

тогда как 41 % остается в нейтральном состоянии, что указывает на низкую лояльность. В спортивных магазинах позитивный отклик наблюдается у 64 % клиентов при уровне негатива до 15 % [1].

Результаты исследования подтверждают вывод о том, что эмоциональное оформление торгового пространства не является второстепенным эстетическим элементом. Оно определяет степень вовлеченности покупателя, глубину его взаимодействия с ассортиментом и готовность к повторному посещению. Чем более комфортную, согласованную и эмоционально насыщенную атмосферу формирует ретейлер, тем больше времени покупатель склонен проводить в торговом зале, что статистически связано с ростом среднего чека и числа импульсных покупок [1].

Положительные эмоции, возникающие при взаимодействии с магазином, становятся основой привязанности к бренду — эмоциональной связи, повышающей вероятность повторных покупок, лояльности и готовности рекомендовать бренд другим людям. Для белорусского ретейла эта тема особенно важна: магазины косметики и одежды показывают наиболее высокий эмоциональный отклик благодаря продуманной атмосфере — свету, музыке, ароматам и персонализированному обслуживанию.

Исследование подтверждает, что эмоциональная среда является значимым предиктором удовлетворенности, рекомендаций и повторных визитов, а значит — важным фактором эффективности офлайн-ретейла.

### **Источник**

1. Какие эмоции влияют на продажи в ритейле: исследование // BelRetail.by. — URL: <https://belretail.by/article/kakie-emotsii-vliyayut-na-prodaji-v-riteyle-issledovanie> (дата обращения: 26.11.2025).

***Е. В. Акимова, В. А. Малиновская***  
*БГЭУ (Минск)*

*Научный руководитель — Е. В. Андрос*

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ В УПРАВЛЕНИИ ТОРГОВЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

Актуальность темы определяется необходимостью повышения эффективности стратегического управления торговыми организациями Беларуси в условиях растущей конкуренции и цифровой трансформации. По данным Национального статистического комитета Республики Беларусь, в 2024 г. розничный товароборот составил

90,1 млрд р., что на 11,8 % выше уровня 2023 г. Доля интернет-торговли увеличилась до 11,7 %, отражая перестройку каналов продаж и необходимость адаптации стратегий предприятий [1]. В таких условиях важно выстраивать систему мониторинга стратегических целей, где инструментом выступает стратегическая карта, входящая в концепцию сбалансированной системы показателей (BSC).

Белорусские торговые организации нуждаются в системном мониторинге стратегических процессов. Разрозненные показатели снижают согласованность действий и затрудняют оценку результатов. Применение стратегических карт объединяет финансовые и нефинансовые показатели, обеспечивая целостное управление развитием предприятия.

Стратегическая карта охватывает четыре перспективы: финансовую, клиентскую, внутренних процессов и обучения, роста. Для торговой организации это может выражаться в повышении рентабельности и доли онлайн-продаж, росте удовлетворенности клиентов, сокращении сроков доставки и внедрении цифровых инструментов управления запасами. Взаимосвязь элементов карты строится так, что развитие компетенций персонала способствует совершенствованию процессов, что, в свою очередь, повышает качество обслуживания и увеличивает прибыль. Использование стратегических карт способствует систематизации целей, коммуникации стратегии и созданию единой платформы мониторинга.

Для эффективного внедрения требуются развитая информационная инфраструктура и корпоративная культура. В белорусских реалиях основные барьеры — ограниченные цифровые ресурсы, недостаточная интеграция ИТ-систем и слабая вовлеченность персонала. Тем не менее успешные примеры торговых сетей («Евроопт», «Гипно», Green) показывают, что применение стратегических карт с цифровыми аналитическими инструментами повышает управляемость, прозрачность и адаптивность бизнеса [2].

Таким образом, стратегическая карта становится не только средством визуализации стратегии, но и эффективным инструментом мониторинга, обеспечивающим связь между долгосрочными целями и операционной деятельностью. В условиях цифровизации экономики Беларуси использование стратегических карт в торговле может стать конкурентным преимуществом, повышающим устойчивость и результативность организаций.

## Источники

1. О развитии внутренней торговли и общественного питания в 2024 г. // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. — URL: <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/vnytrennia-torgovlya/press-reeliz-o-razvitii-vnutrenney-torgovli-i-obshchestvenno-pitaniya/> (дата обращения: 12.11.2025).

2. Демидовец, В. П. Методические аспекты оценки устойчивого развития лесхоза на основе сбалансированной системы показателей / В. П. Демидовец // Вестник Брестского государственного технического университета. — 2023. — № 1 (130). — С. 142–145.

**Е. В. Акимова, В. А. Малиновская**  
БГЭУ (Минск)

*Научный руководитель — А. В. Кармызов, канд. экон. наук*

## **ЦИФРОВИЗАЦИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ВАЛЮТЫ: МИРОВОЙ ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ В БЕЛАРУСИ**

По данным Atlantic Council, около 86 % центральных банков мира изучают или тестируют собственные цифровые валюты, а ЦВЦБ (цифровая валюта национального банка) уже внедрены в 11 странах мира [1].

Наиболее успешным примером внедрения ЦВЦБ является Китай: пилотный запуск цифрового юаня (e-CNY) начался в 2019 г. и стал частью стратегии повышения финансового суверенитета и эффективности платежных процессов. Основными целями внедрения стали: снижение транзакционных издержек, повышение доступности финансовых услуг, борьба с теневыми схемами и развитие трансграничных расчетов. К середине 2024 г. объем транзакций с e-CNY превысил 6,6 трлн юаней (около 986 млрд долл. США), что в 7 раз больше, чем в 2023 г. Цифровой юань используется в розничной торговле, транспорте и оплате коммунальных платежей, а его интеграция с платежными сервисами WeChat Pay и Alipay сделала технологию удобной для граждан. Китайский опыт показывает, что успех ЦВЦБ зависит от технологической поддержки и вовлечения крупных участников финансового рынка [1].

В Нигерии, напротив, внедрение ЦВЦБ прошло менее успешно. Цифровая валюта eNaira была запущена в 2021 г. для повышения финансовой доступности и удешевления денежных переводов, однако ее фактическое использование остается крайне низким: на eNaira приходится лишь 0,36 % общего объема валюты страны в обращении, а активно ею пользуются около 0,5 % населения. Основными причинами стали недостаточная информированность граждан, технические трудности и низкий уровень доверия к финансовой системе. Опыт Нигерии показывает, что без высокого уровня пользовательского доверия технологической готовности недостаточно [1].

Беларусь также готовится к внедрению цифрового рубля, обеспечивающего более высокий уровень надежности в случае кризисов, а также сохранность и невозможность хищения. Национальный банк