенциал на стадии подготовки, представленный студентами (Students) – S; результаты (Effect) – E.</p>		

Следует отметить, что при оценке инновационного потенциала каждого региона данные по показателям будут не сопоставимы, так как имеют различные единицы измерения. Изученные методы сопоставления показателей позволили разработать авторские формулы сопоставления данных, что представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Синтетические показатели оценки инновационного потенциала с использованием максимального и минимального уровня ресурсного потенциала инновационной деятельности регионов

Показатели	Методика определения	Значение
$N_{orm+}$ > +	$N_{orm+} = \left(\frac{\Pi_f}{\Pi_{max}}\right) + \left(1 - \frac{\Pi_{min}}{\Pi_f}\right)$	$N_{orm+}$ – показатель сопоставления (чем больше, тем лучше); $\Pi_f$ – фактический показатель по региону; $\Pi_{max}$ – максимальный показатель по регионам; $\Pi_{min}$ – минимальный показатель по регионам
$N_{orm-}$ < +	$N_{orm-} = 2 - \left(\left(\frac{\Pi_f}{\Pi_{max}}\right) + \left(1 - \frac{\Pi_{min}}{\Pi_f}\right)\right)$	$N_{orm-}$ – показатель сопоставления (чем ниже, тем лучше)
<p>Значение показателей <math>N_{orm+}</math> и <math>N_{orm-}</math> будет варьироваться от 0 до 2.  <math>N_{orm+}</math> должен применяться в расчетах, где чем выше данные по показателю, тем лучше. Чем больше расчетное значение к 2, тем лучше.  <math>N_{orm-}</math> должен применяться в расчетах, где чем ниже данные по показателю, тем лучше. Чем больше расчетное значение к 2, тем лучше.            При <math>N_{orm+}</math>:  <math>\left(\frac{\Pi_f}{\Pi_{max}}\right)</math> должен стремиться к 1.  <math>\left(1 - \frac{\Pi_{min}}{\Pi_f}\right)</math> должен стремиться к 1.            При <math>N_{orm-}</math>:  <math>\left(\frac{\Pi_f}{\Pi_{max}}\right)</math> должен стремиться к 0.  <math>\left(1 - \frac{\Pi_{min}}{\Pi_f}\right)</math> должен стремиться к 0.            Сопоставленный показатель будет равен 0 только в том случае, если в статистических данных по региону будет стоять 0</p>		
Примечание – Источник: собственная разработка.		

Так, представленные в таблице 2 формулы: позволяют сопоставить показатели, имеющие разные единицы измерения, и применить дальше в разработанной методике; учитывают даже самые минимальные значения по рассматриваемому показателю среди регионов; устанавливают взаимосвязь с максимальным и минимальным значением по показателям среди регионов; позволяют выявить лидера по показателю, если они не находятся примерно в одном значении; позволяют проанализировать по итоговым результатам проведенной оценки инновационного потенциала регионов потенциальные возможности, которые стоит развивать, опираясь на лидеров в итоговой таблице; просты в расчете.

Основа авторской методики оценки инновационного потенциала регионов Республики Беларусь заключается в весовой системе, где каждой группе и каждому показателю дается своя весовая система. Методику оценки инновационного потенциала регионов Республики Беларусь с весовыми системами можно изобразить графически, опираясь на понятие «высокопотенциальный треугольник (FHS)», что представлено на рисунке. В таблице 3 представлены формулы для оценки инновационного потенциала регионов Республики Беларусь в структуре элементов инновационного потенциала и комплексная итоговая оценка методики с применением весовых систем.



Таблица 3 – Показатели итоговой оценки инновационного потенциала регионов в структуре элементов инновационного потенциала

Наименование показателя	Методика определения
Итоговая оценка инновационного потенциала региона	$R_1 \cdot 50\% + E \cdot 50\%$
Ресурсы ( $R_1$ )	$R_1 = R_{1.1} \cdot 94,3\% + S_{1.2} \cdot 5,7\%$
Функционирующий капитал ( $R_{1.1}$ )	$R_{1.1} = H_{1.1.1} \cdot 36,3\% + F_{1.1.2} \cdot 27,3\% + T_{1.1.3} \cdot 9,1\% + A_{1.1.4} \cdot 9,1\% + I_{1.1.5} \cdot 18,2\%$
Человеческий капитал ( $H_{1.1.1}$ )	$H_{1.1.1} = H_1 \cdot 2,2\% + H_2 \cdot 4,4\% + H_3 \cdot 6,7\% + H_4 \cdot 8,9\% + H_5 \cdot 11,1\% + H_6 \cdot 13,3\% + H_7 \cdot 15,6\% + H_8 \cdot 17,8\% + H_9 \cdot 20\%$
Финансовый потенциал ( $F_{1.1.2}$ )	$F_{1.1.2} = C_{1.1.2.1} \cdot 66,7\% + G_{1.1.2.2} \cdot 33,3\%$
Научный потенциал ( $C_{1.1.2.1}$ )	$C_{1.1.2.1} = C_1 \cdot 13,3\% + C_2 \cdot 33,3\% + C_3 \cdot 26,7\% + C_4 \cdot 20\% + C_5 \cdot 6,7\%$
Общие затраты ( $G_{1.1.2.2}$ )	$G_{1.1.2.2} = G_1 \cdot 66,7\% + G_2 \cdot 33,3\%$
Технико-технологический потенциал ( $T_{1.1.3}$ )	$T_{1.1.3} = T_1 \cdot 50\% + T_2 \cdot 50\%$
Дополнительный потенциал ( $A_{1.1.4}$ )	$A_{1.1.4} = A_1 \cdot 16,7\% + A_2 \cdot 50\% + A_3 \cdot 33,3\%$
Инфраструктурный потенциал ( $I_{1.1.5}$ )	$I_{1.1.5} = I_1 \cdot 33,4\% + I_2 \cdot 33,3\% + I_3 \cdot 33,3\%$
Потенциал на стадии подготовки ( $S_{1.2}$ )	$S_{1.2} = S_1 \cdot 33,3\% + S_2 \cdot 66,7\%$
Результаты ( $E$ )	$E = E_1 \cdot 9,5\% + E_2 \cdot 14,2\% + E_3 \cdot 19\% + E_4 \cdot 23,8\% + E_5 \cdot 28,6\% + E_6 \cdot 4,8\%$
Примечание – Источник: собственная разработка.	

Таким образом, рассчитав показатели оценки инновационного потенциала регионов Республики Беларусь и формулы сопоставления данных, представленных в таблицах 1–3 и рисунке 1, была рассчитана итоговая оценка инновационного потенциала регионов Республики Беларусь, что представлено в таблице 4 на примере Гомельской области.

Таблица 4 – Расчет показателей итоговой оценки инновационного потенциала Гомельской области

Наименование показателя	Расчет
Итоговая оценка инновационного потенциала региона	$1,04 \cdot 50\% + 1,431 \cdot 50\% = 1,234$
Ресурсы ( $R_1$ )	$1,059 \cdot 94,3\% + 0,718 \cdot 5,7\% = 1,04$
Функционирующие ресурсы ( $R_{1.1}$ )	$0,94 \cdot 36,3\% + 1,353 \cdot 27,3\% + 1,502 \cdot 9,1\% + 0,545 \cdot 9,1\% + 0,89 \cdot 18,2\% = 1,059$
Человеческий потенциал ( $H_{1.1.1}$ )	$0,789 \cdot 2,2\% + 789 \cdot 4,4\% + 0,789 \cdot 6,7\% + 0,789 \cdot 8,9\% + 0,94 \cdot 11,1\% + 0,86 \cdot 13,3\% + 0,98 \cdot 15,6\% + 0,94 \cdot 17,8\% + 1,13 \cdot 20\% = 0,94$
Финансовый потенциал ( $F_{1.1.2}$ )	$1,097 \cdot 66,7\% + 1,867 \cdot 33,3\% = 1,353$
Творческий потенциал ( $C_{1.1.2.1}$ )	$0,97 \cdot 13,3\% + 0,93 \cdot 33,3\% + 1,12 \cdot 26,7\% + 1,42 \cdot 20\% + 1,123 \cdot 6,7\% = 1,097$
Общие затраты ( $G_{1.1.2.2}$ )	$1,87 \cdot 66,7\% + 1,86 \cdot 33,3\% = 1,867$
Технико-технологический потенциал ( $T_{1.1.3}$ )	$1,791 \cdot 50\% + 1,213 \cdot 50\% = 1,502$
Дополнительный потенциал ( $A_{1.1.4}$ )	$0,36 \cdot 16,7\% + 0,79 \cdot 50\% + 0,271 \cdot 33,3\% = 0,545$
Инфраструктурный потенциал ( $I_{1.1.5}$ )	$1,167 \cdot 33,4\% + 1,5 \cdot 33,3\% + 0 \cdot 33,3\% = 0,89$
Потенциал на стадии подготовки ( $S_{1.2}$ )	$0,643 \cdot 33,3\% + 0,755 \cdot 66,7\% = 0,718$
Результаты ( $E$ )	$1,926 \cdot 9,5\% + 1,951 \cdot 14,2\% + 0 \cdot 19\% + 1,92 \cdot 23,8\% + 1,545 \cdot 28,6\% + 1,513 \cdot 4,8\% = 1,431$
Примечание – Источник: собственная разработка на основании [1–7].	

На основании проведенных расчетов в таблице 4 аналогично были проведены расчеты по оставшимся регионам Республики Беларусь и выделены ранги. Результаты расчетов представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Результаты проведенной оценки инновационного потенциала регионов Республики Беларусь

Область	Результат	Место
Брестская область	0,858	5-е
<i>Витебская область</i>	0,748	6-е
<b>Гомельская область</b>	<b>1,234</b>	<b>2-е</b>
Гродненская область	0,913	4-е
<b>г. Минск</b>	<b>1,236</b>	<b>1-е</b>
<b>Минская область</b>	<b>1,187</b>	<b>3-е</b>
Могилевская область	0,640	7-е
Примечание – Источник: собственная разработка.		

На основании проведенной оценки можно отметить, что среди регионов Республики Беларусь в структуре показателей инновационного потенциала лучшими являются г. Минск, Гомельская область и Минская область. Последние места по уровню инновационного потенциала занимают Витебская и Могилевская области (см. таблицу 5).

Методика оценки инновационного потенциала регионов Республики Беларусь позволила оценить реальное состояние их инновационного развития и показала при помощи итогового коэффициента разницу в этом развитии. Между регионами Республики Беларусь существуют значительные различия в инновационном развитии, не рассматривая уже уровень инновационного потенциала по сравнению с зарубежными странами. Таким образом, проведенная диагностика развития инновационного потенциала страны доказывает нам, что необходимо стимулировать инновационный потенциал в Республике Беларусь с целью его активизации по регионам и в целом по стране. Каждый регион Республики Беларусь должен стремиться достичь результата ближе или равному двум. Таким образом, все регионы страны должны стремиться достичь тех же результатов, что и регион, в нашем случае – г. Минск, который достиг наивысшего показателя среди других, при этом учитывая свои результаты по каждому показателю.

Такой механизм является гибким. Он может быть применен для абсолютно любой страны и ее регионов. Методика достаточно проста в расчете и может быть применена для оценки не только регионов, но и в построении международных рейтингов инновационного развития стран между собой, а также для оценки социально-экономического и инновационного развития организаций с применением соответствующих показателей.

### **Заключение**

Рассмотренная методика оценки инновационного потенциал регионов показала актуальность дальнейшего стимулирования развития инновационного потенциала регионов Республики Беларусь. На наш взгляд, Республике Беларусь необходимы именно инновационные проекты с минимальными рисками, так как другие проекты страна не может финансировать – это огромные затраты. Чтобы разработать инновационные проекты нужен персонал, который сможет предложить инновационные идеи государству, помочь в их реализации либо корректировке, что представляет научный интерес для нас сегодня в качестве разработки методики оценки персонала организаций и шкалы стимулирования персонала для активизации инновационного потенциала.

### **Список использованной литературы**

1. **Наука** и инновационная деятельность в Республике Беларусь = Science and innovation activity in the Republic of Belarus : стат. сб. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь ; редкол.: И. В. Медведева [и др.]. – Минск : [б. и.], 2022. – 94 с.
2. **О научной** и инновационной деятельности в Республике Беларусь в 2020 г. : стат. бюл. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Минск : [б. и.], 2020. – 115 с.
3. **О научной** и инновационной деятельности в Республике Беларусь в 2021 г. [Электронный ресурс] : стат. бюл. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Минск, 2020. – Режим доступа: [https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public\\_bulletin/index\\_50314/](https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_bulletin/index_50314/). – Дата доступа: 02.03.2023.

4. **Регионы** Республики Беларусь (том 1) : стат. сб. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь ; редкол.: И. В. Медведева [и др.]. – Минск : [б. и.], 2022. – 732 с.

5. **Регионы** Республики Беларусь (том 2) : стат. сб. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь ; редкол.: И. В. Медведева [и др.]. – Минск : [б. и.], 2022. – 588 с.

6. **Статистический** ежегодник : стат. сб. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь ; редкол.: И. В. Медведева [и др.]. – Минск : [б. и.], 2022. – 374 с.

7. **Субъекты** инновационной инфраструктуры / под ред. А. Г. Шумилина. – Минск : БелИСА, 2020. – 98 с.

Получено 15.05.2024.

## Финансы

**Шаўлюкоў А. П.,**

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

### Дасканаленне арганізацыйнай структуры кіравання фінансамі карпарацыі..... 30

У артыкуле раскрываецца магчымая, з пункту погляду аўтара, арганізацыйная структура кіравання фінансамі буйной карпарацыі, якой з'яўляецца абласное спажывецкае таварыства. Значная ўвага скіравана на дасканаленне арганізацыйнай структуры кіравання фінансавымі службаў арганізацыі, якімі з'яўляюцца фінансавы аддзел, бухгалтэрыя і служба кантролінгу. Артыкул комплексна раскрывае залежныя адзін ад другога кіраўніцкія функцыі указаных эканамічных службаў арганізацыі.

**Ключавыя словы:** арганізацыйная структура кіравання фінансамі; арганізацыйна-структурныя падраздзяленні; галоўны бухгалтар; начальнік фінансавага аддзела; начальнік аддзела кантролінгу; фінансавы дырэктар; прыняцце фінансавых рашэнняў; інфармацыйнае забеспячэнне фінансавага менеджменту; структурная мадэль кіравання фінансамі; апэратыўна-фінансавая работа; бюджэ-таванне; фінансавы ўлік і аналіз; кіраўніцкі ўлік і аналіз; унутраны аўдыт.

#### Уводзіны

*Аб'ёмы гаспадарчай дзейнасці і структура кіравання абласнымі спажывецкімі таварыствамі дазваляюць зрабіць дапушчэнне аб тым, што іх можна аднесці да буйных гаспадарчых карпарацый. У артыкуле паказана структурная мадэль кіравання фінансамі буйной арганізацыі, якая прапануецца для вывучэння на прадмет апрабавання ў сістэме спажывецкай кааперацыі. Змест артыкулу раскрывае арганізацыйныя аспекты кіравання фінансамі буйной карпарацыі і закранае дзейнасць фінансавага аддзела, бухгалтэрыі і аддзела кантролінгу.*

Праблемы дасканалення фінансавага менеджменту дастаткова актыўна даследуюцца навукоўцамі, аб чым сведчаць іх публікацыі, якія раскрываюць агульныя пытанні кіравання фінансамі арганізацыі [1–3]. Аднак сучасны фінансавы менеджмент патрабуе дасканалення арганізацыйных структур кіравання, стан і эвалюцыя якіх у агульных аспектах раскрыты М. С. Мішчанкам [4]. Арганізацыйная структура карпаратыўнага фінансавага кіравання разглядаецца ў артыкулах В. Ю. Зайцава, Ю. І. Федчышына, С. А. Лысава [5; 6], а таксама іншых аўтараў.

У сістэме спажывецкай кааперацыі безупынна адбываюцца арганізацыйныя змяненні, якія аказваюць уплыў і на кіраванне ўлікова-фінансавым апаратам яе структурных падраздзяленняў. У апошнія дзесяцігоддзі пануючае становішча займае тэндэнцыя ўзбуйнення першасных арганіза-

цый спажывецкай кааперацыі. Гэта выразілася ва ўключэнні першасных сельскіх кааператываў у раённыя спажывецкія таварыствы, якія ў цяперашні час аб'ядноўваюцца абласнымі спажывецкімі таварыствамі з абасобленымі структурнымі падраздзяленнямі на перыферыі адміністрацыйнай вобласці. Гэта патрабуе ўнясення адпаведных змяненняў у арганізацыйную структуру кіравання фінансамі спажывецкай кааперацыі у першую чаргу абласных спажывецкіх таварыстваў.

Арганізацыйная структура кіравання фінансамі буйной карпарацыі складаецца з некалькіх узроўняў, якія знаходзяцца ў іерархічнай падпарадкаванасці. З улікам сучасных рэалій характарыстыка схемы карпаратыўнага фінансавага кіравання і арганізацыйная яго структура разгледжана ў артыкулах А. Е. Дварэцкай “Арганізацыя кіравання фінансамі на прадпрыемстве” [7], Е. Ф. Сысоевай і Ю. М. Плятнёва “Арганізацыйная структура фінансава-эканамічнай службы прамысловага прадпрыемства” [8] і іншых спецыялістаў. Аўтарскае меркаванне датычна структурнай мадэлі кіравання фінансамі буйной арганізацыі прыведзена на малюнку, дзе прапанавана мадэль, якая асноўваецца на наступных трох арганізацыйна-структурных элементах: бухгалтэрыя, фінансавы аддзел і аддзел кантролінгу.

Структурная мадэль кіравання фінансамі буйной арганізацыі



Кіраўнікі гэтых арганізацыйна-структурных падраздзяленняў з’яўляюцца ключавымі службовымі асобамі, якія падпарадкоўваюцца фінансавому дырэктару (віцэ-прэзідэнту па фінансах). *Кіраўнік карпарацыі, які адказвае за яе фінансавае становішча, называецца **фінансавым дырэктарам** або **віцэ-прэзідэнтам па фінансах***. Ён знаходзіцца на адным узроўні ў іерархічнай структуры менеджменту з віцэ-прэзідэнтам па гаспадарчай дзейнасці і віцэ-прэзідэнтам па маркетынгу.

Галоўны бухгалтар займаецца арганізацыяй вытворчага і вядзеннем фінансавага і падатковага ўліку, складаннем справаздачнасці. Вытворчы ўлік уяўляе сабой аператыўны ўлік руху паўфабрыкатаў, дэталяў і вузлоў па стадыях тэхналагічнага працэсу, які дазваляе атрымаць інфармацыю для выяўлення адхіленняў ад нормаў і нарматываў у разрэзе месцаў іх узнікнення і віноўнікаў. Ён з’яўляецца крыніцай інфармацыі для іншых відаў уліку, кіраўніцкага аналізу і ўнутранага аўдыту,

выкарыстоўваецца для прыняцця аператыўных фінансавых рашэнняў. Вытворчы ўлік ажыццяўляюць не бухгалтары, а майстры, тэхнолагі, начальнікі цэхаў і іншыя кіраўнікі нізавых звенняў, таму галоўны бухгалтар выконвае толькі арганізацыйна-метадычныя функцыі, звязаныя з яго вядзеннем.

У падпарадкаванні галоўнага бухгалтара знаходзіцца бухгалтэрыя, якая непасрэдна займаецца рахункаводствам. Сучаснае рахункаводства падраздзяляецца на фінансавы ўлік, падатковы ўлік, кантынентальны варыянт кіраўніцкага ўліку, калькуляцыю і справаздачнасць. Для фінансавага менеджменту ўсе гэтыя раздзелы рахункаводства выконваюць функцыі інфармацыйнага сэрвісу.

Фінансавы ўлік – гэта рэтраспектыўная рэгістрацыя і класіфікацыя ў сістэме адкрытых рахункаў фактаў гаспадарчага жыцця на аснове выкарыстання нарматыўных урадавых прадпісанняў з мэтай ажыццяўлення кантролю над актывамі, абавязацельствамі, капіталам, расходамі і даходамі. Разнавіднасцю фінансавага ўліку з’яўляецца падатковы ўлік, які ўяўляе сабой карэкціроўку паказчыкаў фінансавага ўліку на аснове нарматыўных дакументаў падаткаабкладання з мэтай вызначэння падатковых баз для налічэння падаткаў у тых выпадках, калі правілы вядзення рахункаводства адрозніваюцца ад падатковага заканадаўства. Працэс генерацыі інфармацыі фінансавага ўліку ў адзіную сістэму даных аб фінансавым становішчы арганізацыі і выніках яе гаспадарчай дзейнасці, прадстаўленую ў выглядзе дакументаў зацверджанай формы, прызначаных для падачы карыстальнікам у вызначаныя тэрміны, называецца справаздачнасцю.

Кіраўніцкі ўлік уяўляе сабой раздзел уліковай работы, мэтай якога з’яўляецца падача рабочай інфармацыі кіраўніцтву ў рэжыме, максімальна прыбліжаным да рэальнага часу. У цяперашні час сфарміраваліся два варыянты кіраўніцкага ўліку. Кантынентальны варыянт кіраўніцкага ўліку заснаваны на выкарыстанні сістэмы рахункаў-экранаў, якія вядуцца паралельна рахункам фінансавага ўліку. На рахунках-экранах адлюстроўваецца аналітычная інфармацыя аб бягучых выдатках вытворчасці, даныя для калькуляцыі сабекошту прадукцыі, а таксама для кантролю над выдаткамі і даходамі па цэнтрах адказнасці.

Па гэтай прычыне кантынентальны варыянт кіраўніцкага ўліку адносіцца да сферы дзейнасці бухгалтэрыі. У адрозненні ад даных фінансавага і падатковага відаў уліку, даныя кіраўніцкага ўліку з’яўляюцца камерцыйнай тайнай, строга ахоўваюцца ад канкурэнтаў і іншых зацікаўленых асоб. Вызначэнне фактычнага сабекошту як усяго выпуску прадукцыі, работ або паслуг, так і адзінкі кожнага наймення на аснове даных рахункаў кіраўніцкага ўліку называецца калькуляцыяй.

Другім арганізацыйна-структурным элементам фінансавага менеджменту з’яўляецца служба начальніка фінансавага аддзела. Начальнік фінансавага аддзела нясе адказнасць за кіраванне грашовым абаротам, разлікамі з кліентамі, ажыццяўляе крэдытную палітыку, ацэнку інвестыцыйных праектаў і фарміраванне партфеля інвестыцый, ацэньвае выдаткі на капітал, займаецца пошукам кароткатэрміновых крыніц фінансавання. Гэта бягучая фінансавая работа, у ходзе якой прымаюцца аператыўныя фінансавыя рашэнні. Абгрунтаванасць і мэтазгоднасць гэтых рашэнняў залежыць ад якасці фінансавага аналізу і бюджэтавання.

Фінансавы аналіз накіраваны на атрыманне комплексных ацэнак фінансавага становішча арганізацыі. Ён ажыццяўляецца ў выніку раскладання комплексных паказчыкаў фінансавага становішча арганізацыі на састаўныя элементы і выяўлення фактараў, якія аказалі ўплыў на іх значэнні. Фінансавая служба арганізацыі можа ажыццяўляць рэтраспектыўны, перспектыўны (як правіла да аднаго года) і стратэгічны аналіз. Вынікі фінансавага аналізу выкарыстоўваюцца для распрацоўкі фінансавых планаў арганізацыі, на аснове якіх фарміруецца сістэма бюджэтавання.

Бюджэтаванне ўяўляе сабой безупынны працэс састаўлення бюджэтаў, іх ацэнкі, карэкціроўкі і кантролю выканання. Бюджэты выконваюць ключавую ролю ў фінансавым менеджменце, паколькі ахапляюць усе сферы фінансава-гаспадарчай дзейнасці арганізацыі, распісваючы яе грашовыя даходы і расходы. Бюджэтны цыкл складваецца з наступных этапаў:

- планаванне дзейнасці структурных падраздзяленняў арганізацыі;
- падлік варыянтаў прагнознага фінансавага плана арганізацыі ў цэлым;
- распрацоўка праекта генеральнага бюджэту арганізацыі;
- унясенне карэктыў у сувязі з магчымым змяненнем знешніх і ўнутраных умоў, а таксама падліку эфектыўнасці розных кіраўніцкіх рашэнняў;
- зацвярджэнне канчатковага варыянту бюджэту;
- кантроль за выкананнем бюджэту;
- улік змянення ўмоў выканання на аснове зваротнай сувязі з выканаўцамі і карэкціроўка паказчыкаў бюджэту.

Бюджэтаванне з'яўляецца неад'емнай часткай не толькі кароткатэрміновага, але і доўгатэрміновага прагназавання, якое ўваходзіць у склад больш ёмістай функцыі кіравання фінансамі – стратэгічнага фінансавага менеджменту або стратэгічнага экаўтыngu. Экаўтынг – гэта сфера фінансавага менеджменту, звязаная са зборам, апрацоўкай, аналізам і афармленнем фінансавай інфармацыі. Вынікам прагнознага экаўтыngu з'яўляецца пабудова аптымальна збалансаванай сістэмы прагнозных паказчыкаў, гарызонт якіх перавышае адзін год.

Сістэма збалансаваных паказчыкаў прагнознага экаўтыngu ўключае некалькі варыянтаў балансаў актываў, абавязацельстваў і капіталу, даходаў і расходаў, грашовых паступленняў і плацяжоў на доўгатэрміновыя часавыя моманты. Яна распрацоўваецца з мэтай прыняцця своечасовых рашэнняў па аптымізацыі суаднесення “выдаткі – прыбытак”, забеспячэння выжывальнасці арганізацыі ва ўмовах рынкавай нявызначанасці і сачэння за яе рухам да намечанай стратэгічнай мэты развіцця.

Сувязным звязом паміж бухгалтэрыяй і фінансавым аддзелам з'яўляецца служба кантролінгу, якая нароўні з бухгалтэрыяй, фінансавым і планава-эканамічным аддзеламі ўваходзіць у склад суб'ектаў фінансавага менеджменту. Кантролінг – гэта функцыянальна адасобленая падсістэма фінансавага менеджменту арганізацыі, асноўным прызначэннем якой з'яўляецца кіраванне выдаткамі і прыбыткам. З яго дапамогай ажыццяўляецца пастаянны кантроль за дасягненнем як стратэгічных, так і аператыўных мэт дзейнасці арганізацыі. У адрозненні ад кантролю, які займаецца фіксаваннем і ацэнкай фактаў, якія ўжо адбыліся, кантролінг зарыентаваны на перспектыву. Яго асноўная функцыя заключаецца ў выпрацоўцы рэкамендацый для прыняцця кіраўніцкіх рашэнняў.

Служба кантролінгу займаецца кіраўніцкім улікам у англа-амерыканскім сэнсе гэтага тэрміну, кіраўніцкім аналізам і ўнутраным аўдытам. Англа-амерыканскі варыянт кіраўніцкага ўліку ўяўляе сабой дзейнасць, звязаную з падрыхтоўкай інфармацыі для кіраўніцтва арганізацыі, дзе галоўнае месца займае распрацоўка папярэдніх каштарысаў выдаткаў, аператыўнае выяўленне адхіленняў ад іх, сувымярэнне даходаў і расходаў у разрэзе вызначаных сегментаў, якімі з'яўляюцца цэнтры адказнасці. Пры гэтым інфармацыя можа быць атрымана без выкарыстання двайнога запісу на рахунках, а яе колькаснае значэнне можа быць не раўназначным колькасным паказчыкам фінансавага і падатковага відаў уліку.

Кіраўніцкі аналіз – гэта ўнутраны аналіз гаспадарчай дзейнасці, зарыентаваны на ацэнку як мінулых, так і будучых вынікаў гаспадарання структурных падраздзяленняў арганізацыі. З яго дапамогай вызначаецца эфектыўнасць дзейнасці сегментаў бізнесу шляхам параўнання расходаў і вынікаў за пэўныя часавыя інтэрвалы, праводзіцца аператыўная ацэнка кароткачасовых змяненняў для таго, каб паказаць, наколькі фактычны стан спраў адрозніваецца ад жаданага, і выяўляюцца магчымасці давядзення да вызначаных параметраў, рыхтуецца інфармацыя, патрэбная для прыняцця рашэнняў, накіраваных на будучыню.

Функцыі ўнутранага аўдыту заключаюцца ў ажыццяўленні кантролю за станам бухгалтарскага ўліку, правядзенні комплекснага аналізу гаспадарчай дзейнасці з мэтай выяўлення рэзерваў і шляхоў эфектыўнага развіцця як арганізацыі ў цэлым, так і яе структурных падраздзяленняў. Задачы ўнутранага аўдыту выходзяць за рамкі кантрольнай функцыі і ўключаюць кансультацыйныя функцыі, удзел у вырашэнні тактычных і стратэгічных задач, распрацоўцы эканамічнай палітыкі арганізацыі.

Служба кантролінгу можа функцыянаваць на аснове выкарыстання некалькіх арганізацыйных варыянтаў. Гэта могуць быць як асобныя аддзелы кантролінгу, кіраўніцкага ўліку або развіцця карпарацыі, так і адзінкавыя спецыялісты-кантролеры, падпарадкаваныя непасрэдна фінансавому дырэктару або віцэ-прэзідэнту па фінансах. Пасада кантролера можа ўводзіцца ў штат сярэдняй па маштабах дзейнасці арганізацыі пры немэтазгоднасці стварэння самастойнага аддзела.

Тэрмін “кантролер” (не трэба атаясамліваць з кантралёрам) выкарыстоўваецца у ФРГ, ЗША і некаторых іншых краінах для наймення службовай асобы, якая адказвае за бюджэт, рахункаводства і аўдыт. Гэта найбольш кваліфікаваны спецыяліст у галіне кіраўніцкага ўліку і фінансавага менеджменту, які павінен добра ведаць тэхналогію работы сваёй арганізацыі. Ён нясе адказнасць за распрацоўку інфармацыі аб дзейнасці арганізацыі для ўнутранага выкарыстання, а таксама іншыя аналітычныя разлікі і прагнозы.

Пры значных аб'ёмах работы ў штат аддзела кантролінгу могуць уводзіцца спецыялісты па кіраўніцкім уліку і інфармацыйных сістэмах. Функцыі першых заключаюцца ў распрацоўцы патрэбнай для прыняцця кіраўніцкіх рашэнняў інфармацыі ў рэжыме рэальнага часу, а другіх –

у распрацоўцы і рэалізацыі аўтаматызаванага збору і апрацоўкі патрэбнай для кантролінгавай службы інфармацыі.

У залежнасці ад памеру і мэт дзейнасці арганізацыі прыведзеная арганізацыйная структура кіравання фінансамі можа істотна адрознівацца ад той, якая выкарыстоўваецца ў канкрэтнай арганізацыі. У большасці невялікіх і сярэдніх арганізацый і прадпрыемстваў функцыі фінансавага менеджэра выконвае галоўны бухгалтар, паколькі ў штаце адсутнічае не толькі служба кантролінгу, але і фінансавы аддзел.

### **Заклучэнне**

Абагульняючы прыведзены ў артыкуле матэрыял, трэба вылучыць тры галоўныя інфармацыйныя складовыя прыняцця фінансавых рашэнняў, якімі з'яўляюцца фінансавы аддзел, бухгалтэрыя і служба кантролінгу. Для фінансавай службы абласных спажывецкіх таварыстваў адносна новымі з'яўляюцца такія функцыі, як бюджэтаванне і стратэгічны экаўтынг. Апошні патрабуе ґрунтоўнай метадычнай распрацоўкі, якая дазволіць ажыццяўляць ускладненыя на яго функцыі. Уліковыя задачы падзелены паміж бухгалтэрыяй і службай кантролінгу. На бухгалтэрыю ўскладваецца кантынентальны варыянт кіраўніцкага ўліку, а на службу кантролінгу – яго англа-амерыканскі варыянт, якія таксама патрабуюць адпаведнай метадычнай распрацоўкі. Аналіз гаспадарчай дзейнасці таксама падзелены паміж фінансавым аддзелам і службай кантролінгу. Фінансавы аналіз павінен ажыццяўляць фінансавы аддзел, а кіраўніцкі – служба кантролінгу. Аднак падазенае ў артыкуле размежаванне кіраўніцкіх функцый не з'яўляецца абавязковым. Карпарацыя можа, зыходзячы з асаблівасцей гаспадарчай дзейнасці і арганізацыйнай структуры, распрацаваць такую арганізацыйную структуру кіравання фінансамі, якая найбольш адпавядае тым умовам і той гаспадарчай сітуацыі, у якіх яна дзейнічае.

### **Спіс скарыстанай літаратуры**

1. **Сандермоен, Ш.** Организационная структура: реализация стратегии на практике / Ш. Сандермоен. – М. : Альпина Паблишер, 2020. – 210 с.
2. **Чараева, М. В.** Финансовый менеджмент : учеб. пособие / М. В. Чараева, М. А. Суржиков, В. А. Алешин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Инфра-М, 2019. – 240 с.
3. **Управление финансами.** Финансы предприятий : учеб. / А. А. Володин [и др.] ; под ред. А. А. Володина. – Изд. 3-е. – М. : Инфра-М, 2023. – 364 с.
4. **Мищенко, М. С.** Организационные структуры управления (современное состояние и эволюция) : учеб. пособие / М. С. Мищенко. – Тамбов : ТГТУ, 2011. – 106 с.
5. **Зайцев, В. Ю.** Финансы корпораций: теоретический и методологический аспекты / В. Ю. Зайцев, Ю. И. Федчишин // Статистика и экономика. – 2015. – № 5. – С. 39–45.
6. **Лысов, С. А.** Особенности организации финансового менеджмента на предприятиях холдингового типа / С. А. Лысов // Проблемы учета и финансов. – 2013. – № 1 (9). – С. 78–80.
7. **Дворецкая, А. Е.** Организация управления финансами на предприятии / А. Е. Дворецкая // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 4. – С. 96.
8. **Сысоева, Е. Ф.** Организационная структура финансово-экономической службы промышленного предприятия / Е. Ф. Сысоева, Ю. М. Плетнев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 90–101.

*Получено 16.05.2024.*

**Толкачева Е. Г.,**

канд. экон. наук, доцент

Белорусского торгово-экономического

университета потребительской кооперации

## Методический инструментарий анализа финансового состояния организации ..... 35

В статье обосновывается методика анализа финансового состояния субъекта хозяйствования на основе исследования платежеспособности и риска наступления банкротства, финансовой устойчивости, интенсивности использования капитала, рентабельности, что позволяет объективно и комплексно оценить результативность его финансовой политики и управления экономическим потенциалом. Данная методика может быть использована организациями всех форм собственности и видов экономической деятельности при проведении мониторинга финансового состояния и своевременного обнаружения угроз их несостоятельности (банкротства).

**Ключевые слова:** финансовое состояние; платежеспособность; финансовая устойчивость; капитал; интенсивность; рентабельность; несостоятельность; банкротство; риск.

### Введение

*Финансовая политика организации оказывает существенное влияние на ее устойчивое развитие, экономическую безопасность и непрерывность хозяйственной деятельности. Оценка результативности проводимой финансовой политики осуществляется на основе анализа финансового состояния, который должен проводиться на постоянной основе с целью своевременного выявления негативных тенденций в области формирования, размещения и использования капитала, предотвращения несостоятельности (банкротства) субъекта хозяйствования.*

В Республике Беларусь с 1 октября 2023 года отменены нормативные правовые документы, которые ранее использовались всеми субъектами хозяйствования для оценки платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности и рентабельности хозяйственной деятельности [1; 2] в связи с принятием нового закона «Об урегулировании неплатежеспособности» [3], который был принят вместо отмененного закона «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» [4]. В утративших силу документах раскрывались алгоритмы расчета основных показателей, критерии идентификации платежеспособности (неплатежеспособности) организации, а также неплатежеспособности, приобретающей и имеющей устойчивый характер. Были определены нормативные значения показателей платежеспособности в зависимости от видов экономической деятельности и рекомендуемые значения коэффициентов финансовой устойчивости, что многими учеными оценивалось как преимущество отечественного законодательства в области финансового анализа и антикризисного управления.

В новом законе «Об урегулировании неплатежеспособности» изменены подходы к определению несостоятельности и банкротству. Если ранее экономическая несостоятельность (банкротство) трактовались как неплатежеспособность, приобретающая или имеющая устойчивый характер, то в настоящее время несостоятельность (банкротство) определяются как неплатежеспособность организации (без прилагательного «устойчивая»), которая идентифицируется как «финансовое состояние, характеризующее ее неспособность исполнить денежные обязательства, обязанность по уплате обязательных платежей и (или) обязательства по выплате заработной платы и производству иных выплат в соответствии с законодательством о труде, срок исполнения которых наступил» [3]. Следовательно, чтобы установить неплатежеспособность организации, необходимо изучить ее финансовое состояние, наличие просроченных обязательств и способность рассчитаться по данным долгам.

В соответствии с новым законом было принято постановление министерств экономики и финансов «Об оценке степени риска наступления банкротства» [5], в котором содержатся критерии идентификации низкой, средней, высокой и критической степени риска наступления банкротства на основе значений коэффициентов обеспеченности обязательств имуществом (К1) и просрочен-

ных обязательств (K2) (таблица 1). Как видно из таблицы, предельное значение коэффициента обеспеченности обязательств имуществом не должно превышать 90%, а коэффициента просроченных обязательств – 20%.

Таблица 1 – Критерии идентификации организации по уровню риска наступления банкротства

Степень риска наступления банкротства	Наличие следующих условий			
	Низкая степень	$K1 \leq 50\%$ $K2 \leq 20\%$	$50\% < K1 \leq 70\%$ $K2 \leq 10\%$	$70\% < K1 \leq 90\%$ $K2 \leq 1\%$
Средняя степень	$K1 \leq 50\%$ $K2 > 20\%$	$50\% < K1 \leq 70\%$ $10\% < K2 \leq 20\%$	$70\% < K1 \leq 90\%$ $1\% < K2 \leq 10\%$	$K1 > 90\%$ $K2 \leq 1\%$
Высокая степень	$50\% < K1 \leq 70\%$ $K2 > 20\%$	$70\% < K1 \leq 90\%$ $10\% < K2 \leq 20\%$	$K1 > 90\%$ $1\% < K2 \leq 10\%$	
Критическая степень	$70\% < K1 \leq 90\%$ $K2 > 20\%$	$K1 > 90\%$ $K2 > 10\%$		
Примечание – Составлено автором по данным источника [5].				

На основе этих показателей осуществляется мониторинг субъектов хозяйствования государственной формы собственности, их ранжирование по уровню риска наступления банкротства с целью своевременного принятия мер, направленных на укрепление платежеспособности и финансовой устойчивости. Однако в данном постановлении не раскрывается методика анализа финансового состояния и платежеспособности (неплатежеспособности), по результатам которого будут приниматься решения о признании в судебном порядке несостоятельности или банкротства организации.

Помимо данного постановления министерством финансов были разработаны и утверждены в 2021 году Методические рекомендации по проведению комплексной системной оценки финансового состояния организации [6], которые могут быть использованы для оценки ликвидности, финансовой устойчивости и прибыльности субъекта предпринимательской деятельности.

На наш взгляд, положительной стороной данных методических рекомендаций является то, что:

а) по отдельным показателям определены их числовые значения, позволяющие оценить риск организации (очень низкий, низкий, средний, высокий и критический) (таблица 2);

б) анализ ликвидности основывается не только на данных бухгалтерского баланса, но и отчета о движении денежных средств, что позволяет определить свободный денежный поток и оценить способность организации обеспечивать платежи по текущей, инвестиционной и финансовой деятельности за счет притока денежных средств от текущей деятельности, реализации основных средств и прочих долгосрочных активов;

в) для оценки ликвидности организации используются не только статические показатели, характеризующие достаточность ликвидных активов для погашения краткосрочных обязательств, но и динамические – раскрывающие периоды продаж запасов и погашения дебиторской задолженности и оказывающие влияние на объемы продаж продукции (товаров, услуг, работ) и приток денежных средств;

г) оценка финансовой устойчивости и рентабельности инвестиций осуществляется на основе показателей EBIT (прибыли до налогообложения и начисления процентов) и EBITDA (прибыли до налогообложения, начисления процентов и амортизации), раскрывающих сумму чистого дохода, не зависящего от амортизационной политики организации, порядка налогообложения прибыли и структуры капитала.

Таблица 2 – Группировка показателей финансового состояния по группам риска

Показатели	Числовые значения показателей				
	Очень низкий риск	Низкий риск	Средний риск	Высокий риск	Критический риск
<i>Показатели ликвидности</i>					
Текущая ликвидность	Более 2	От 1,5 до 2	От 1,25 до 1,5	От 1 до 1,25	Менее 1
Быстрая ликвидность	Более 1,2	От 1 до 1,2	От 0,8 до 1	От 0,7 до 0,8	Менее 0,7
<i>Показатели финансовой устойчивости</i>					
Коэффициент финансового левереджа	Менее 0,5	От 0,5 до 1	От 1 до 1,5	От 1,5 до 2	Более 2 или отрицательное
Коэффициент покрытия процентных выплат	Более 2	От 1,5 до 2	От 1,2 до 1,5	От 1 до 1,2	Менее 1 или отрицательное
Коэффициент отношения обязательств к EBITDA	Менее 1,5	От 1,5 до 2	От 2 до 3	От 3 до 5	Более 5 или отрицательное
<i>Показатели прибыльности</i>					
Рентабельность активов	Более 8%	От 4 до 8%	От 0 до 4%	От –5 до 0%	Менее –5%
Рентабельность собственного капитала	Более 15%	От 8 до 15%	От 0 до 8%	От –10 до 0%	Менее – 10%
Примечание – Составлено автором по данным источника [6].					

В качестве основных недостатков данных методических рекомендаций можно отметить то, что числовые значения показателей по группам риска не учитывают отраслевые особенности организаций сферы обращения. Для попадания в группы с очень низким или низким риском по показателям текущей и быстрой ликвидности необходимо, чтобы у организации были высокие остатки запасов и дебиторской задолженности. Однако организации розничной торговли и общественного питания осуществляют продажи товаров в основном за наличный расчет, а, следовательно, остатки дебиторской задолженности в данных организациях незначительны. Поэтому данные субъекты хозяйствования в соответствии с таблицей 2 всегда будут попадать в группы высокого или критического риска.

При определении точки безубыточности в методических рекомендациях предлагается формула, которая не учитывает механизм формирования прибыли от реализации товаров (как разности между валовой прибылью и суммой расходов на реализацию товаров и управленческих расходов). В организациях сферы обращения безубыточный объем продаж определяется как отношение суммы условно-постоянных расходов на реализацию и управленческих расходов к уровню маржинального дохода (разности между уровнем валовой прибыли и уровнем условно-переменных расходов на реализацию товаров).

Данные методические рекомендации не позволяют дать комплексную оценку устойчивости (рискованности) финансового состояния организации и идентифицировать вероятность наступления кризиса.

Исходя из вышеизложенного, считаем целесообразным обосновать свое видение методики оценки финансового состояния, учитывающей отраслевые особенности организаций сферы обращения, которую можно использовать как для оценки устойчивости финансового состояния организации и удаленности ее от состояния кризиса, так и для оценки финансового состояния контрагентов организации при заключении с ними договоров и контрактов.

Предлагаем оценку финансового состояния организаций проводить на основе изучения следующих показателей: а) платежеспособности и риска наступления банкротства; б) финансовой устойчивости; в) интенсивности использования капитала; г) рентабельности функционирования организации.

Показатели платежеспособности и риска наступления банкротства организации характеризуют ее способность погасить свои долговые обязательства за счет имеющихся активов и не допустить образования просроченной задолженности перед контрагентами (таблица 3). В данную группу показателей были включены коэффициенты текущей ликвидности, обеспеченности обязательств имуществом, просроченных обязательств, достаточности высоколиквидных активов и период расчетов по краткосрочным обязательствам.

Таблица 3 – Показатели оценки платежеспособности и риска наступления банкротства

Показатели	Методика расчета	Экономическая характеристика
Коэффициент текущей ликвидности	Отношение краткосрочных активов к краткосрочным обязательствам	Характеризует достаточность краткосрочных активов для погашения краткосрочных обязательств. Организация в состоянии рассчитаться по своим краткосрочным долгам при условии, если коэффициент текущей ликвидности превышает 1,0
Коэффициент обеспеченности обязательств имуществом	Отношение обязательств к активам	Характеризует достаточность активов для погашения суммы обязательств. Организация имеет возможность погасить свои долгосрочные и краткосрочные обязательства за счет имеющихся активов, если значение коэффициента обеспеченности обязательств имуществом менее 1,0
Коэффициент просроченных обязательств	Отношение просроченных обязательств к сумме обязательств	Характеризует удельный вес просроченных обязательств в общей сумме обязательств. Накопление просроченной задолженности свидетельствует о повышении риска несостоятельности (банкротства) организации
Период расчетов по краткосрочным обязательствам	Отношение краткосрочных обязательств к месячной выручке от реализации продукции (товаров, работ, услуг)	Характеризует, через сколько месяцев будут погашены краткосрочные обязательства при условии, если вся выручка организации будет направляться на эти цели
Коэффициент достаточности высоколиквидных активов	Отношение высоколиквидных активов к чистому ожидаемому оттоку денежных средств в течение ближайших 30 дней	Характеризует способность организации обеспечить запас высоколиквидных активов на уровне, достаточном для своевременного и полного выполнения обязательств, в ближайшие 30 дней (рекомендуемое значение не менее 1). Чистый ожидаемый отток денежных средств в течение ближайших 30 дней определяется как разность между оттоком (будущими платежами) и притоком (будущим поступлением) денежных средств в предстоящем месяце

Если первые четыре показателя раскрывают способность организации рассчитаться по своим долгам на дату составления бухгалтерской отчетности и носят ретроспективный характер, то коэффициент достаточности высоколиквидных активов характеризует перспективную платежеспособность, основанную на прогнозировании предстоящих поступлений и платежей организации.

Показатели финансовой устойчивости характеризуют степень защищенности интересов кредиторов и достаточность собственного капитала для обеспечения непрерывности хозяйственной деятельности. К данным показателям мы отнесли коэффициенты финансовой независимости, финансового риска, обеспеченности собственными оборотными средствами, кредитную нагрузку, запас финансовой прочности (таблица 4).

Таблица 4 – Показатели оценки финансовой устойчивости организации

Показатели	Методика расчета	Экономическая характеристика
Коэффициент финансовой независимости	Отношение собственного капитала к активам	Характеризует удельный вес активов, сформулированных за счет собственного капитала (имущество собственников). Рост показателя свидетельствует об укреплении финансовой устойчивости организации и уменьшении финансового риска
Коэффициент финансового риска	Отношение обязательств к собственному капиталу	Характеризует сумму обязательств, приходящихся на 1 р. собственных средств. Рост показателя свидетельствует о повышении зависимости организации от внешних (привлеченных) источников финансирования и о риске неисполнения обязательств перед кредиторами
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Отношение собственных оборотных средств к краткосрочным активам	Характеризует удельный вес краткосрочных активов, сформированных за счет собственного капитала. Наличие собственных средств в обороте свидетельствует о том, какая сумма краткосрочных активов останется у организации, если будет полностью погашена задолженность по краткосрочным обязательствам

## Окончание таблицы 4

Показатели	Методика расчета	Экономическая характеристика
Кредитная нагрузка	Отношение платежей банку к выручке от реализации продукции, товаров, работ, услуг	Характеризует удельный вес выручки от реализации продукции, товаров, работ, услуг, направленной на погашение задолженности по кредитам (основной суммы долга и начисленных процентов). Рост показателя свидетельствует о повышении «закредитованности» организации и повышении ее финансового риска
Запас финансовой прочности	Отношение разности между выручкой от реализации продукции, товаров, работ, услуг и точкой безубыточности к выручке от реализации продукции, товаров, работ, услуг, умноженное на 100	Характеризует, на сколько процентов фактически полученная выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг больше или меньше точки безубыточности. Если показатель имеет положительное значение, то организация имеет возможность уменьшить объемы продаж в условиях падения спроса на реализованную продукцию, товары, работы, услуги

Для оценки финансовой устойчивости можно также использовать показатели социальной и налоговой нагрузки, которые, с одной стороны, характеризуют способность организации обеспечить выполнение обязательств по расчетам с персоналом по оплате труда, ФСЗН и бюджетом по налогам и сборам, а с другой – их можно применять для оценки устойчивого развития организации, ее социально ответственного поведения и участия в решении социальных проблем региона.

Показатели интенсивности использования капитала раскрывают скорость и время продаж активов организации. К показателям данной группы считаем целесообразным включить коэффициенты оборачиваемости активов (в том числе краткосрочных активов), а также периоды оборачиваемости краткосрочных активов, запасов и дебиторской задолженности (таблица 5).

Таблица 5 – Показатели интенсивности использования капитала организации

Показатели	Методика расчета	Экономическая характеристика
Коэффициент оборачиваемости активов	Отношение выручки от реализации продукции, товаров, работ, услуг к средней стоимости активов	Характеризует скорость обращения средств, вложенных в активы организации (сумму выручки на 1 р. активов, или во сколько раз выручка превышает стоимость активов)
Коэффициент оборачиваемости краткосрочных активов	Отношение выручки от реализации продукции, товаров, работ, услуг к средней стоимости краткосрочных активов	Характеризует скорость обращения средств, вложенных в краткосрочные активы организации (скорость продаж краткосрочных активов)
Период оборачиваемости краткосрочных активов	Отношение средней стоимости краткосрочных активов к однодневной выручке от реализации продукции, товаров, работ, услуг	Характеризует период продаж краткосрочных активов. Ускорение оборачиваемости активов не требует привлечения дополнительных ресурсов (собственных или привлеченных) и уменьшает риск потери неплатежеспособности
Период оборачиваемости запасов	Отношение средней стоимости запасов к однодневной себестоимости реализованной продукции, товаров, работ, услуг	Характеризует период продаж запасов. Замедление показателя свидетельствует о падении спроса на реализованную продукцию, товары, работы, услуги, что приводит к снижению объемов продаж, притока денежных средств и несвоевременному погашению задолженности перед кредиторами
Период погашения дебиторской задолженности	Отношение средних остатков дебиторской задолженности к однодневной выручке от реализации продукции, товаров, работ, услуг	Характеризует период отвлечения собственных и привлеченных средств организации в расчеты с дебиторами. Чем короче данный период, тем быстрее средства организации возвращаются в оборот субъекта хозяйствования

При определении показателей оборачиваемости считаем необходимым использовать выручку от реализации продукции, товаров, работ, услуг, включая налоги, уплачиваемые из выручки, так как именно она (а не доход от реализации продукции, товаров, работ, услуг) является результатом продажи активов.

Показатели рентабельности характеризуют эффективность хозяйственной деятельности и целесообразность ее осуществления. К данным показателям мы отнесли рентабельность продаж, рентабельность реализованной продукции, товаров, работ, услуг, рентабельность активов (таблица 6).

Таблица 6 – Показатели рентабельности функционирования организации

Показатели	Методика расчета	Экономическая характеристика
Рентабельность продаж	Отношение прибыли от реализации продукции, товаров, работ, услуг к выручке от реализации продукции, товаров, работ, услуг, умноженное на 100	Характеризует удельный вес прибыли от реализации продукции, товаров, работ, услуг в выручке от реализации продукции, товаров, работ, услуг (в цене реализации). Рост показателя при одновременном увеличении объемов продаж свидетельствует о повышении спроса на реализованную продукцию, товары, работы, услуги
Рентабельность реализованной продукции, товаров, работ, услуг	Отношение прибыли от реализации продукции, товаров, работ, услуг к себестоимости реализованной продукции, товаров, работ, услуг (включая расходы на реализацию и управленческие расходы), умноженное на 100	Характеризует сумму полученной прибыли от реализации продукции, товаров, работ, услуг на 100 р. расходов по основной текущей деятельности. Рост показателя свидетельствует о повышении эффективности использования ресурсов и снижении срока окупаемости текущих расходов
Рентабельность активов	Отношение EBITDA к средней стоимости активов, умноженное на 100	Характеризует сумму полученного чистого дохода на 100 р. используемых активов. Рост показателя свидетельствует о способности организации обеспечить рост доходов от использования активов, их достаточности для покрытия суммы расходов

Рентабельность активов, рассчитанная по EBITDA, более объективно характеризует отдачу на вложенный капитал и дает возможность проводить многомерный и одномерный сравнительный анализ по данному показателю. Она позволяет абстрагироваться при определении прибыли от используемых методов начисления амортизации в отчетном периоде, структуры капитала и порядка расчета налога на прибыль. Целесообразность использования данного показателя особенно важна, когда в отдельные периоды организация не начисляла амортизацию, или же когда изменился порядок налогообложения прибыли.

На заключительном этапе анализа финансового состояния организации считаем необходимым дать комплексную оценку результативности ее финансовой политики и идентифицировать тип устойчивости финансового состояния на основании критериев, представленных в таблице 7. Нами предлагается выделить четыре типа финансового состояния: абсолютно устойчивое, умеренно устойчивое, неустойчивое и кризисное.

Таблица 7 – Критерии идентификации финансового состояния организации

Тип финансового состояния	Критерии идентификации
Абсолютно устойчивое	Если наблюдается устойчивая тенденция роста выручки и прибыли от реализации продукции, товаров, работ, услуг; отсутствуют остатки просроченной кредиторской задолженности; краткосрочных активов достаточно для погашения краткосрочных обязательств; собственные оборотные средства составляют более 10% в составе краткосрочных активов; оборачиваемость краткосрочных активов ускоряется
Умеренно устойчивое	Если рост выручки и прибыли от реализации продукции, товаров, работ, услуг в основном вызван ростом цен и инфляцией; имеют место незначительные остатки просроченной кредиторской задолженности (до 5%); краткосрочных активов достаточно для погашения краткосрочных обязательств; собственные оборотные средства составляют от 0,0 до 9,99% в составе краткосрочных активов; оборачиваемость краткосрочных активов замедляется
Неустойчивое	Если снижается выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг; организация является убыточной; имеют место остатки просроченной кредиторской задолженности (от 5,1 до 20%); краткосрочных активов недостаточно для погашения краткосрочных обязательств; нет собственных оборотных средств; оборачиваемость краткосрочных активов замедляется
Кризисное	Если убыточность имеет устойчивый характер на протяжении более 2 лет; снижаются объемы хозяйственной деятельности и рыночная доля организации; чистые активы имеют отрицательное значение

### Заключение

Предлагаемый инструментальный анализ финансового состояния организации дает возможность оценить все аспекты финансовой политики организации в области привлечения, размещения

и использования капитала. Он включает показатели оценки платежеспособности и риска наступления банкротства, финансовой устойчивости, интенсивности использования капитала и рентабельности, которые могут быть использованы всеми организациями, независимо от вида и отрасли экономической деятельности. Методика основана на применении как традиционных, так и новых показателей оценки платежеспособности (периода расчетов по краткосрочным обязательствам и коэффициента достаточности высоколиквидных активов), финансовой устойчивости (кредитной, социальной и налоговой нагрузки), рентабельности активов по EBITDA. Предлагаемые показатели расширяют информационные возможности анализа финансового состояния, дают возможность получить дополнительную информацию для обоснования программ и планов развития. Внедрение данной методики в практику отечественных организаций позволит получать объективную и комплексную информацию об их платежных возможностях, финансовой устойчивости, интенсивности и эффективности использования ресурсов при организации и управлении бизнес-процессами.

### **Список использованной литературы**

1. **Об определении** критериев оценки платежеспособности субъектов хозяйствования [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 12 дек. 2011 г., № 1672 : в ред. от 22.01.2016 г. // іlex: (BY) / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.

2. **Инструкция** о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования [Электронный ресурс] : постановление М-ва финансов Респ. Беларусь, М-ва экономики Респ. Беларусь, 27 дек. 2011 г., № 140/206 : в ред. от 04.10.2017 г. // іlex: (BY) / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.

3. **Об урегулировании** неплатежеспособности [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 13 дек. 2022 г., № 227-3 // іlex: (BY) / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.

4. **Об экономической** несостоятельности (банкротстве) [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 13 июля 2012 г., № 415-3 // іlex: (BY) / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.

5. **Об оценке** степени риска наступления банкротства [Электронный ресурс] : постановление М-ва экономики Респ. Беларусь, М-ва финансов Респ. Беларусь, 7 авг. 2023 г., № 16/46 // іlex: (BY) / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.

6. **Методические** рекомендации по проведению комплексной системной оценки финансового состояния организации [Электронный ресурс] : приказ М-ва финансов Респ. Беларусь, 14 окт. 2021 г., № 351 // іlex: (BY) / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.

*Получено 30.04.2024.*

**Ковалева Н. В.,**

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

## Процедуры финансового инжиниринга как инновационные подходы в управлении организацией ..... 42

В статье рассмотрены процедуры финансового инжиниринга. Особое внимание уделено процессу формирования общей управляющей системы в организации на основе инжиниринговых подходов, порядку организационного обеспечения в системе управления, а также критериям и показателям, по которым оценивается эффективность финансового инжиниринга. Применение указанных процедур финансового инжиниринга позволит более эффективно управлять финансово-хозяйственной деятельностью организации.

**Ключевые слова:** процедуры; механизм; функции; принципы; этапы; управление; инновации; финансовый инжиниринг; проект; стратегия.

### Введение

*В современных условиях создание эффективной бизнес-системы субъекта хозяйствования может быть достигнуто с помощью современных инновационных методов управления, используемых в финансовой инженерии. Инжиниринговая деятельность помогает управляющим принимать обоснованные управленческие решения на основе разработанных финансовых стратегий и инструментов.*

В сфере применения инжиниринговых стратегий и инструментов важное значение отводится процессу формирования общей управляющей системы в организации, организационного обеспечения, ключевых параметров для оценки эффективности деятельности и др.

Процедуры финансового инжиниринга достаточно широко рассматривают в экономической литературе такие ученые, как А. А. Аюпов, Н. П. Барынькина, Д. Ф. Маршалл, В. К. Бансал, Д. С. Бурцев, Н. А. Литвинова, Ф. Котлер, В. В. Бочкарев, Ж. А. Файоль и др. [1–8]. Углубленное изучение процедур инжиниринговой деятельности позволило установить основные функции, принципы и требования управления организацией в современных условиях хозяйствования.

Процедура в отношении формирования общей управляющей системы у субъекта хозяйствования включает операции, связанные с созданием необходимой информационной базы, эффективной структуры управления и организацией финансово-хозяйственной деятельности.

По мнению В. В. Бочкарева, Ж. А. Файоля, формирование общей управляющей системы в организации обычно проводится с учетом основных функций управления, таких как планирование, организация, анализ, контроль, мониторинг, которые позволяют более эффективно управлять деятельностью организации [3; 7]. Учитывая инновационные подходы в финансовой инженерии, Ж. А. Файоль считает, что механизм формирования общей управляющей системы в организации должен предусматривать основные виды деятельности, осуществляемые организацией [7]. В связи с этим общая управляющая система субъекта хозяйствования должна строиться, принимая во внимание дополнительные функции, которые учитывают все виды деятельности организации. Данные функции представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Дополнительные функции в механизме формирования общей управляющей системы в организации

Указанные на рисунке 1 дополнительные функции позволяют сформировать более эффективную систему управления организацией с учетом инжиниринговых направлений деятельности, которые не только касаются учетных, финансовых, управленческих операций, но и операций, связанных с разработкой и производством продуктов, процессов, услуг, их продвижением, защитой и обеспечением безопасности ресурсов и других операций.

Построение общей управляющей системы в организации, по мнению Д. Ф. Маршалла, В. К. Бансала, Ж. А. Файоля, должно основываться на принципах, касающихся разных объектов и характеризующих порядок и организацию управления субъектом хозяйствования [6; 8].

Принципы, на основании которых должна формироваться эффективная система управления организацией, представлены на рисунке 2.

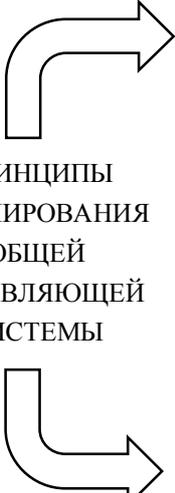
 <p>ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОБЩЕЙ УПРАВЛЯЮЩЕЙ СИСТЕМЫ</p>	Разделение труда (специализация)
	Баланс между полномочиями, обязанностями и ответственностью
	Соблюдение правил и дисциплины
	Единство управления
	Единство целей и направлений деятельности
	Подчинение личных интересов общим
	Система поощрений
	Цепочка подчинения – иерархия
	Баланс между централизацией и децентрализацией
	Порядок среди материальных и трудовых ресурсов
	Уважение и справедливость в общении
	Гарантия стабильности
	Проявление инициативы
Командный дух и командная работа (единство и сотрудничество)	

Рисунок 2 – Принципы в механизме формирования общей управляющей системы в организации

Данные принципы в рамках применения финансовой инженерии являются основополагающими направлениями в общей управляющей системе организации, которые положительно влияют на основные показатели и результаты финансово-хозяйственной деятельности организации. Кроме указанных функций и принципов, при формировании управляющей системы в организации необходимо учитывать требования, касающиеся финансовых инжиниринговых стратегий. Требования, которые могут предъявляться к управляющей системе или структуре финансового управления с целью эффективного управления организацией, можно увидеть на рисунке 3.

Перечисленные требования к управляющей системе организации являются руководством для осуществления управленческой деятельности, а в совокупности с вышеизложенными функциями и принципами – основой для принятия обоснованных решений, связанных с созданием эффективной бизнес-системы субъекта хозяйствования с помощью современных инновационных методов управления.

В целом построение общей управляющей системы играет ключевую роль в деятельности организации и требует инновационных подходов.

В системе управления организацией важное значение имеет организационное обеспечение. Данный процесс затрагивает все структурные элементы, отделы организации, которые разрабатывают и реализуют проекты (стратегии) финансового инжиниринга. С целью эффективного управления проектом (стратегией) процесс организационного обеспечения должен осуществляться во взаимосвязи с общей структурой управления организацией.

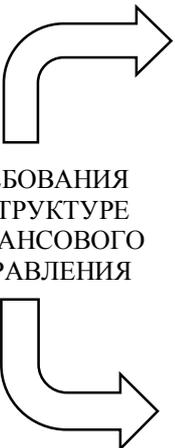
 <p>ТРЕБОВАНИЯ К СТРУКТУРЕ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ</p>	Финансовое управление в организации должно учитывать порядок формирования и обеспечения ресурсами
	Финансовое управление в организации должно затронуть все объекты деятельности
	Процесс финансового управления в организации должен проводиться на постоянной основе
	Порядок управления организацией должен определяться особенностями ее деятельности
	Финансовое управление должно строиться с учетом определенного характера формируемых денежных потоков в организации
	Финансовое управление в организации должно учитывать внешние рыночные факторы
	При управлении финансовыми операциями в организации необходимо учитывать финансовые риски
	Финансовое управление организацией должно обеспечивать эффективность финансово-хозяйственной деятельности

Рисунок 3 – Требования, предъявляемые к общей управляющей системе в организации

Процесс организационного обеспечения включает процедуры, связанные с формированием специалистов, компетентных в области продвижения инжиниринговых проектов (стратегий). Так как специалисты, формирующие организационную структуру управления, тесно взаимодействуют с реализацией инжиниринговых проектов (стратегий), то уместно рассмотреть основные мероприятия по разработке и внедрению этих инжиниринговых проектов, стратегий, представленные на рисунке 4.

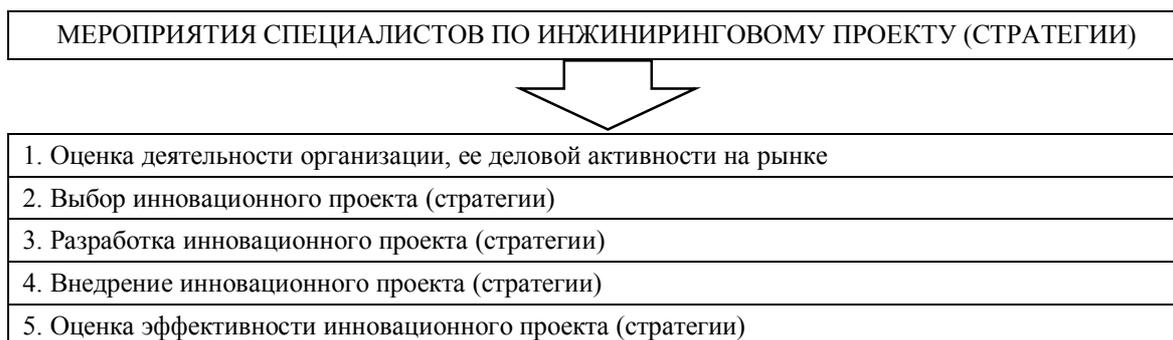


Рисунок 4 – Мероприятия по реализации инжинирингового проекта (стратегии)

Изложенные мероприятия специалистов по реализации инжинирингового проекта (стратегии) дают предпосылки для инновационных подходов в организационной системе управления, которые заключаются в создании управленческих центров в организации с выделением структурных подразделений по основным объектам управления. Это могут быть центры, связанные с управлением доходами, расходами, продажами, финансовыми результатами, финансовым состоянием организации и др. В соответствии с концепцией финансового управления предполагается формирование центров финансового учета, которые позволяют внедрять современные методологии учета, анализа, планирования и в целом управления.

Инновационные подходы в организационной системе управления позволят своевременно принимать оптимальные управленческие решения по продвижению инновационных проектов (стратегий) и повысят эффективность их реализации.

Оценка эффективности инновационного проекта (стратегии) проводится на основе определения критериев, показателей и в зависимости от поставленных целей и задач при разработке инновационного проекта (стратегии). Например, если цель связана с обеспечением стабильного финансового развития, то основными параметрами, показателями для достижения этой цели являются: ликвидность, платежеспособность, финансовая устойчивость субъекта хозяйствования, а основными условиями выполнения этой цели являются: обеспеченность собственными оборотными средствами, погашение обязательств, достаточность собственного капитала; оптимальное соотношение собственных и заемных источников финансирования и др.

В практической деятельности организаций основными параметрами, показателями, с помощью которых можно оценить эффективность инновационного проекта (стратегии), являются объемы продаж, рентабельность, платежеспособность, финансовая устойчивость, стабильность и др.

Основываясь на процедурах инжиниринговой деятельности, организации для оценки эффективности инновационных проектов (стратегий) могут использовать бенчмаркинг с целью сравнения основных показателей деятельности с другими организациями и применения в деятельности положительного опыта.

Таким образом, использование процедур финансового инжиниринга позволяет создавать оптимальную систему управления в организации и эффективно управлять ее деятельностью.

### **Заключение**

Рассмотренные в работе инновационные подходы при формировании общей управляющей системы и организационной структуры управления позволят последовательно, рационально и эффективно управлять деятельностью организации и своевременно выявлять негативные тенденции. Практическое применение процедур в оценке инновационных проектов и стратегий, основанных на определенных показателях, критериях и индикаторах, повысит результативность и эффективность деятельности организации.

### **Список использованной литературы**

1. **Аюпов, А. А.** Экономическая сущность финансового инжиниринга как основы конструирования и моделирования инновационных финансовых продуктов / А. А. Аюпов // Вестн. Тольят. гос. ун-та. – 2012. – № 6. – С. 23–40.

2. **Барынькина, Н. П.** Эволюция понятия финансового инжиниринга в финансовой науке / Н. П. Барынькина // Вопр. экономики и права. – 2011. – № 6. – С. 101–107.

3. **Бочкарев, В. В.** Финансовый инжиниринг / В. В. Бочкарев. – СПб. : Питер, 2004. – 400 с.

4. **Реинжиниринг** производственных процессов / Д. С. Бурцев [и др.]. – СПб. : Ун-т ИТМО, 2021. – 50 с.

5. **Котлер, Ф.** Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф ; пер. с англ. И. Матвеева. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 144 с.

6. **Маршалл, Д. Ф.** Финансовая инженерия: полное руководство по финансовым нововведениям : [пер. с англ.] / Д. Ф. Маршалл, В. К. Бансал. – М. : Инфра-М, 1998. – 784 с.

7. **Файоль, Ж. А.** Функции управления [Электронный ресурс] / Ж. А. Файоль // Студопедия. – Режим доступа: [https://studopedia.ru/5\\_68244\\_funktsii-upravleniya-a-fayolya.html](https://studopedia.ru/5_68244_funktsii-upravleniya-a-fayolya.html). – Дата доступа: 15.03.2024.

8. **Файоль, Ж. А.** Принципы управления [Электронный ресурс] / Ж. А. Файоль // Студопедия. – Режим доступа: [https://studopedia.ru/4\\_148384\\_P-printsipi-upravleniya-a-fayolya.html](https://studopedia.ru/4_148384_P-printsipi-upravleniya-a-fayolya.html). – Дата доступа: 15.03.2024.

*Получено 22.05.2024.*

**Толкачева Е. Г.,**

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

**Долматович Н. В.,**

соискатель  
Белорусского торгово-экономического  
университета потребительской кооперации

## Показатели оценки устойчивого развития организации ..... 46

В статье обосновывается понятие «устойчивое развитие организации», его основные элементы и показатели оценки. Разработанный аналитический инструментарий дает возможность оценить результативность экономической, социальной и экологической деятельности с учетом интересов основных стейкхолдеров организации.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие; экономическая устойчивость; социальная устойчивость; экологическая устойчивость; стейкхолдеры; внешняя среда; анализ; оценка.

### Введение

*В настоящее время происходит осмысление важности устойчивого развития субъекта хозяйствования как современной парадигмы организации и ведения бизнеса, нацеленного не только на непрерывный долгосрочный рост результатов экономической деятельности, но и обеспечение его общественной ответственности. Внедрение концепции устойчивого развития в систему управления организацией основывается на взаимосвязи и взаимозависимости ее экономического, социального и экологического развития, учете интересов стейкхолдеров в результатах хозяйственной деятельности и обеспечении долгосрочного функционирования.*

Ориентация бизнеса на устойчивое развитие связана с пониманием и реализацией новой идеологии, направленной на поддержание непрерывности предпринимательской деятельности и удовлетворение интересов стейкхолдеров взамен изжившей себя парадигмы – извлечения прибыли. Несмотря на то, что концепция устойчивого развития весьма популярна в научной среде и рассматривается как стратегическая цель развития государства, региона, субъекта хозяйствования, еще не сформировалось единого мнения на определение данного понятия, не обоснована методика его анализа и оценки как объекта управления.

Устойчивое развитие организации трактуется в экономической литературе как:

- способность обеспечивать свою жизнеспособность и долгосрочное функционирование;
- целенаправленное и сбалансированное развитие экономической, социальной, экологической сфер деятельности;
- способность обеспечить устойчивость системы под воздействием факторов внешней и внутренней среды (адаптация к изменениям, восстановление своего развития);
- формирование и реализация соответствующей стратегии развития;
- приверженность целям гармоничного развития, общественной ответственности бизнеса;
- целенаправленное движение в настоящем и прогнозируемом будущем.

Григорьева С. В. считает, что устойчивое развитие организации – это «состояние системы, при котором характеризующие его эколого-социальноэкономические параметры позволяют поддерживать восходящий тренд развития как в кратковременной, так и в долговременной перспективе, противодействуя возмущающему воздействию внешней среды» [1, с. 32]. Мы вправе согласиться с ее мнением, что «общая цель устойчивого бизнеса состоит в том, чтобы интегрировать экологические и социальные факторы в цели предприятия, позволяя ее заинтересованным сторонам получать финансовую выгоду» [1, с. 27].

Передериева С. А. рассматривает устойчивое развитие как «процесс сбалансированного обеспечения заданных параметров экономического, социального и экологического императивов миро-

вого, макро- и микроуровней, направленных на экономический и технологический прогресс, удовлетворение потребностей социума, устойчивое равновесие экосистемы для гармоничного инклюзивного роста в настоящее время и в будущем при условии сохранения и поэтапной реновации целостности окружающей среды» [2, с. 48].

Линькова Н. Н. связывает исследуемое понятие с обеспечением «сбалансированного изменения подсистем устойчивости (экономической, социальной, производственной, экологической и информационной), экономического роста и инновациями» [3, с. 27], а Архипова Т. В. – со способностью «поддерживать работоспособность и сбалансированность экономической, социальной и экологической подсистем на цифровой основе технологизации процессов в качестве инструмента ускоренного качества обеспечения устойчивого развития предприятия» [4, с. 65].

Орехова С. В. полагает, что «главными признаками устойчивого развития предприятия являются адаптивность, длительность конкурентных преимуществ, непротиворечивость текущих и будущих целей деятельности, учет интересов всех акторов и общества в целом» [5, с. 19–20].

Обобщая мнения данных авторов, можно отметить, что устойчивое развитие организации рассматривается как способность обеспечить ее долгосрочное существование в условиях изменчивости и угроз внешней среды, удовлетворение интересов стейкхолдеров, выполнение целевых параметров экономического, социального и экологического развития. При этом в представленных определениях рассматриваются различные факторы, которые позволяют обеспечить такое развитие – это технологизация процессов, конкурентные преимущества организации, экономический рост, инновации.

На наш взгляд, в основе дефиниции «устойчивое развитие организации» основной составляющей является понятие «развитие», а прилагательное «устойчивое» описывает его качественные характеристики – непрерывность и долгосрочность, сопротивляемость и адаптация к изменяющимся условиям и факторам внешней среды, вопреки всему и несмотря ни на что сохранение целостности. При этом развитие предполагает функционирование организации и сфер ее деятельности (экономической, социальной, экологической) в соответствии с разработанной стратегией на основе принципов целеполагания, управляемости, системности, комплексности, сбалансированности, инновационности, безопасности и эффективности.

Мы считаем, что устойчивое развитие организации – это способность организации обеспечить непрерывность и эффективность своей деятельности, удовлетворение интересов стейкхолдеров посредством выполнения целей в экономической, социальной и экологической сферах деятельности и адаптации к изменениям внешней среды.

Данное определение идентифицирует устойчивое развитие как целевую стратегию организации, обеспечивающую защиту интересов заинтересованных сторон и гарантирующую им долгосрочное функционирование, экономический рост и выполнение социальных и экологических обязательств. Поддержание устойчивого развития в области экономики, социальной и экологической сферах организации основывается на способностях управленческой системы обеспечить эффективное использование ресурсов с учетом внутренних возможностей и условий внешней среды.

Реализация парадигмы устойчивого развития предполагает обоснование системы показателей оценки устойчивого развития, которая позволила бы исследовать результативность экономической, социальной и экологической деятельности организации и долгосрочную устойчивость.

В экономической литературе анализ устойчивого развития находится на стадии обоснования, поэтому еще не в полной мере разработаны методики анализа и показатели оценки. При этом авторы выделяют различные элементы устойчивого развития: как традиционные (экономическую, социальную и экологическую устойчивости) [6, с. 46], так и расширяя данную систему за счет добавления новых видов устойчивости (информационную и институционную [7, с. 68]; производственную и информационную [3, с. 15–16]; финансовую, технологическую, производственную, организационную, маркетинговую, инвестиционную, инновационную [8, с. 90]; производственно-техническую, финансово-экономическую, маркетинговую, человеко-ресурсную, организационную, цифровую [9, с. 77]; производственную, управленческую, маркетинговую, социально-экономическую, инвестиционную, организационную, адаптационную, инновационную [10, с. 44]).

Отдельные авторы в составе экономической устойчивости выделяют различные виды устойчивости: организационно-управленческую и финансовую [3, с. 15–16]; финансовую, производственную, административную, маркетинговую, технологическую, инвестиционную [7, с. 200–201]; финансовую, производственно-хозяйственной деятельности, сбытовой (маркетинговой или рыночной) деятельности, ресурсного обеспечения, производственно-технической базы, реализации

инвестиционных программ [11, с. 27–31]; экономическую и финансовую, экологически интеграционную, социально-гуманитарную, общественно-фундаментальную [12, с. 83–85].

По нашему мнению, оценку устойчивого развития организации необходимо проводить на основе исследования экономической, социальной и экологической устойчивости, но при этом учитывать интересы стейкхолдеров по каждому направлению устойчивости.

Мы вправе согласиться с мнением Мнацаканяна Р. А., который утверждает, что «бизнес-структуры, разрабатывая и реализуя планы своего развития, должны принимать во внимание интересы не только своих собственников, но и широкого круга других заинтересованных лиц, что означает необходимость рассмотрения наряду с экономическими также иных – социального и экологического измерений» [13, с. 16].

Стейкхолдерский подход при обосновании системы показателей и методик анализа устойчивого развития еще не получил должного развития, но вместе с тем предлагается отдельными экономистами. Например, Ефимова О. В. считает, что для изучения экономических аспектов устойчивого развития необходимо использовать показатели структуры распределения добавленной стоимости в разрезе выплат основным стейкхолдерам (персоналу, заимодавцам, бюджету, акционерам и инвесторам, собственникам), что позволяет оценить их выгоды от взаимодействия с компанией [6, с. 47].

Гузей В. А. предлагает систему показателей оценки деятельности организации рассматривать в зависимости от основных стейкхолдеров, на основании которых они принимают управленческие решения в отношении субъекта хозяйствования [7, с. 81–82]:

- акционеры и инвесторы оценивают прибыль, приходящуюся на одну акцию; рыночную стоимость активов компании; рыночную долю компании; гармоничный набор финансовых инструментов;

- персоналу важна информация об уровне вознаграждения за труд; обязанностях и преимуществах работы; наличии совокупности социальных выплат; возможности профессионального обучения и личностного развития;

- государственные органы изучают платежи в бюджет; уровень занятости населения профессиональным трудом; показатель чистого найма работников; уровень осуществления правовых требований в коммуникациях между организацией и государством;

- гражданам интересна информация о соотношении качества приобретаемого объекта и его цены; качестве обслуживания; уровне доступности товаров; об ассортименте и соотношении различных товарных позиций;

- социуму важна информация о выполненных социальных программах, способствующих повышению благосостоянию социума; индикаторах эффективности, направленных на достижение национальных целей, в том числе на охрану окружающей среды.

Новожилова Ю. В. рассматривает показатели оценки деятельности организации, величина которых зависит от влияния стейкхолдеров. По мнению автора, цена собственного капитала зависит от акционеров; цена заемного капитала – от инвесторов; выручка от продаж – от покупателей (заказчиков, потребителей); себестоимость продаж – от поставщиков; производительность труда – от работы персонала; объем налоговых отчислений – от государственных органов; производительность труда руководителей высшего ранга, нанятых из числа представителей местного населения – от населения регионов присутствия; выручка, полученная от использования научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ – от научного сообщества, образовательных организаций; рыночная стоимость акции компании – от СМИ [14, с. 46].

По мнению Шнайдера В. В., «экономический субъект устойчив только тогда, когда он платит налоги государственным органам, выставляет адекватные цены своим покупателям и обеспечивает персонал достойной заработной платой, учитывает интересы своих кредиторов и платит дивиденды своим акционерам. Экономический субъект, который не в состоянии заплатить за эти транзакции, не сохранит устойчивость в долгосрочной перспективе, что отразится на его функционировании и жизнеспособности на экономическом рынке» [15, с. 72].

Обобщая рассмотренные подходы к оценке устойчивого развития организации, мы предлагаем использовать следующие показатели, представленные в таблице.

## Показатели оценки устойчивого развития организации

Стейкхолдеры	Наименования показателей	Экономическое содержание
<i>Показатели оценки экономической устойчивости организации</i>		
Собственники	Коэффициент финансовой независимости	Рост показателей свидетельствует об укреплении финансовой устойчивости, повышении стоимости имущества, наращении собственного капитала за счет нераспределенной прибыли и эффективности использования активов
	Коэффициент наращивания собственного капитала	
	Темп роста активов, %	
	Рентабельность активов по EBITDA, %	
Поставщики	Темп роста закупок сырья и материалов, %	Значение показателя более 100% характеризует устойчивый рост объемов деятельности, приводящий к повышению объемов поставок материалов
	Коэффициент просроченных обязательств	Уменьшение показателя характеризует укрепление платежеспособности организации и своевременность оплаты долговых обязательств
Покупатели	Темп роста выручки от реализации продукции, %	Значение показателя более 100% характеризует устойчивый рост продаж и повышение спроса на производимую продукцию
	Темп роста экспорта продукции, %	Значение показателя более 100% характеризует повышение качества готовой продукции и повышение валютной выручки
	Коэффициент надежности поставок продукции	Рост показателя свидетельствует о своевременности поставок продукции и исполнения обязательств в соответствии с контрактами
Инвесторы	Коэффициент обеспеченности обязательств имуществом	Значение показателя менее 1 свидетельствует о возможности организации погасить все свои долговые обязательства за счет продажи активов по балансовой стоимости
	Коэффициент текущей ликвидности	Значение показателя более 1 свидетельствует о возможности организации погасить краткосрочные обязательства за счет краткосрочных активов
	Долговая нагрузка на бизнес, %	Рост показателя свидетельствует о повышении удельного веса налоговых, кредитных и социальных платежей в выручке от реализации продукции (долгового бремени)
	Темп роста инвестиций в основной капитал и инновации, %	Значение показателя более 100% свидетельствует о повышении вложений в обновление материально-технической базы, технологическое оборудование и разработку новых видов продукции, намерениях долгосрочного функционирования
Персонал	Темп роста производительности труда, %	Значение показателя более 100% свидетельствует о повышении качества работы персонала, его квалификации, опыта, мотивации, технологизации бизнес-процессов
	Коэффициент опережения темпа роста производительности труда над темпом роста средней заработной платы	Значение показателя более 1 свидетельствует о повышении отдачи трудовых ресурсов, оптимизации расходов на оплату труда
	Коэффициент текучести кадров	Снижение показателя свидетельствует о привлекательности рабочих мест и удовлетворенности персонала условиями труда
Местные органы власти и местное сообщество	Темп роста количества рабочих мест, %	Значение показателя более 100% свидетельствует о расширении предпринимательской деятельности, что требует привлечения новых сотрудников
	Удельный вес просроченных обязательств в бюджет и ФСЗН в составе данных обязательств, %	Уменьшение показателя свидетельствует о повышении исполнительской дисциплины и соблюдении требований законодательства по налогам и социальному обеспечению
	Темп роста платежей в бюджет и внебюджетные фонды, %	Значение показателя более 100% свидетельствует о повышении участия организации в формировании доходной части бюджетов

Продолжение

Стейкхолдеры	Наименования показателей	Экономическое содержание
<i>Показатели оценки социальной устойчивости организации</i>		
Персонал	Коэффициент соотношения темпов роста средней заработной платы по организации и средней заработной платы по отрасли (региону)	Значение показателя более 1 свидетельствует о более быстром росте средней заработной платы в организации по сравнению со средней заработной платой по отрасли (региону)
	Темп роста расходов на переподготовку кадров и повышение квалификации, %	Значение показателя более 100% свидетельствует о повышении инвестиций в развитие трудового потенциала организации
Инвесторы	Удельный вес персонала высшей квалификации в общей численности работников, %	Увеличение показателя свидетельствует о высоком качестве человеческих ресурсов и инвестиционной привлекательности субъекта хозяйствования
Профсоюзы	Коэффициент травматизма на производстве	Уменьшение показателя свидетельствует о снижении случаев травматизма на производстве и создании безопасных условий труда
	Удельный вес выплат на материальное стимулирование труда в расходах на оплату труда, %	Увеличение показателя свидетельствует о повышении материальных выплат сотрудникам (доплат, надбавок, премий)
	Темп роста количества дней нетрудоспособности сотрудников, %	Значение показателя менее 100% свидетельствует о создании безопасных и благоприятных условий труда
Местные органы власти и местное сообщество	Расходы на благотворительные цели и социальные программы в регионе присутствия, тыс. р.	Увеличение показателя свидетельствует о повышении участия организации в социальном развитии региона
<i>Показатели оценки экологической устойчивости организации</i>		
Экологические организации	Темп роста инвестиций в природоохранные мероприятия (очистные сооружения), %	Значение показателя более 100% свидетельствует о повышении экологической безопасности организации и ее бизнес-процессов
	Темп роста объемов образования отходов производства, %	Значение показателя менее 100% свидетельствует о реализации программ и мероприятий по ресурсосбережению
	Темп роста количества загрязняющих веществ, разрешенных к выбросу, %	Значение показателя менее 100% свидетельствует о реализации программ и мероприятий по защите окружающей среды
	Темп роста количества отходов, подлежащих захоронению, %	Значение показателя менее 100% свидетельствует о реализации программ и мероприятий по обеспечению «безотходного» производства
Персонал	Темп роста расходов на медицинские осмотры с целью раннего выявления профессиональных заболеваний, %	Значение показателя более 100% свидетельствует о защите интересов сотрудников и предотвращении влияния вредных условий труда на их здоровье
	Темп роста расходов на приобретение средств индивидуальной защиты в целях снижения воздействия вредных производственных факторов, %	Значение показателя более 100% свидетельствует о защите интересов сотрудников по снижению воздействия вредных производственных факторов на их здоровье
	Темп роста расходов на обучение в области промышленной безопасности и охраны труда, %	Значение показателя более 100% свидетельствует о повышении знаний персонала в области промышленной безопасности и охраны труда, предотвращения экологических аварий и катастроф
Местные органы власти и местное сообщество	Темп роста объемов вторсырья, %	Значение показателя более 100% свидетельствует об увеличении использования вторичного сырья и его переработки
	Темп роста объемов использования органической части твердых коммунальных отходов, %	Значение показателя более 100% свидетельствует об увеличении использования органической части твердых коммунальных отходов для переработки и снижения отходов
	Темп роста затрат на озеленение, %	Значение показателя более 100% свидетельствует о росте инвестиций в озеленение территорий присутствия

## Окончание

Стейкхолдеры	Наименования показателей	Экономическое содержание
Инвесторы	Темп роста налогов и неналоговых платежей в области охраны окружающей среды, %	Значение показателя менее 100% свидетельствует об уменьшении налоговых и неналоговых платежей (за выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух, сброс сточных вод, хранение и захоронение отходов, штрафы, иски, претензии) и повышении инвестиционной привлекательности организации

Предлагаемая система показателей оценки устойчивого развития позволяет оценить экономические, социальные и экологические показатели предпринимательской деятельности с учетом интересов стейкхолдеров. В качестве основных заинтересованных сторон были выбраны: собственники, инвесторы, контрагенты (покупатели и поставщики), персонал организации, местные органы власти и местное сообщество, профсоюзы и экологические организации. Ориентация оценочных показателей на их запросы дает возможность изучить приверженность субъекта хозяйствования целям обеспечения долгосрочной устойчивости и ответственности бизнеса перед обществом.

### Заключение

Проведенный анализ научных публикаций по определению устойчивого развития организации позволил обосновать данное понятие как способность организации обеспечить непрерывность и эффективность своей деятельности, удовлетворение интересов стейкхолдеров посредством выполнения целей в экономической, социальной и экологической сферах деятельности и адаптации к изменениям внешней среды. Данное определение идентифицирует устойчивое развитие как целевую стратегию организации, обеспечивающую защиту интересов заинтересованных сторон и гарантирующую им долгосрочное функционирование, экономический рост и выполнение социальных и экологических обязательств.

На основе исследования научных подходов в экономической литературе была разработана система показателей оценки устойчивого развития, которая позволяет оценить результативность экономической, социальной и экологической деятельности с учетом интересов основных стейкхолдеров организации. Такой подход позволяет внедрить теорию заинтересованных сторон в учетно-аналитическую деятельность субъектов хозяйствования и тем самым повысить эффективность системы управления и обеспечить достижение целевых параметров устойчивого развития.

### Список использованной литературы

1. **Григорьева, С. В.** Развитие экономического анализа устойчивости предприятий: методология и практика : дис. ... д-ра экон. наук : 5.2.3 / С. В. Григорьева. – Казань, 2023. – 296 л.
2. **Передериева, С. А.** Формирование финансового механизма устойчивого развития АПК в современных условиях : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / С. А. Передериева. – Луганск, 2023. – 462 л.
3. **Линькова, Н. Н.** Формирование устойчивого развития сельскохозяйственных предприятий : дис. ... канд. экон. наук : 5.2.3 / Н. Н. Линькова. – Воронеж, 2023. – 173 л.
4. **Архипова, Т. В.** Обеспечение устойчивого развития предприятий ракетно-космической промышленности в условиях современных вызовов : дис. ... канд. экон. наук : 5.2.3 / Т. В. Архипова. – Томск, 2023. – 164 л.
5. **Орехова, С. В.** Формирование методологии устойчивого развития металлургического предприятия на основе ресурсно-институционального подхода : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / С. В. Орехова. – Екатеринбург, 2018. – 387 л.
6. **Ефимова, О. В.** Анализ устойчивого развития компании: стейкхолдерский подход / О. В. Ефимова // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – № 45 (348). – С. 41–51.
7. **Гузей, В. А.** Концепция анализа устойчивого развития организации на основе интегрального подхода : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.12 / В. А. Гузей. – Орел, 2022. – 440 л.
8. **Лясковская, Е. А.** Экономическая устойчивость организации в цифровой экономике / Е. А. Лясковская // Вестн. ЮУрГУ. Сер. Экономика и менеджмент. – 2022. – Т. 16, № 1. – С. 87–99.
9. **Ильина, Е. А.** Формирование стратегии устойчивого развития промышленных предприятий в условиях цифровой экономики : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Е. А. Ильина. – Воронеж, 2022. – 209 л.

10. **Корелин, К. В.** Формирование системы организационно-экономического обеспечения устойчивости развития вертикально-интегрированных структур (на примере компаний полиграфической отрасли) : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / К. В. Корелин. – СПб., 2018. – 132 л.

11. **Козлов, Д. И.** Стратегическое управление металлургическим предприятием по критерию устойчивости : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Д. И. Козлов. – Челябинск, 2019. – 213 л.

12. **Волков, В. В.** Совершенствование управления устойчивым развитием промышленного предприятия на основе комплексной оценки его деятельности : дис. ... канд. экон. наук : 5.2.3 / В. В. Волков. – Челябинск, 2023. – 188 л.

13. **Мнацаканян, Р. А.** Разработка финансовой стратегии устойчивого развития предприятия на основе механизмов ГЧП (на примере рыбохозяйственного комплекса) : дис. ... канд. экон. наук : 5.2.4 / Р. А. Мнацаканян. – СПб., 2023. – 180 л.

14. **Новожилова, Ю. В.** Информационно-аналитическое обеспечение интегрированной отчетности: оценка влияния стейкхолдеров на изменение создаваемой стоимости / Ю. В. Новожилова // Статистика и экономика. – 2017. – Т. 14, № 1. – С. 43–50.

15. **Шнайдер, В. В.** Современный интерес к концепции устойчивого развития организации / В. В. Шнайдер // Humanitarian Balkan Research. – 2019. – Т. 3, № 4 (6). – С. 71–74.

Получено 15.05.2024.

## Менеджмент и маркетинг

**Маргунова В. И.,**

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

**Герасимчук О. В.,**

*преподаватель-стажер  
Белорусского торгово-экономического  
университета потребительской кооперации*

### Теоретические аспекты внедрения элементов социального менеджмента в деятельности организаций потребительской кооперации..... 53

В статье рассмотрены предпосылки и обоснование целесообразности внедрения элементов социального менеджмента в работу организаций потребительской кооперации.

**Ключевые слова:** социальный менеджмент; личность; потребительская кооперация; эффективность; система «кайдзен»; качество жизни; мотивация.

#### Введение

*Особенностью экономической деятельности организаций потребительской кооперации является ее социальная направленность. Создание условий для реализации профессионального и личного потенциала работников данной сферы будет способствовать росту эффективности хозяйственной деятельности и конкурентоспособности организаций потребительской кооперации.*

Несмотря на все метаморфозы и турбулентность, через которые проходила, проходит и будет проходить экономика, неизменно главными факторами производства являются земля, труд, капитал. В сфере услуг, основной отраслью которой является торговля, в качестве основного ресурса выступает труд, т. е. человек является как объектом, так и субъектом управления. Именно поэтому одновременно с развитием и ростом этих отраслей экономики возникла потребность в менеджменте, который учитывает эту особенность.

Менеджмент необходим для определения и постановки целей, их достижения при помощи людей и ресурсов, координации и контроля. Без грамотной системы управления или самоорганизации невозможна эффективная хозяйственная деятельность в любой сфере: бизнес, государственное управление, некоммерческие проекты [1].

Уровень жизни, удовлетворение потребностей и постоянное повышение качества жизни граждан стали основным направлением деятельности государства (социальная ориентация), рыночных отношений (социально ограниченный рынок), взаимоотношения между классами и социальными группами.

В социальном управлении осознан факт: высокое качество жизни населения – не только цель общественного развития, но и современный механизм получения высокого качества и надежности продукции (услуг), эффективного решения экономических проблем. Это обуславливает значимость в структуре отраслей научных знаний и использовании в практике хозяйствования элементов социального менеджмента.

Современная концепция социального менеджмента имеет глубокие исторические корни. К проблемам взаимодействия объекта и субъекта управления в рамках макро- и микроэкономических систем обращались многие ученые. Представим краткую характеристику парадигм, предшествующих современной концепции социального менеджмента [2]:

1. *Парадигма социального факта Э. Дюркгейма.* Он утверждал, что каждый человек входит в социальный мир, в определенную систему отношений, сформированную до нас и не зависящую от нашего желания. Вместе с тем люди призваны (уже с рождения) выполнять определенные социальные обязанности (роли). Э. Дюркгейм выдвинул концепцию изначальности коллективного состояния общества как целостности, состояния солидарности, которое оказывает на индивида определенное давление (принуждение).

2. *Парадигма социального поведения.* Парадигма социального поведения связана с психологическим направлением в социологии. Ее разработчики считают, что человеческое поведение представляет единственную социальную реальность. При этом под социальным поведением подразумевается определенная сторона деятельности и взаимодействия индивидов и социальных групп. Одним из направлений этой теории является социальный бихевиоризм, созданный Б. Скиннером. Его сторонники отрицают возможность изучения внутреннего мира человека и акцентируют внимание на исследовании внешне наблюдаемых поведенческих актов в системе отношений «стимул – реакция».

3. *Парадигма социальных дефиниций.* Основной ее элемент не сами социальные факты, а тот способ, посредством которого они характеризуются. В связи с этим основным понятием данной парадигмы является «значение», которым обладает все, к чему прикасается человек, т. е. вся действительность, весь практический мир. Основоположниками и последователями данной концепции были М. Вебер (теория «рациональной» бюрократии), Ф. Знанецкий и Т. Парсонс.

4. *Парадигма детерминизма* базируется на философском учении об объективной взаимосвязи и обусловленности всех социальных явлений, которые являются базисом социального поведения человека. К этой парадигме относятся марксизм, географический, культурный, технологический детерминизм.

Современную парадигму социального менеджмента можно охарактеризовать как *парадигму гуманизации*. В настоящее время в условиях глобализации экономики и различных геополитических вызовов одним из основных принципов развития бизнеса наряду с системностью, экономичностью, информатизацией выступает принцип гуманизации социально-экономических процессов, который является основой внедрения, использования и совершенствования инструментов социального менеджмента. Гуманизация управленческой деятельности должна способствовать раскрытию всех потенциальных возможностей человека, его способностей и стремлений, создать условия их реализации в рамках миссии и цели организации.

Являясь одновременно и объектом и субъектом управления в производственно-хозяйственной деятельности, а также потребителем товаров и услуг, человек стремится к высокому качеству жизни во всех ее проявлениях. Обеспечив высокое качество трудовой деятельности персонала, организация повысит свою эффективность и конкурентоспособность на рынке. Значительная роль в обеспечении таких условий труда отводится социальному менеджменту.

Социальный менеджмент – это область управления, формирующая у будущих специалистов теоретические и практические навыки, позволяющие эффективно воздействовать на социальные процессы, влиять на создание благоприятной для человека социальной среды, проектировать со-

циальные организации, что, в свою очередь, обеспечивает рациональное использование самого богатого и неограниченного из всех ресурсов – человеческого [3].

Использование в управлении организацией инструментов социального менеджмента позволяет при минимальных вложениях получать ощутимый эффект. В этой связи интересным представляется японский опыт внедрения элементов социального менеджмента в деятельность организации, который отражен в концепции «кайдзен». Концепция «кайдзен» представляет собой систему, состоящую из различных элементов, часть которых направлена на функционирование и совершенствование менеджмента, а часть – на логистику, производство и деятельность организации в целом.

Система «кайдзен» имеет две ключевые составляющие: технологическую и человеческую. Технологическая – набор методик поиска и устранения потерь. Человеческая – вовлечение всех работников на местах в непрерывные улучшения, что непосредственно можно считать одной из основных задач социального менеджмента [4].

Применительно к японскому опыту, обычно говорят о «пяти великих системах создания отношений между человеком и организацией». Рассмотрим их более детально:

1. Система пожизненного найма. Пожизненный найм рассматривается основоположниками концепции «кайдзен» как первый шаг к превращению наемного работника в сотрудника.

2. Система обучения на рабочем месте. Очевидно, что любого образования никогда не достаточно для непосредственного применения в условиях конкретной организации. В рамках данной концепции предлагается сделать непрерывное обучение частью технологического процесса. Создаются предпосылки для овладения смежными или новыми профессиями. Все вместе существенно влияет на качество рабочей жизни и на возможности сотрудников.

3. Система ротации. Работа на одном месте долгое время может привести к профессиональному «выгоранию», и переход в новое подразделение воспринимается как обновление жизни. Ротация, выполняемая в плановом порядке, расширяет кругозор, помогает состыковать смежные процессы, помогает сотруднику почувствовать себя «человеком фирмы», создает неформальные дружеские связи, способные помогать при решении межфункциональных проблем.

4. Система достоинств. Каждый человек уникален. Каждому надо найти в организации такое место, где бы он чувствовал себя наиболее комфортно и одновременно мог внести наибольший вклад в общее дело.

5. Система вознаграждений. Трудовой стаж – значимый момент при определении оплаты труда. Однако важным мотивирующим фактором является вознаграждение, которое явным и понятным образом связано с успехами или неудачами всей организации или отдела, в котором работает сотрудник [5].

Следует обратить внимание на то, что выше описана система. Это значит, что внедрять необходимо все ее элементы.

Качественно проделанная и глубокая работа с персоналом позволит повысить уровень мотивации сотрудников и максимально использовать их компетенции и творческий потенциал.

Стимулы есть движущая сила и причина активности. Они могут быть разнонаправленными, но в любом случае будут являться источниками пробуждения человеческой энергии. Поэтому, создавая ту или иную систему стимулирования, можно эффективно управлять социальными процессами, социальным поведением.

Теория мотивации становится все более важным, хотя и не единственным средством управленческого воздействия. Это особенно характерно для современного управления, которое все в большей мере опирается на главные ресурсы: потенциал творческой личности, сильную социальную организацию.

## **Заключение**

Использование элементов социального менеджмента в организациях потребительской кооперации позволит оптимизировать работу сотрудников и повысить их мотивацию и заинтересованность в работе, что поможет, с одной стороны, устранить проблему текучести кадров, с другой – повысить удовлетворенность потребителей.

## **Список использованной литературы**

1. **Что** такое менеджмент и для чего он нужен? [Электронный ресурс] // Calltouch – платформа омниканального маркетинга. – Режим доступа: <https://www.calltouch.ru/blog/chto-takoe-menedzhment-i-dlya-chego-on-nuzhen/>. – Дата доступа: 14.02.2024.

2. **Наумов, О. В.** Современная парадигма социального менеджмента / О. В. Наумов // Вестн. Рязан. гос. ун-та им. С. Есенина. – 2007. – № 3 (16). – С. 11–20.

3. **Афонин, Ю. А.** Социальный менеджмент : учеб. / Ю. А. Афонин, А. П. Жабин, А. С. Панкратов. – М. : МГУ, 2004. – 320 с.

4. **Герасимчук, О. В.** «Кайдзен»-технологии как фактор повышения уровня конкурентоспособности организаций торговли / О. В. Герасимчук, В. И. Маргунова // Проблематика и инновационная парадигма развития экономики, бизнеса и HR-инжиниринга : материалы I междунар. науч.-практ. конф., Хмельницк, 11–12 нояб. 2021 г. / Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельницк, 2021. – С. 334–336.

5. **Имаи, М.** Стратегический кайдзен: как изменить ДНК компании и стать лидером отрасли : [пер. с англ.] / М. Имаи. – М. : Теории от практиков, 2022. – 222 с.

Получено 21.06.2024.

## Качество и конкурентоспособность

**Зенькова М. Л.,**

кандидат технических наук, доцент  
Белорусского государственного  
экономического университета

**Красильникова Е. В.,**

студентка, член студенческой научно-  
исследовательской лаборатории «Товаровед»  
Белорусского государственного  
экономического университета

### Обоснование номенклатуры потребительских свойств консервированных фруктовых десертов..... 56

Консервированные фруктовые десерты являются сравнительно новым направлением в производстве продуктов длительного хранения. В то же время запрос на такую продукцию на потребительском рынке увеличивается, что определило актуальность исследования. Научной задачей явилось обоснование номенклатуры потребительских свойств консервированных фруктовых десертов. Для оценки предпочтений потребителей использовали метод анкетирования. Объем выборки составил 91 человек. Установлено, что создание фруктовых десертов длительного хранения является актуальным направлением в консервной промышленности.

**Ключевые слова:** десерты; потребительские свойства; консервы; здоровое питание; маркетинговые исследования; спрос.

#### Введение

Все больше современных людей стремятся к здоровому образу жизни, в том числе к здоровому питанию [1; 2]. Популярными стали продукты, изготовленные из натуральных компонентов, включая и продукты длительного хранения. Сегодня рынок консервов, в том числе фруктовых десертов, расширяется, в основе чего лежат современные технологии и ориентация потребителей на приобретение товаров, которые способны обеспечить сбалансированный рацион.

Консервированные фруктовые десерты являются сравнительно новым направлением в производстве продуктов длительного хранения, которые используются в основном в качестве «здорового перекуса». Фруктовый десерт – это фруктовые консервы, изготовленные из свежих, охлажденных или быстрозамороженных целых и (или) нарезанных, и (или) протертых фруктов одного или нескольких видов или смеси фруктов с добавлением или без добавления сахара или сахаров, и (или) натуральных подсластителей или других пищевых ингредиентов, загустителей, пищевых органических кислот, пищевых ароматизаторов и пищевых красителей [3].

Белорусский рынок все больше насыщается различными видами фруктовых десертов. Их количество растет с каждым годом, что обосновано сбалансированным и полезным составом, ис-

пользованием удобной упаковки. Чаще всего это пауч-упаковка, которая позволяет взять фруктовый десерт с собой [4]. Выбор подобной упаковки основан на концепции *food-to-go*, которая в последние годы приобрела популярность.

Большинство факторов и характеристик фруктовых десертов, таких как индивидуальная упаковка, небольшая масса одной порции, простота употребления, экономия времени перекуса, разнообразие вкусов, дают возможность данной группе продуктов стать здоровой альтернативой многим видам перекусов в виде кондитерских изделий или снековой продукции.

При разработке новых фруктовых десертов необходима объективная информация о потребителях, на которых данная продукция будет ориентирована. Изучение отношения потребителей к новой продукции имеет важное значение, так как позволяет определить рецептурный состав, внешний вид и оптимальное соотношение между спросом и предложением. Данный прием используется для создания разных пищевых продуктов [5–8].

Объект исследования – ассортимент консервированных фруктовых десертов, представленных в розничной торговой сети Республики Беларусь.

Предмет исследования – закономерности потребительского поведения как основа для установления потребительских свойств проектирования нового ассортимента консервированных фруктовых десертов.

Цель исследования – изучить отношение потребителей к фруктовым десертам длительного хранения и сформировать потребительские свойства новых продуктов.

Научная задача – обоснование номенклатуры потребительских свойств консервированных фруктовых десертов.

### Материалы и методы

Для исследования и обоснования номенклатуры потребительских свойств консервированных фруктовых десертов, выявления и изучения желаний потребителей использовали метод маркетингового исследования, включающий сбор, обработку и анализ данных опроса.

Объем выборки составил 91 человек (77,8% женщин, 22,2% мужчин) разного возраста (18,7% респондентов в возрасте до 18 лет, 60,4% – в возрасте от 18 до 25 лет; 19,8% – в возрасте от 26 до 60 лет; 1,1% – в возрасте более 60 лет), являющихся жителями Республики Беларусь. Выборка вероятностная, без повторений.

Сбор информации проводился в виде анкетирования в Google-форме с перечнем вопросов, касающихся консервированных фруктовых десертов, и вариантов ответов на них, представленных в таблице.

#### Анкета для выявления желаний потребителей в отношении консервированных фруктовых десертов

Вопросы	Варианты ответов
1. Придерживаетесь ли Вы здорового питания?	а) да; б) нет; в) не всегда
2. Покупаете ли Вы в магазине фруктовые консервы, в том числе предназначенные для детей?	а) да; б) нет; в) не всегда
3. Покупаете ли Вы «фруктовые десерты» в качестве перекуса с собой?	а) да; б) нет; в) редко выбираю их в качестве перекуса с собой
4. При покупке на что Вы больше обращаете внимание?	а) дизайн упаковки; б) состав продукта; в) наличие дефектов упаковки; г) срок годности; д) «полезность» продукта; е) торговая марка и производитель; ж) добавки (пищевые волокна, творог и др.); з) другое
5. Всегда ли Вы смотрите на срок годности продукта?	а) да; б) нет; в) не всегда
6. Какой объем «фруктового десерта» Вы считаете достаточным для перекуса?	а) до 100 г; б) 100–200 г; в) 200–300 г; г) другое

## Окончание

Вопросы	Варианты ответов
7. Какие вкусы «фруктовых десертов» Вы больше всего предпочитаете?	а) сладкие (банан, персик); б) с кислинкой (яблоко); в) ягодные; г) с сухофруктами (чернослив); д) другое
8. Какой из данных дополнительных ингредиентов Вам больше всего бы понравился в составе «фруктовых десертов»?	а) творог; б) сливки; в) печенье; г) мультизлаки; д) семена растений (чаи, льна); е) дробленые орехи; ж) пророщенные зерна; з) чай матча; и) другое
9. Обращаете ли Вы внимание на наличие добавленного сахара в составе?	а) да; б) нет;
10. На что бы Вы хотели, чтобы производители обратили внимание или добавили в «фруктовые десерты»?	а) большее разнообразие вкусов (изюм, кизил, курага, гранат, морошка и др.); б) групповая упаковка по минимальному объему; в) кусочки фруктов; г) ароматизированные добавки (ванильная, шоколадная и др.); д) мятный (охлаждающий) вкус; е) кокосовый вкус; ж) пряности (розмарин, корица, шафран, имбирь и др.); з) экологичная упаковка; и) кусочки листьев (базилик) или семена; к) другое
11. Ваш пол:	а) Ж; б) М
12. Ваш возраст:	а) до 18; б) 18–25; в) 26–60; г) более 60

### Результаты и их обсуждение

Проведенные исследования показали, что не все опрошенные респонденты постоянно придерживаются здорового питания. Однако больше половины участников анкетирования (70,4%) покупают в магазине фруктовые консервы, в том числе предназначенные для детей, при различных обстоятельствах.

Как показывают результаты, представленные на рисунке 1, большинство респондентов (39,6%) редко выбирают и покупают «фруктовые десерты» в качестве перекуса с собой.

3. Покупаете ли Вы «фруктовые десерты» в качестве перекуса с собой?

91 ответ

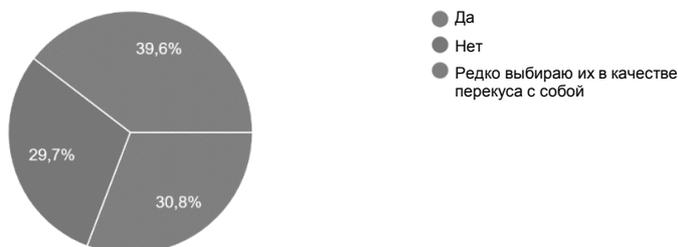


Рисунок 1 – Выбор респондентами «фруктовых десертов» в качестве перекуса с собой

На рисунке 2 представлены данные о наиболее значимых для потребителей характеристиках фруктовых десертов. К таким можно отнести преимущественно срок годности (65,9%). Состав продукта очень важен для 60,4% опрошенных респондентов. Также одной из лидирующих характеристик является дизайн упаковки (50,5%).

4. При покупке на что Вы больше обращаете внимание?

91 ответ

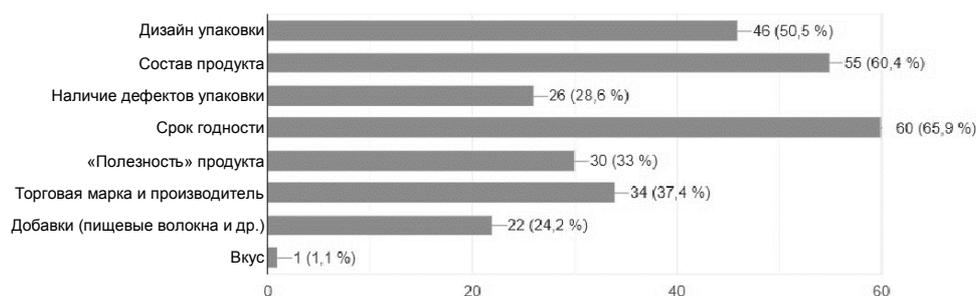


Рисунок 2 – Наиболее значимые характеристики фруктовых десертов

Анализ объема фруктового десерта, оптимального для потребителей, показал следующие результаты. Большинство респондентов (63,7%) считают объем в 100–200 см<sup>3</sup> наиболее приемлемым для перекуса. 20,9% участников опроса отдали свой голос за объем в 200–300 см<sup>3</sup>. Остальная часть респондентов (15,4%) склоняется к выбору десертов объемом до 100 см<sup>3</sup>.

Выявляя, какие вкусы фруктовых десертов являются наиболее популярными среди потребителей, было установлено, что 39,6% респондентов предпочитают сладкие вкусы (банан, персик), 30,8% – ягодные, 23,1% – с кислинкой (яблоко).

7. Какие вкусы «фруктовых десертов» Вы больше всего предпочитаете?

91 ответ

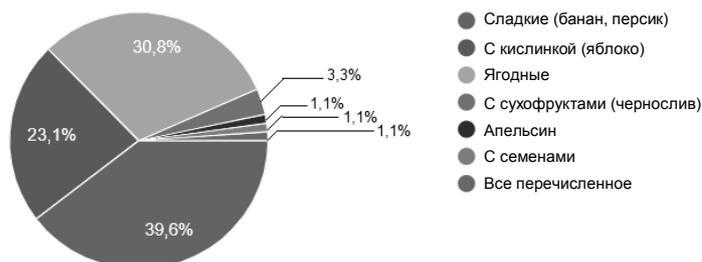


Рисунок 3 – Предпочтительные вкусы «фруктовых десертов»

Анализ проведенного анкетирования по вопросу предпочитаемых дополнительных ингредиентов в составе «фруктовых десертов», представленный на рисунке 4, показал, что большинство респондентов (48,9%) отдали свой голос в пользу творога и сливок. Значительное число респондентов (40%) были бы не против печенья в составе «фруктового десерта». 30% респондентов находят интересным приобрести «фруктовый десерт» с мультизлаками или семенами растений (чиа, льна) в составе. Интересным направлением является также использование пророщенного зерна в составе фруктовых десертов [9; 10].

8. Какой из данных дополнительных ингредиентов Вам больше всего бы понравился в составе «фруктовых десертов»?

90 ответов

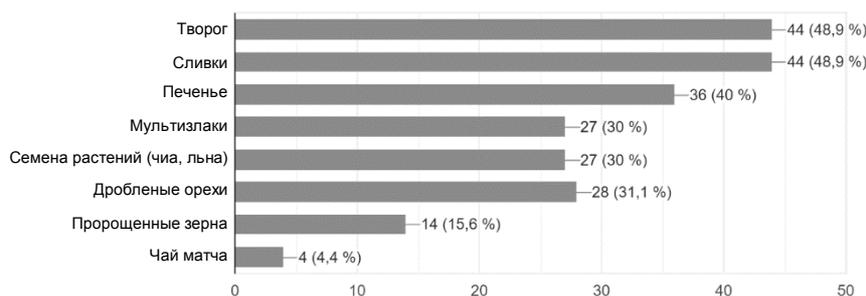


Рисунок 4 – Предпочтительные дополнительные ингредиенты в составе «фруктовых десертов»

При анализе пищевой продукции немаловажным является прогноз выбора приоритетных направлений в развитии и усовершенствовании технологии производства данной продукции. Результаты, представленные на рисунке 5, показывают, на что, по мнению потребителей, производителям «фруктовых десертов» стоит в первую очередь обратить внимание. Большинство респондентов (65,9%) хотели бы видеть больше кусочков фруктов во «фруктовых десертах». 37,4% респондентов отдали свой голос в пользу экологичной упаковки. Важным аспектом в производстве «фруктовых десертов» является разнообразие вкусов, за которое проголосовали 31,9% участников анкетирования. Так, малораспространенные виды фруктов и ягод, такие как жимолость, облепиха, калина, бузина, боярышник и другие, целесообразно вводить в состав фруктовых десертов не только с целью расширения ассортимента, но и прежде всего для обогащения рациона человека различными биологически активными веществами, пищевыми волокнами и полифенольными веществами, необходимыми для нормальной жизнедеятельности организма [11–13].

10. На что бы Вы хотели, чтобы производители обратили внимание или добавили в «фруктовые десерты»?

91 ответ

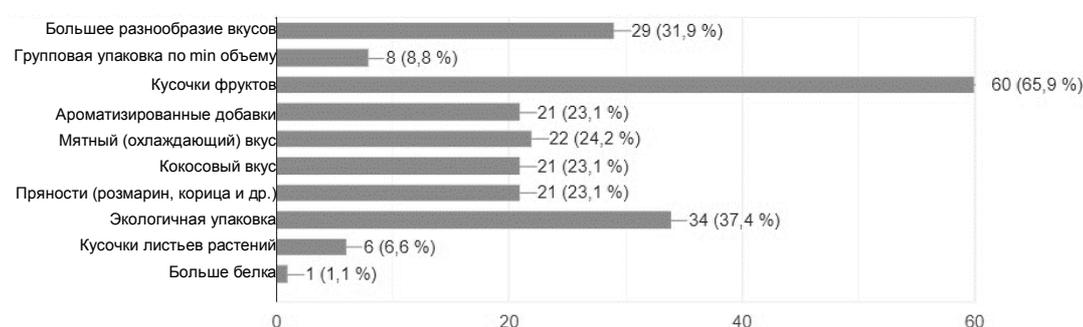


Рисунок 5 – Приоритетные направления улучшения «фруктовых десертов»

### Заключение

По данным проведенного опроса были изучены отношения потребителей к фруктовым десертам длительного хранения и подтверждена их высокая популярность среди разных групп населения. При покупке фруктовых десертов респонденты больше всего обращают внимание на срок годности, состав продукта и дизайн упаковки. Наиболее приемлемый объем для большинства участников анкетирования является 100–200 см<sup>3</sup>. Самыми популярными вкусами среди опрошенных являются ягодные и сладкие (банан, персик). Наибольшую популярность среди дополнительных ингредиентов получают творог и сливки, которые могут сочетаться с малораспространенными фруктово-ягодными компонентами.

Таким образом, можно выделить следующие потребительские свойства, на которые следует обратить внимание при планировании нового ассортимента фруктовых десертов: многокомпонентный состав, ягодный сладкий вкус, наличие кусочков фруктов (семян, зерен), экологичная упаковка небольшого объема, в том числе групповая.

### Список использованной литературы

1. Пестова, А. М. Влияние питания на организм / А. М. Пестова, Т. Г. Коновалова // Наука в современном обществе: закономерности и тенденции развития : материалы междунар. науч.-практ. конф., Оренбург, 10 нояб. 2017 г. : в 5 ч. / Иркут. нац. исслед. техн. ун-т. – Оренбург, 2017. – Ч. 5. – С. 21–23.
2. Ловкис, З. В. Здоровое питание детей в Республике Беларусь: стратегия, качество и инновации / З. В. Ловкис, Е. М. Моргунова // Пищевая пром-сть: наука и технологии. – 2021. – Т. 14, № 2 (52). – С. 19–29. – [https://doi.org/10.47612/2073-4794-2021-14-2\(52\)-19-29](https://doi.org/10.47612/2073-4794-2021-14-2(52)-19-29).
3. Продукты переработки фруктов, овощей и грибов. Термины и определения : ГОСТ 28322–2014. – Введ. 01.06.15. – М. : Стандартинформ, 2014. – 11 с.
4. Петрова, А. В. Маркетинговый подход к потребительской упаковке товаров / А. В. Петрова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 2 (84). – С. 144–148.

5. **Совершенствование** ассортимента снековой продукции на основе анализа предпочтений потребителей / Т. Д. Самуйленко [и др.] // Вестн. Бел. гос. ун-та пищевых и хим. технологий. – 2022. – № 2 (33). – С. 3–13.

6. **Макарова, А. А.** Маркетинговые исследования потребительских предпочтений для разработки аналоговой мясной продукции / А. А. Макарова, О. В. Пасько // Индустрия питания = Food Industry. – 2020. – Т. 5, № 2. – С. 21–28. – <https://doi.org/10.29141/2500-1922-2020-5-2-3>.

7. **Маркетинговые** исследования по изучению спроса на ликероводочные изделия пониженной токсичности / Н. А. Шелегова [и др.] // Пищевая пром-сть: наука и технологии. – 2014. – № 3. – С. 40–44.

8. **Тимакова, Р. Т.** Формирование потребительской ценности творога пролонгированного срока годности при использовании муки из семян расторопши пятнистой / Р. Т. Тимакова // Вестн. ВГУИТ. – 2019. – Т. 81, № 3. – С. 43–49. – <https://doi.org/10.20914/2310-1202-2019-3-43-49>.

9. **Зенькова, М. Л.** Использование биоактивированного зерна в производстве фруктовых десертов / М. Л. Зенькова // Наука, питание и здоровье : сб. науч. тр. / Бел. гос. эконом. ун-т ; редкол.: П. П. Казакевич [и др.]. – Минск, 2021. – С. 97–103.

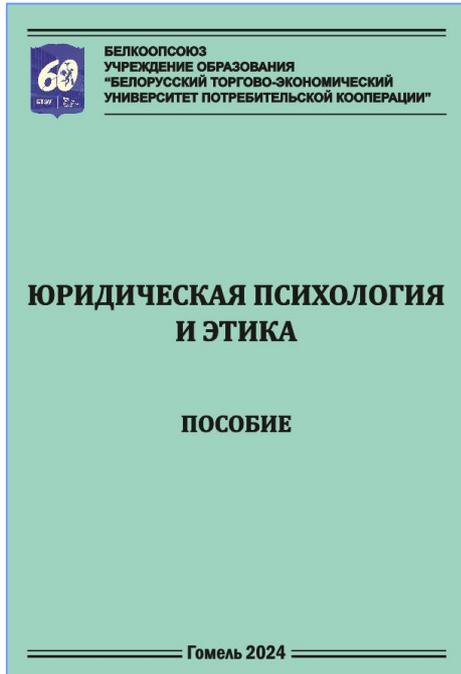
10. **Зенькова, М. Л.** Перспективы использования пророщенного зерна пшеницы и тритикале в производстве консервированных продуктов / М. Л. Зенькова, П. Д. И. Эбиенфа // Агропанорама. – 2012. – № 3. – С. 24–26.

11. **Соловьева, М. Ф.** Малораспространенные плодово-ягодные растения / М. Ф. Соловьева. – Кишинев : Карта Молдовеняскэ, 1987. – 184 с.

12. **Оценка** биотехнологического потенциала малоиспользуемых ягодных культур, произрастающих в Республике Беларусь / И. М. Почижкая [и др.] // Наука, питание и здоровье : сб. науч. тр. / Нац. акад. наук Беларуси, Науч.-практ. центр по продовольствию ; под общ. ред. З. В. Ловкиса. – Минск : Бел. навука, 2023. – С. 115–125.

13. **Тимофеева, В. Н.** Продукты переработки рябины садовой и аронии черноплодной / В. Н. Тимофеева, Н. В. Саманкова // Пищевая пром-сть. – 2009. – № 11. – С. 54–56.

*Получено 30.05.2024.*



**Юридическая психология и этика : пособие / Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации ; авт.-сост.: О. Г. Шляхтова, Е. Е. Нилова. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2024. – 208 с.**

Представленное пособие предназначено для студентов специальности «Экономическое право». Цель учебной дисциплины состоит в подготовке высококвалифицированных специалистов, владеющих базовыми требованиями в области норм профессиональной психологии и этики юриста, в выработке у студентов системы знаний, умений и навыков по использованию психолого-правовых средств и методов, необходимых для осуществления юридической деятельности; в формировании готовности к постоянному самообразованию, профессиональному и личному саморазвитию.

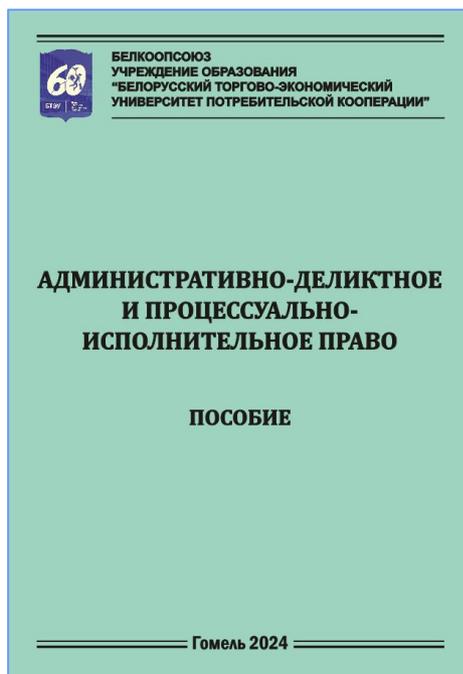
Издание включает примерный тематический план, краткие теоретические сведения, планы практических занятий, тесты рефератов, вопросы и задания для самоконтроля, задания, тесты, примерный перечень вопросов к зачету, примерную тематику рефератов по учебной дисциплине.

#### *Содержание*

- Пояснительная записка.
- Примерный тематический план.
- Краткие теоретические сведения, планы практических занятий, темы рефератов, вопросы и задания для самоконтроля, задания, тесты.
- Тема 1. История, предмет и система юридической психологии.
- Тема 2. Психологические основы и структура юридической деятельности.
- Тема 3. Криминальная психология.
- Тема 4. Криминалистическая психология.
- Тема 5. Психология следственно-оперативной деятельности.
- Тема 6. Судебно-психологическая экспертиза.
- Тема 7. Пенитенциарная психология.
- Тема 8. Историко-философские аспекты развития юридической этики.
- Тема 9. Нравственные аспекты законодательства.
- Тема 10. Нравственные основы деятельности юриста, юрисконсульта, работника ЗАГСа, нотариуса.
- Тема 11. Проблемы нравственного характера оперативно-розыскной и следственной деятельности.
- Тема 12. Нравственные начала правосудия.
- Тема 13. Нравственные основы деятельности прокурора и адвоката.
- Примерный перечень вопросов к зачету.
- Примерная тематика рефератов по учебной дисциплине.
- Список рекомендуемой литературы.

**Административно-деликтное и процессуально-исполнительное право : пособие / Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации ; авт.-сост. Д. Г. Нилов. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2024. – 128 с.**

Административно-деликтное и процессуально-исполнительное право – одна из важнейших правовых дисциплин, изучаемых в учреждениях высшего образования юридического профиля. Изучение дисциплины позволяет получить необходимые знания о круге деяний, рассматриваемых в качестве административных правонарушений, порядке привлечения к административной ответственности, исполнения наложенных административных взысканий. Целью изучения учебной дисциплины «Административно-деликтное и процессуально-исполнительное право» является системное усвоение теории административно-деликтного и процессуально-исполнительного права, содержания законодательства в этих сферах и практики его применения.



Пособие предназначено для студентов специальности «Экономическое право». В издании приведены примерный тематический план, методические рекомендации по подготовке к семинарским занятиям, планы семинарских занятий, вопросы и задания для самоконтроля, практические задания и тесты.

#### Содержание

Пояснительная записка.  
Примерный тематический план.  
Методические рекомендации по подготовке к семинарским занятиям.  
Планы семинарских занятий, вопросы и задания для самоконтроля, практические задания, тесты.  
Раздел I. Административно-деликтное право. Общая часть.  
Раздел II. Административные правонарушения в отдельных областях. Особенная часть.  
Раздел III. Процессуально-исполнительное право. Процессуальная часть.  
Раздел IV. Процессуально-исполнительное право. Исполнительная часть.  
Список рекомендуемой литературы.

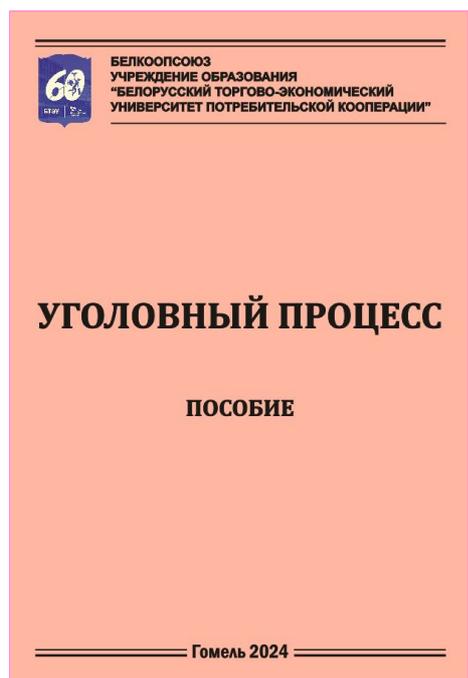
**Уголовный процесс : пособие / Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации ; авт.-сост.: Т. И. Одрибец, Ж. Ч. Коновалова. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2024. – 80 с.**

Преподавание учебной дисциплины «Уголовный процесс» решает очень важные задачи: воспитание будущих юристов в духе соблюдения и защиты прав и свобод граждан в ходе производства по уголовному делу, а также формирование у обучающихся уважения к закону и этическим принципам уголовно-процессуальной деятельности.

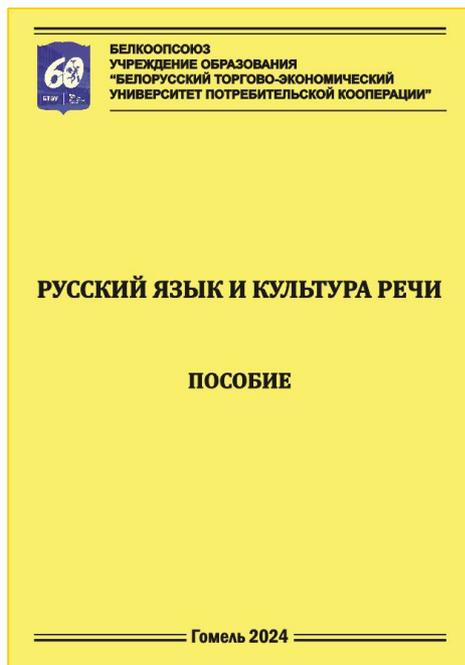
Пособие предназначено для студентов специальности «Экономическое право» и слушателей системы руководящих работников и специалистов специальностей «Правоведение» и «Экономическое право». В издании приведены планы к семинарским занятиям, задачи и задания, вопросы для самоконтроля, тесты, вопросы для подготовки к экзамену.

#### Содержание

Пояснительная записка.  
Планы семинарских занятий, задачи, задания, вопросы и задания для самоконтроля, тесты.  
Тема 1. Понятие и задачи, значение уголовного процесса. Уголовно-процессуальное право.



Тема 3. Принципы уголовного процесса.  
Тема 4. Участники уголовного процесса.  
Тема 5. Доказательства и доказывание в уголовном процессе.  
Тема 6. Меры процессуального принуждения.  
Тема 8. Гражданский иск в уголовном процессе.  
Тема 9. Процессуальные акты, сроки и издержки.  
Тема 10. Возбуждение уголовного дела.  
Тема 11. Предварительное расследование.  
Тема 12. Подсудность.  
Тема 13. Назначение и подготовка судебного разбирательства.  
Тема 14. Судебное разбирательство.  
Тема 15. Апелляционное производство (производство по пересмотру приговоров, определений, постановлений, не вступивших в законную силу).  
Тема 16. Исполнение приговора.  
Тема 17. Надзорное производство (производство по пересмотру приговоров, определений, постановлений, вступивших в законную силу).  
Тема 18. Производство по уголовным делам по вновь открывшимся обстоятельствам.  
Тема 19. Особенности производства по отдельным категориям уголовных дел.  
Тест по дисциплине «Уголовный процесс».  
Вопросы для подготовки к экзамену.  
Список рекомендуемой литературы.



**Русский язык и культура речи : пособие / Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации ; авт.-сост.: Т. Е. Шевченко, О. Л. Герасименко. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2024. – 64 с.**

Речь является обязательной составляющей профессионально подготовленных деловых людей, показателем культуры мышления, общей культуры. Владеть нормами литературного языка, богатым словарным запасом, уметь четко и ясно излагать свои мысли – необходимое требование сегодняшнего дня. Владение русским литературным языком позволяет реализовать различные аспекты профессиональной деятельности, установление контактов с партнерами, обеспечивает повышение уровня компетенций.

В процессе изучения учебной дисциплины «Русский язык и культура речи» слушателям предоставляется возможность повысить уровень этико-речевой культуры, практического владения языком в различных сферах деятельности, обогатить словарный запас, повысить общую культуру.

Пособие предназначено для слушателей системы переподготовки руководящих работников и специалистов и включает в себя задания по орфоэпии, орфографии, лексике, фразеологии, тесты.

### *Содержание*

Пояснительная записка.

Тема 1. Русский язык как средство общения. Ареалы языковой культуры.

Тема 2. Предмет культуры речи. Словарный состав современного русского языка.

Тема 3. Литературно-языковая норма и ее факторы. Орфоэпические и орфографические нормы.

Тема 4. Лексические и фразеологические нормы современного русского языка.

Тема 5. Морфологические нормы современного русского языка.

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**

кандидата экономических наук, доцента  
кафедры коммерции и логистики

**ГУРСКУЮ Светлану Петровну**

кандидата экономических наук, доцента,  
профессора кафедры права и экономических теорий  
**ЗЛОТНИКОВА Анатолия Геннадьевича**

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