

8. Бендлер, Р. Трансформейшен: нейролингвистическое программирование и структура гипноза / Р. Бендлер, Дж. Гриндер. — СПб. : Питер, 1995.

*Bendler, R. Transformeyshen: neyrolingvisticheskoe programmirovaniye i struktura gipnoza / R. Bendler, Dzh. Grinder. — SPb. : Piter, 1995.*

9. Хок, Р. 40 исследований, которые потрясли психологию / Р. Хок. — СПб. : Прайм, 2010. — 496 с.

*Khok, R. 40 issledovaniy, kotorye potryasli psikhologiyu / R. Khok. — SPb. : Praym, 2010. — 496 s.*

10. НЛП техники [Электронный ресурс] // КакБог.ru. — Режим доступа: <http://www.kak-bog.ru/nlp-tehniki>. — Дата доступа: 25.05.2015.

11. Шмитт, В. Бизнес в стиле шоу. Маркетинг и культура впечатлений / В. Шмитт, Д. Роджерс. — М. : Вильямс, 2005.

*Shmitt, V. Biznes v stile shou. Marketing i kul'tura vpechatleniy / V. Shmitt, D. Rodzhers. — M. : Vil'yams, 2005.*

*Статья поступила в редакцию 11.11.2016 г.*

УДК 338.26(476)

**A. Vladyko**  
BSEU (Minsk)

## METHODOLOGICAL ASPECTS OF THE STRATEGIC SYSTEM PLANNING

*The article presents the results of the research in the field of the strategic planning methodology on the problems of the strategic parameters formation, the mechanism of the application and interaction conditions of the scenario planning and the process of synthesizing strategies, and on the problems of the substantiation of the targeted ideas of the scenarios as conceptual alternatives of the future and scenario planning tools.*

**Keywords:** *strategic planning; scenario approach; scenario; strategy; strategic parameters; key indicators; conceptual alternativeness; scenario-strategic matrix; scenarios' tree.*

**A. В. Владыко**  
кандидат экономических наук, доцент  
БГЭУ (Минск)

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

*В статье представлены результаты научных исследований в области методологии стратегического планирования по проблемам формирования стратегических параметров, механизма применения и условий взаимодействия сценарного планирования и процесса синтезирования стратегий, вопросам обоснования целевых идей сценариев как концептуальных альтернатив будущего и инструментов сценарного планирования.*

**Ключевые слова:** *стратегическое планирование; сценарный подход; сценарий; стратегия; стратегические параметры; ключевые показатели; концептуальная альтернативность; сценарно-стратегическая матрица; дерево сценариев.*

В нестабильных условиях развития экономической среды обоснование стратегии действий и инструментария ее реализации актуализирует применение стратегического планирования на всех уровнях управления.

Важнейшими параметрами прогноза социально-экономического развития Республики Беларусь на 2017 г. определены: рост валового внутреннего продукта (ВВП) на 0,3 %, производительности труда по ВВП — на 1,8 %; экспорта товаров и услуг — на 3,8 %, реальных располагаемых денежных доходов населения — на 1,3 %, поступление прямых иностранных инвестиций на чистой основе (без учета задолженности прямому инвестору за товары, работы, услуги) — 1,4 млрд дол. Основной акцент делается на качественные показатели и экспорт. Ставится задача по выходу на однозначные параметры инфляции — 109,0 %. Главным приоритетом обозначены сбалансированность платежного баланса и бюджета, снижение инфляции, сохранение деловой активности бизнеса, внедрение новых технологий и совершенствование системы управления. Учитывая масштаб экономического спада последних двух лет (2015—2016 гг.), по итогам 10 месяцев 2016 г. темп снижения ВВП в промышленности составил 0,5 %, в торговле — 0,8 %, в строительстве — 1,3 % при темпе снижения реальных располагаемых денежных доходов и розничного товарооборота 92,8 и 96,5 % соответственно [1], заданные прогнозные показатели на 2017 г. могут и не достигнуть реального воплощения в конечных результатах деятельности хозяйствующих субъектов. Разрешению возникших проблем будет способствовать правильно поставленная система планирования (как один из важнейших элементов системы управления), обеспечивающая взаимосвязку прогнозных показателей в расчете не на один год, а с определением стратегических параметров развития не менее чем на трехлетний период. Высокая степень неопределенности на внешних рынках, от которой во многом зависит и экономическая ситуация в республике, негативные тенденции развития в реальном секторе, невыполнение прогнозных показателей за предыдущие периоды объективно указывают на необходимость пересмотра методологических подходов в планировании, инструментов их реализации и формирования обновленной системы стратегического планирования, основанной на сценарном подходе, позволяющем учесть альтернативы будущего и обосновать модели экономического развития.

В отечественной системе планирования и прогнозирования преимущественно используются административные методы регулирования, определяющие ключевые параметры развития экстраполированием результатов прошлых лет на основе выявленных тенденций. В условиях формирующейся рыночной среды пренебрежение динамикой ее основных компонентов (совокупного спроса и товарного предложения), оценкой конкурентных позиций и стратегических зон хозяйствования субъектов, процессами диверсификации их деятельности, анализом неопределенностей рыночной среды означает оторванность методологических подходов от инновационной системы планирования и прогнозирования. Логично возникает вопрос: какой должна быть современная система планирования и каковы методологические аспекты ее формирования? Прежде всего, в авторском видении, данная система планирования — это стратегическое планирование, инструментом реализации которого выступает сценарный подход.

Следует отметить, что стратегическое планирование изначально призвано обозначить четкие ориентиры для субъектов бизнес-среды в соответствии с их стратегическими возможностями в условиях динамично развивающихся рынков. Было бы ошибочным ограничивать сферу применения стратегического планирования деятельностью хозяйствующих субъектов. Речь идет о создании комплексной, сквозной системы планирования, охватывающей все уровни: микро- (уровень конкретной организации), мезо- (уровень сферы (сектора) деятельности) и макро- (уровень экономики в целом) и в обратном направлении (от макро- к микроуровню). При обозначенном подходе основными составляющими ее методологии выступают анализ и прогноз развития внутренней и внешней (конкурентной) среды, делового окружения, условий хозяйствования, ресурсных возможностей, товаров и рынков; определение целевых и стратегических параметров и стратегий их достижения; составление сценариев и конкретных программ их реализации исходя из ресурсного обеспечения объектов планирования. Все методологиче-

ские аспекты представляют собой единое целое, и пренебрегать одним из них в процессе стратегического планирования нецелесообразно.

Хотелось бы отметить, что отечественные экономисты [2] рассматривают современную модель государственного управления трехуровневой: первый — управление стратегическим развитием, второй — управление текущей деятельностью, третий — оперативное управление планами развития и инвестиционными проектами. Стратегическое планирование способно сгенерировать конкретные планы действий по решению проблем каждого уровня с четко заданными стратегическими параметрами (значимыми по воздействию и реальными по управляемости) в соответствии с определенными альтернативами будущего. Выделение стратегических параметров сопряжено с анализом их влияния на хозяйствующий субъект через принятое управленческое решение или воздействие фактора неопределенности внешней среды, в результате которого произойдут качественные изменения (доли рынка, конкурентных позиций, направлений деятельности, качества товаров и услуг и т.п.) характера, условий функционирования субъекта либо его финансового состояния, рыночной стоимости бизнеса. Выбор стратегического параметра является обоснованным, если указанный параметр доступен к управлению, т.е., во-первых, играет роль управляющего по отношению ко всем прочим целевым показателям, во-вторых, процесс решения возникающих проблем по достижении поставленных целей связан в определенной мере с манипулированием именно этими стратегическими параметрами. При таком подходе формируются три группы показателей: ключевые (целевые) показатели, управляемые стратегические и независимые стратегические параметры. Деление стратегических параметров на управляемые и зависимые относительно и вариативно в силу специфики локального рынка (как с позиции товарного, так и в территориальном аспекте), а также внешнего окружения его субъектов. По мнению автора, на микроуровне данная система показателей стратегического планирования может быть представлена в конкретном составе параметров и их значений (см. таблицу).

Система параметров стратегического планирования

Наименование группы	Экономическая сущность	Значение
Ключевые (целевые) показатели	Оценивают и соизмеряют степень достижения поставленных стратегических целей	Прибыльность Долгосрочная рентабельность инвестированного капитала Рыночная стоимость бизнеса (предприятия)
Управляемые стратегические параметры	Являются управляемыми, планируемыми и соизмеримыми; изменение величин указанных параметров приводит к существенным изменениям качества (эффективности) функционирования (деятельности) хозяйствующего субъекта	Экономическая добавленная стоимость Темп роста объема продаж Темп роста объема продаж инновационных товаров (продукции) Операционная прибыль Средневзвешенная стоимость капитала Доля рынка Структура расходов Рентабельность оборотного капитала Синергия по основным средствам
Независимые стратегические параметры	Варьируемы и динамичны, воздействуют на стратегический потенциал хозяйствующего субъекта извне, определяют сценарные альтернативы	Риск капиталовложений Неопределенность внешней среды Конкурентный параметр Экологический параметр Фискальный параметр Социальный параметр Технологический параметр Потребительная стоимость Доступность для потребителей заемных финансовых ресурсов

Источники: составлено автором.

Следует подчеркнуть, что выделение стратегических параметров осуществляется в соответствии с поставленными стратегическими целями, манипулирование их изменением позволяет сформулировать альтернативы будущего и разработать сценарные модели развития как отдельного субъекта, так и локального (товарного) рынка, а также социально-экономической системы в целом. Итак, обоснование стратегических целей и стратегических параметров синтезируется в формирование основной идеи, обеспеченной ресурсным потенциалом для ее достижения (стратегии), при применении сценарного подхода как ключевого методологического аспекта системы стратегического планирования.

Целесообразность использования и технология сценарного подхода рассматривались автором в более ранних исследованиях [3, 4], согласно которым обоснован инструментарий сценарного планирования и технология разработки сценариев. Сценарий как возможный, наиболее вероятный вариант развития будущего и (или) его альтернатив в заданном временном формате [3] описывает прежде всего внешнюю среду, на которую хозяйствующий субъект не способен влиять.

Драйвером сценарного планирования выступает компонента «неопределенность будущего», и в результате манипулирования ее состоянием проектируется определенный сценарий.

Если в рамках прогнозирования, как подчеркивают российские специалисты [5] (с чем согласен и автор), мы стремимся избавиться от неопределенности и предложить единственный, наиболее вероятный прогноз будущего, то, разрабатывая сценарии, следует помнить о вероятностном характере его реализации, учитывая альтернативное моделирование условиями внешней среды. Цель сценарного планирования заключается не в предсказании будущего, а в том, чтобы подготовить организацию к разным вариантам развития будущего, сориентировать в возможных изменениях бизнес-среды, разработать ее стратегию более гибкой, а бизнес-модель — соответственно более устойчивой к их проявлениям. Оценивая неопределенности современной бизнес-среды, следует указать, что именно экономические параметры (нестабильность экономической ситуации; падение темпов роста ВВП, производства и продаж; снижающаяся платежеспособность населения; растущие диспропорции в оплате труда и др.) формируют концептуальные альтернативы будущего, определяют идею сценария и модель его реализации.

В российской практике управления в системе стратегического планирования предложен к использованию ситуационный подход, в основе которого лежат исследования динамики рынков и потребительского спроса [6]. По мнению Ю.В. Меркуловой, разрабатываемые ситуационные планы должны учитывать выработанные стратегические направления развития организации, ее товарного предложения [6]. Если организация своевременно оценит произошедшие изменения в бизнес-среде (например, изменения емкости рынка приводят к изменению числа покупателей и продавцов на нем и, как следствие, меняется интенсивность конкуренции, число и состав покупателей, характер потребительского спроса) и разработает соответствующую программу действий, то она обеспечит себе поступление дополнительной прибыли.

Ситуационное планирование имитирует различные по степени предсказуемости ситуации хозяйствования (моделирует возможные тенденции развития) для того, чтобы иметь набор вариантов их решения. В данном аспекте рассмотрения ситуационное планирование «пересекается» со сценарным. Как утверждает сам разработчик (Ю.В. Меркулова) [6, 7], в основу ситуационного планирования заложен фактор времени, позволяющий имитировать ситуации хозяйствования, а затем выбирать для каждой сценарий исследования, строить динамические модели развития ситуаций и разрабатывать адаптационные планы организаций для каждой из них. Следует согласиться, что ситуационное планирование раскрывает инновационный подход к системе текущего планирования и способно встроиться в систему долгосрочного через механизм имитационного моделирования, вызывая тем самым повышенный интерес к проведенным исследованиям.

Многовариантность и динамичность — его отличительные характеристики. Они же присущи и сценарному планированию, но имеют специфические формы выражения в разных концепциях развития будущего. В отличие от ситуационного подхода сценарный не выделяет базовым только временной фактор.

Таким образом, в рамках раскрытия методологических аспектов формирования стратегического планирования обратимся к наработкам российских специалистов и определим сценарий как концептуальную альтернативность [4]. Каждый разработанный сценарий построен на осознании неопределенности будущего и моделировании состояния внешней среды и поведения объекта планирования в ней. Сценарий позволяет не заикливаясь на одном варианте будущего, а обосновать альтернативы его развития, варьировать неопределенностями внешней среды. В практическом применении сценарные альтернативы находят концентрированное выражение в управлении стратегией как при разработке новой, так и анализе (последующей корректировке) действующей стратегии и контроле за ее выполнением.

В авторской оценке методологических аспектов стратегического планирования именно сценарный подход исследуется как инструмент обоснования и (или) реализации стратегии в рамках определенных стратегических параметров в результате разработки сценариев — концепций альтернатив будущего.

В связи с этим современная система стратегического планирования должна удовлетворять следующим условиям:

- быть комплексной (не рассматривать текущие и перспективные задачи в отрыве текущего планирования от стратегического);
- быть динамичной (восприимчивой к изменениям рыночных переменных: рынков, конкуренции, конъюнктуры, спроса и предложения);
- быть взаимоувязанной по целям и ресурсам (при обосновании стратегии следует учесть ресурсный потенциал организации и возможности его повышения; определяющим фактором выбора товарной стратегии должен оставаться потребительский спрос; при этом ресурсная стратегия должна обеспечивать выполнение товарной);
- быть многовариантной (по разрабатываемым сценариям, интегрирующим будущие перспективы, предопределяемые изменениями бизнес-среды, в систему сбалансированных стратегических действий);
- реагировать на изменения поведения потребителей, а через их оценку на сбалансированность платежеспособного спроса и товарного предложения;
- обеспечивать непрерывное взаимодействие топ-менеджмента и руководящего звена (выполнение данного условия достигается именно при сценарном планировании, ибо в процессе обсуждения сценариев развития его участники изучают воздействие неопределенностей будущего, что впоследствии позволяет им владеть наступившей ситуацией, следовательно, в определенной мере повышает готовность организации к будущим изменениям);
- быть актуализируемой (разработанные сценарии было бы ошибочным относить к заданным «один раз и навсегда»; на практике любой план должен подвергаться мониторингу по индикаторам «раннего обнаружения» (например, резкое изменение потребительского спроса, конъюнктуры рынка, цен на отдельные товары, структуры товарного предложения и др.), что позволит своевременно отслеживать, в каком направлении развивается бизнес-среда).

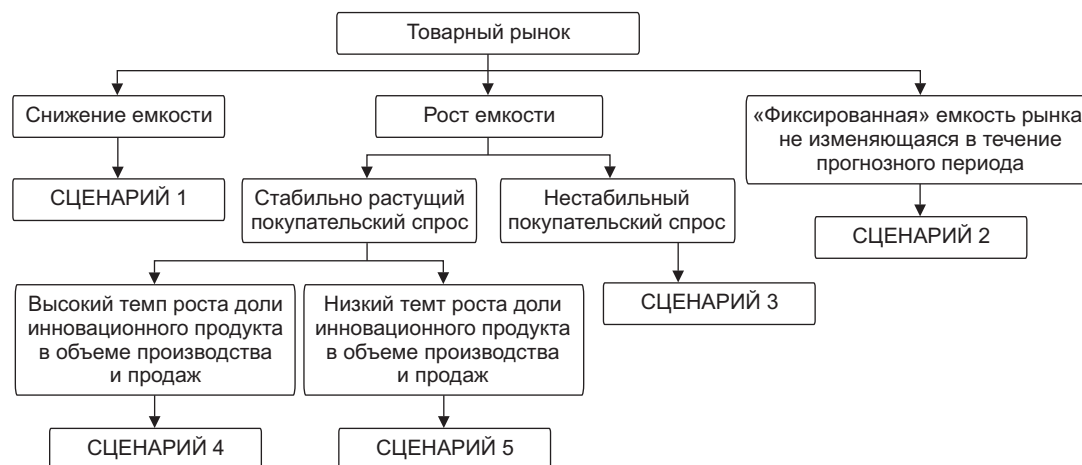
Соблюдение технологии сценарного планирования (специфика и содержание которой исследованы в более ранних публикациях автора [3, 4, 7]) и ее адаптация под условия деятельности хозяйствующего субъекта синтезирует разработку сценариев как для обоснования новой, так и корректировки сложившейся стратегии. Следует отметить, что в нашем понимании разработка сценария не должна быть сведена только к представлению конечного состояния бизнес-среды. Необходимо показать, каким образом можно достигнуть данного состояния, т.е. отобразить «путь» к данному сценарию с помощью

так называемого дерева развития внешней среды. Такой метод отличается наглядностью сформированных сценариев, облегчает формирование их внутренней логики, способствует эффективному обсуждению идей разработчиками. Каждый сценарий должен быть обеспечен ресурсами, чтобы разработать реальную модель развития будущего и условий для его осуществления.

На приведенном ниже рисунке дан пример «дерева сценариев», по которому четко прослеживаются основные параметры возможных к осуществлению в будущем сценариев, что позволяет выработать логику их применения в рамках разрабатываемой сценарно-стратегической матрицы как модели, наиболее легко адаптируемой под сценарные идеи, разработанные с помощью «дерева сценариев». Выделение ключевых факторов «дерева» базировалось на изучении характера реагирования стратегии на изменения рыночных переменных, представленных через показатели динамики емкости рынка, покупательского спроса, товарного предложения, выступающих индикаторами современной рыночной среды. Сформированные сценарные идеи в дальнейшем синтезируются в стратегию организации, разрабатываемую на основе построения сценарно-стратегической матрицы, основным принципом разработки которой также является определение ключевых факторов влияния, обуславливающих количество разрабатываемых сценариев. В предыдущих публикациях [3, 4] автором подробно исследовалась модель «сценарный крест» (матрица  $2 \times 2$ ), которая предполагала формирование четырех сценариев при варьировании двумя ключевыми факторами. Такая методика является распространенной в зарубежной и российской практике сценарного планирования и наиболее легко адаптируема к условиям неопределенности любой бизнес-среды. Таким образом, сценарно-стратегическая матрица позволяет:

а) сгенерировать стратегические опции: независимые (например, углубить ассортимент по конкретной товарной позиции; выйти на новый рынок как с новым товаром, так и со сложившимся ассортиментом и т.п.) и противоречивые (установить, что данный рынок является приоритетным для данной организации, что данный ассортимент товаров и услуг приоритетен для организации и т.д.) в соответствии со стратегическим видением организации;

б) синтезировать стратегию организации в рамках заданных стратегических параметров и опций, приемлемых со сценарной точки зрения.



«Дерево сценариев» (дерево развития внешней среды)

Источники: разработано автором на основании данных [5].

Следует помнить, что сценарно-стратегическая матрица — это один из многих методов сценарного планирования, выступающих инструментом разработки, оценки (корректировки) и контроля стратегии альтернативного будущего. Выбор конкретного метода сценарного планирования зависит не только от характера неопределенностей внешней среды, но и состояния и динамики ресурсного обеспечения, которые в совокупности определяют методологические аспекты формирования стратегического планирования.

Таким образом, в современной практике хозяйствования одним из условий успешного стратегического планирования является применение сценарного подхода на уровне и сфер деятельности (локальных или товарных рынков), и субъектов хозяйствования. В данном методологическом аспекте раскрываются возможности для маневрирования зонами хозяйствования, деловым окружением на товарных и ресурсных рынках, покупательским спросом и товарным предложением.

Каждый сценарий (как инструмент реализации представленной методологии) реализует стратегические (сценарные) идеи, на основе которых формируется так называемое дерево развития внешней среды, ключевые факторы которой разделены на две группы: факторы изменений («движущие силы») и факторы стабильности («силы торможения»). На базе «дерева сценариев» строится концепция (содержательная часть) сценария и определяются пути движения к будущим альтернативам. Далее в рамках сценарно-стратегической матрицы синтезируется стратегия организации с учетом заданного ресурсного обеспечения. Таким образом, представленные компоненты раскрывают методологические аспекты стратегического планирования, взаимоувязывая стратегические параметры, сценарные идеи, разработку сценариев с обоснованием стратегии, выгодной хозяйствующему субъекту и создающей положительный эффект на всех уровнях управления.

## Л и т е р а т у р а

1. Основные социально-экономические показатели в январе—октябре 2016 г. [Электронный ресурс] // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. — Режим доступа: <http://www.belstat.gov.by>. — Дата доступа: 10.12.2016.

2. Червяков, А. В. Точки роста и линии отставания / А. В. Червяков // Экон. газ. — 2016. — 1 нояб. — С. 1, 3.

*Chervyakov, A. V. Growth Points and Lag Lines / A. V. Chervyakov // Econ. newsp. — 2016. — Nov 1. — P. 1, 3.*

3. Владыко, А. В. Сценарный подход в системе стратегического планирования: сущность и механизм реализации / А. В. Владыко // Науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т. — Минск, 2016. — Вып. 9. — С. 81—87.

*Vladyko, A. V. The Scenario Approach in the Strategic Planning System: the Nature and Mechanism of Realization / A. V. Vladyko // Proceedings / Belarus State Econ. Univ. — Minsk, 2016. — Ed. 9. — P. 81—87.*

4. Владыко, А. В. Освоение технологии сценарного проектирования — важнейшая предпосылка повышения качества управленческих решений / А. В. Владыко // Инновационное развитие экономики: тенденции и перспективы : материалы V Междунар. науч.-практ. конф., Пермь, 20 мая 2016 г. / ФГБОУ ВПО ПНИПУ ; редкол.: Е. В. Елохова [и др.]. — Пермь, 2016. — С. 233—243.

*Vladyko, A. V. Mastering the Technology of the Scenario Design — Important Premise of Improving the Quality of Management Decisions / A. V. Vladyko // Innovative development of the economy: trends and prospects : materials of the V Intern. sci. and practical conf., Perm, May 20, 2016 / FGBOU VPO PNIPU ; ed.: E. V. Elokhova [et al.]. — Perm, 2016. — P. 233—243.*

4. Приходько, Д. И. Проектируй будущее! Сценарное планирование в бизнесе / Д. И. Приходько. — М. : Инфотропик Медиа, 2016. — 156 с.

*Prikhodko, D. I. Project Future! Scenario Planning in Business / D. I. Prikhodko. — M. : Infotropik Media, 2016. — 156 p.*

5. Меркулова, Ю. В. Ситуационно-стратегическое планирование в экономике : в 2 т. / Ю. В. Меркулова. — М. : Экономика, 2015. — Т. 2 : Моделирование оптимальных стратегий и программ. — 464 с.

*Merkulova, Y. V. Situation and Strategic Planning in the Economy : in 2 v. / Y. V. Merkulova. — М. : Economics, 2015. — V. 2 : Modeling of Optimal Strategies and Programs. — 464 p.*

6. Меркулова, Ю. В. Ситуационно-стратегическое планирование в экономике : в 2 т. / Ю. В. Меркулова. — М. : Экономика, 2015. — Т. 1 : Методология оптимизации показателей спроса и предложения. — 480 с.

*Merkulova, Y. V. Situation and Strategic Planning in the Economy : in 2 v. / Y. V. Merkulova. — М. : Economics, 2015. — V. 1 : Methodology of the Optimization of the Demand and Supply. — 480 p.*

7. Владыко, А. В. Планирование с использованием сценариев — эффективный инструмент управления развитием организации в будущем / А. В. Владыко // Проблемы современной экономики: глобальный, национальный и региональный контекст : сб. науч. ст. : в 2 ч. / Гродн. гос. ун-т ; редкол.: М. Е. Карпицкая (гл. ред.) [и др.]. — Гродно, 2015. — Ч. 2. — С. 160—165.

*Vladyko, A. V. Planning Using Scenarios — Effective Tool of the Management the Development of the Organization in the Future / A. V. Vladyko // Problems of the Modern Economy: Global, National, and Regional Context : Digest of Sci. Art. : in 2 pt. / Grodno State Univ. ; ed.: М. Е. Karpitskaya (chief ed.) [et al.]. — Grodno, 2015. — Pt. 2. — P. 160—165.*

*Статья поступила в редакцию 02.12.2016 г.*

УДК 338.48+332.142.2

**E. Volontsevich**  
**A. Tarasionok**  
BSEU (Minsk)

## ABOUT THE PROBLEMS OF TOURISM DEVELOPMENT IN BELARUS IN THE CONTEXT OF CIS COUNTRIES COOPERATION

*The article describes the most important trends of the tourism development in the Republic of Belarus in the context of cooperation with the CIS countries. Challenges faced by countries are shared and need reasonable integrated solutions. At the same time Belarus has its own peculiarities like the others states.*

**Keywords:** *tourism; tourism industry; Commonwealth of Independent States; rural tourism.*

**Е. Ф. Волонцевич**  
кандидат экономических наук, доцент  
**А. И. Тарасенок**  
кандидат географических наук, доцент  
БГЭУ (Минск)

## О ПРОБЛЕМАХ РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ В КОНТЕКСТЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО СТРАНАМИ СНГ

*В статье рассмотрены важнейшие тенденции, складывающиеся в развитии туризма в Республике Беларусь, в контексте взаимодействия с государствами — участниками СНГ. Проблемы, стоящие перед странами, являются общими и требуют обоснованных комплексных решений. В то же время у Беларуси, как и у остальных стран, есть свои особенности.*