



**Электронный периодический  
рецензируемый  
научный журнал**

**«SCI-ARTICLE.RU»**

<http://sci-article.ru>

**№151 (март) 2026**

**СОДЕРЖАНИЕ**

<b>Редколлегия.....</b>	<b>3</b>
<b>АПАНОВИЧ АНАСТАСИЯ МИХАЙЛОВНА. ОСМОТИЧЕСКАЯ РЕЗИСТЕНТНОСТЬ ЭРИТРОЦИТОВ КАК ПОКАЗАТЕЛЬ ВОЗДЕЙСТВИЯ ОРГАНИЧЕСКИХ ЭКСТРАКТОВ АГЕНТОВ .....</b>	<b>11</b>
<b>ВЕРЕМЕЙЧИК ПОЛИНА АЛЕКСАНДРОВНА. СТРАТЕГИЯ КОНТР-БРЕНДИНГА: МАРКЕТИНГ ДЛЯ ПОКОЛЕНИЯ Z, ОСНОВАННЫЙ НА ОТРИЦАНИИ ТРАДИЦИОННЫХ ПРАВИЛ .....</b>	<b>22</b>
<b>ЛИТОВЧЕНКО ИРИНА НИКОЛАЕВНА. ФИЛОСОФСКИЕ ВОПРОСЫ ПРИМЕНЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И РАСПОЗНАВАНИЯ ОБРАЗОВ В СЕЙСМОЛОГИИ .....</b>	<b>31</b>
<b>ВЕЙГО ЕВА ГЕННАДЬЕВНА. СОВРЕМЕННОЕ ВОСПРИЯТИЕ КОНЦЕРТНОГО СТИЛЯ А. А. АРХАНГЕЛЬСКОГО.....</b>	<b>36</b>
<b>БАШАБШЕХ МУРАД МАХМУД. ГИБРИДНАЯ МОДЕЛЬ РАСПРОСТРАНЕНИЯ ИНФЕКЦИОННЫХ ЗАБОЛЕВАНИЙ НА ОСНОВЕ ВЕРОЯТНОСТНОГО КЛЕТОЧНОГО АВТОМАТА И МЕТОДОВ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА.....</b>	<b>40</b>
<b>ЗАХАРОВА ЭЛЬМИРА АЗАТОВНА. ВЛИЯНИЕ СМЕНЫ НАЦИОНАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ НА ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ СОТРУДНИКОВ: КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ АНАЛИЗ .....</b>	<b>55</b>
<b>БЫКОВСКИЙ НИКИТА ВАСИЛЬЕВИЧ. МАТЕМАТИЧЕСКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ЭВОЛЮЦИИ ГЕОМЕТРИИ ЗАМКНУТЫХ ЖИДКИХ ЗОН ПРИ ТЕРМОМИГРАЦИИ В КРЕМНИИ ОРИЕНТАЦИИ [100] .....</b>	<b>62</b>
<b>КОНДРАТЕНКО ЕКАТЕРИНА СЕРГЕЕВНА. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В МЕЖДУНАРОДНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ИДЕНТИФИКАЦИЯ ТИПОВЫХ ОШИБОК И РАЗРАБОТКА МЕР ПО ИХ УСТРАНЕНИЮ.....</b>	<b>77</b>
<b>ГРИЦКЕВИЧ ЕЛИЗАВЕТА АЛЕКСАНДРОВНА. ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В СФЕРЕ УСЛУГ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ .....</b>	<b>87</b>
<b>ПУНЬКО АЛИНА ВЛАДИМИРОВНА. АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ КАПИТАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЕГО ОПТИМИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ОАО «ПИНСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ».....</b>	<b>93</b>
<b>МИЦКЕВИЧ СТАНИСЛАВ ОЛЕГОВИЧ. ЭКОНОМИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВТОРИЧНОГО СЫРЬЯ В БЕЛАРУСИ: АНАЛИЗ 2020-2024 ГГ. ....</b>	<b>99</b>
<b>МИЦКЕВИЧ СТАНИСЛАВ ОЛЕГОВИЧ. РАЗВИТИЕ ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛИ И ЕЁ ВЛИЯНИЕ НА ЭКОНОМИКУ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ БЕЛАРУСИ (2022-2024 ГГ.) .....</b>	<b>107</b>
<b>МУРТАЗИНА ТАТЬЯНА БОРИСОВНА. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ РБ: ТРАНСФОРМАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ КАЧЕСТВА И ЦЕННОСТИ В РАМКАХ ЦИРКУЛЯРНОЙ ЭКОНОМИКИ .....</b>	<b>115</b>
<b>КИСЕЛЬ ВЕРОНИКА ВАСИЛЬЕВНА. АНАЛИЗ И ПОВЫШЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ НА ПРИМЕРЕ ОАО "МАЛОРИТСКИЙ КОСК" .....</b>	<b>123</b>
<b>ФАЛЕЕВА ЕЛЕНА ЮРЬЕВНА. ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ТОЧНОСТИ ИЗГОТОВЛЕНИЯ КОНТРОЛЬНОГО ОТВЕРСТИЯ В БАЛАНСИРЕ С ПОМОЩЬЮ ТЕПЛООВОГО КОНТРОЛЯ.....</b>	<b>132</b>

## Редколлегия

**Агакишиева Тахмина Сулейман кызы.** Доктор философии, научный сотрудник Института Философии, Социологии и Права при Национальной Академии Наук Азербайджана, г.Баку.

**Агманова Атиркуль Егембердиевна.** Доктор филологических наук, профессор кафедры теоретической и прикладной лингвистики Евразийского национального университета им. Л.Н. Гумилева (Республика Казахстан, г. Астана).

**Азизова Насиба Бахритдиновна.** Доктор философии по философским наукам, доцент, декан факультета Международных образовательных программ, Каршинский государственный университет (Узбекистан).

**Александрова Елена Геннадьевна.** Доктор филологических наук, преподаватель-методист Омского учебного центра ФПС.

**Ахмедова Разият Абдуллаевна.** Доктор филологических наук, профессор кафедры литературы народов Дагестана Дагестанского государственного университета.

**Барабанов Родион Евгеньевич.** Доктор философии психологии (PhD), доцент, с.н.с., преподаватель кафедры психологии и педагогики МАСИ, руководитель Лаборатории экопсихологии ИПИИЮ.

**Беззубко Лариса Владимировна.** Доктор наук по государственному управлению, кандидат экономических наук, профессор, Донбасская национальная академия строительства и архитектуры.

**Бежанидзе Ирина Зурабовна.** Доктор химических наук, профессор департамента химии Батумского Государственного университета им. Шота Руставели.

**Бублик Николай Александрович.** Доктор сельскохозяйственных наук, профессор, Институт садоводства Национальной академии аграрных наук Украины, г. Киев.

**Галкин Александр Федорович.** Доктор технических наук, старший научный сотрудник, профессор Национального минерально-сырьевого университета "Горный", г. Санкт-Петербург.

**Гафурова Дилфуза Анваровна.** Доктор химических наук, доцент, заведующая кафедрой, Национальный Университет Узбекистана.

**Головина Татьяна Александровна.** Доктор экономических наук, доцент кафедры "Экономика и менеджмент", ФГБОУ ВПО "Государственный университет - учебно-научно-производственный комплекс" г. Орел. Россия.

**Громов Владимир Геннадьевич.** Доктор юридических наук, профессор кафедры уголовного, экологического права и криминологии ФГБОУ ВО "Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского".

**Грошева Надежда Борисовна.** Доктор экономических наук, доцент, декан САФ БМБШ ИГУ.

**Дегтярь Андрей Олегович.** Доктор наук по государственному управлению, кандидат экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и администрирования Харьковской государственной академии культуры.

**Еавстропов Владимир Михайлович.** Доктор медицинских наук, профессор кафедры безопасности технологических процессов и производств, Донской государственной технической университет.

**Жолдубаева Ажар Куанышбековна.** Доктор философских наук, профессор кафедры религиоведения и культурологии факультета философии и политологии Казахского Национального Университета имени аль-Фараби (Казахстан, Алматы).

**Жураев Даврон Аслонкулович.** Доктор философии по физико-математическим наукам, доцент, Высшее военное авиационное училище республики Узбекистан.

**Зейналов Гусейн Гардаш оглы.** Доктор философских наук, профессор кафедры философии ФГБОУ ВПО «Мордовский государственный педагогический институт имени М.Е. Евсевьева».

**Зинченко Виктор Викторович.** Доктор философских наук, профессор, главный научный сотрудник Института высшего образования Национальной академии педагогических наук Украины; профессор Института общества Киевского университета имени Б. Гринченко; профессор, заведующий кафедрой менеджмента Украинского гуманитарного института; руководитель Международной лаборатории образовательных технологий Центра гуманитарного образования Национальной академии наук Украины. Действительный член The Philosophical Pedagogy Association. Действительный член Towarzystwa Pedagogiki Filozoficznej im. Bronisława F.Trentowskiego.

**Зяблова Ольга Александровна.** Доктор филологических наук, профессор Дипломатической академии МИД России.

**Идиатуллоев Азат Корбангалиевич.** Доктор исторических наук, профессор кафедры географии и экологии ФГБОУ ВО "УлГПУ им. И.Н. Ульянова".

**Калягин Алексей Николаевич.** Доктор медицинских наук, профессор. Заведующий кафедрой пропедевтики внутренних болезней ГБОУ ВПО "Иркутский государственный медицинский университет" Минздрава России, действительный член Академии энциклопедических наук, член-корреспондент Российской академии естествознания, Академии информатизации образования, Балтийской педагогической академии.

**Ковалева Светлана Викторовна.** Доктор философских наук, профессор кафедры истории и философии Костромского государственного технологического университета.

**Коваленко Елена Михайловна.** Доктор философских наук, профессор кафедры перевода и ИТЛ, Южный федеральный университет.

**Колесникова Галина Ивановна.** Доктор философских наук, доцент, член-корреспондент Российской академии естествознания, заслуженный деятель науки и образования, профессор кафедры Гуманитарных дисциплин Таганрожского института управления и экономики.

**Колесников Анатолий Сергеевич.** Доктор философских наук, профессор Института философии СПбГУ.

**Король Дмитрий Михайлович.** Доктор медицинских наук, профессор, заведующий кафедрой пропедевтики ортопедической стоматологии ВДНЗУ "Украинская медицинская стоматологическая академия".

**Кузьменко Игорь Николаевич.** Доктор философии в области математики и психологии. Генеральный директор ООО "РОСПРОРЫВ".

**Кучуков Магомед Мусаевич.** Доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой истории, философии и права Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им.В.М. Кокова.

**Лаврентьев Владимир Владимирович.** Доктор технических наук, доцент, академик РАЕ, МААНОИ, АПСН. Директор, заведующий кафедрой Горячеключевского филиала НОУ ВПО Московской академии предпринимательства при Правительстве Москвы.

**Лакота Елена Александровна.** Доктор сельскохозяйственных наук, ведущий научный сотрудник ФГБНУ "НИИСХ Юго-Востока", г. Саратов.

**Ланин Борис Александрович.** Доктор филологических наук, профессор, заведующий лабораторией ИСМО РАО.

**Лахтин Юрий Владимирович.** Доктор медицинских наук, доцент кафедры стоматологии и терапевтической стоматологии Харьковской медицинской академии последипломного образования.

**Лобанов Игорь Евгеньевич.** Доктор технических наук, ведущий научный сотрудник, Московский авиационный институт.

**Лучинкина Анжелика Ильинична.** Доктор психологических наук, зав. кафедрой психологии Республиканского высшего учебного заведения "Крымский инженерно-педагогический университет".

**Луценко Евгений Вениаминович.** Доктор экономических наук, кандидат технических наук, профессор кафедры компьютерных технологий и систем ФГБОУ ВО "Кубанский ГАУ им.И.Т.Трубилина", г. Краснодар.

**Манцава Майя Михайловна.** Доктор медицинских наук, профессор, президент Международного Общества Реологов.

**Марков Андрей Кириллович.** Доктор экономических наук, ВНИИ фитопатологии, руководитель направления.

**Маслихин Александр Витальевич.** Доктор философских наук, профессор. Правительство Республики Марий Эл.

**Мирзаев Номаз Мирзаевич.** Доктор технических наук, ведущий научный сотрудник Научно-инновационного центра информационно-коммуникационных технологий (НИЦ ИКТ) при Ташкентском университете информационных технологий им. Мухаммада Аль-Хоразми.

**Можаев Евгений Евгеньевич.** Доктор экономических наук, профессор, директор по научным и образовательным программам Национального агентства по энергосбережению и возобновляемым источникам энергии.

**Моторина Валентина Григорьевна.** Доктор педагогических наук, профессор, зав. кафедрой математики Харьковского национального педагогического университета им. Г.С. Сковороды.

**Набиев Алпаша Алибек.** Доктор наук по геоинформатике, старший преподаватель, географический факультет, кафедра физической географии, Бакинский государственный университет.

**Надькин Тимофей Дмитриевич.** Профессор кафедры отечественной истории и этнологии ФГБОУ ВПО "Мордовский государственный педагогический институт имени М. Е. Евсевьева", доктор исторических наук, доцент (Республика Мордовия, г. Саранск).

**Наумов Владимир Аркадьевич.** Заведующий кафедрой водных ресурсов и водопользования Калининградского государственного технического университета, доктор технических наук, профессор, кандидат физико-математических наук, член Российской инженерной академии, Российской академии естественных наук.

**Огарок Андрей Леонтиевич.** Доктор технических наук, старший научный сотрудник, преподаватель РТУ МИРЭА - Российский технологический университет, преподаватель аспирантуры ФГАНУ "Центр информационных технологий и систем органов исполнительной власти (ЦИТиС)".

**Орехов Владимир Иванович.** Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики инноваций ООО "Центр помощи профессиональным организациям".

**Ощепкова Юлия Игоревна.** Доктор химических наук, заведующий лаборатории ХБиП Института биоорганической химии АН РУз.

**Пащенко Владимир Филимонович.** Доктор технических наук, профессор, кафедра "Оптимізація технологічних систем імені Т.П. Євсюкова", ХНТУСГ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕХАНОТРОНІКИ І СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ.

**Пелецкис Кястутис Чесловович.** Доктор социальных наук, профессор экономики Вильнюсского технического университета им. Гедиминаса.

**Петров Владислав Олегович.** Доктор искусствоведения, доцент ВАК, доцент кафедры теории и истории музыки Астраханской государственной консерватории, член-корреспондент РАЕ.

**Походенько-Чудакова Ирина Олеговна.** Доктор медицинских наук, профессор. Заведующий кафедрой хирургической стоматологии УО «Белорусский государственный медицинский университет».

**Предеус Наталия Владимировна.** Доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры Саратовского социально-экономического института (филиала) РЭУ им. Г.В. Плеханова.

**Пятаева Ольга Алексеевна.** Доктор экономических наук, доцент, заместитель директора Центра коммерциализации разработок и трансфера технологий, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».

**Розыходжаева Гульнора Ахмедовна.** Доктор медицинских наук, руководитель клиничко-диагностического отдела Центральной клинической больницы №1 Медико-санитарного объединения; доцент кафедры ультразвуковой диагностики Ташкентского института повышения квалификации врачей; член Европейской ассоциации кардиоваскулярной профилактики и реабилитации (EACPR), Европейского общества радиологии (ESR), член Европейского общества атеросклероза (EAS), член рабочих групп атеросклероза и сосудистой биологии („Atherosclerosis and Vascular Biology“), периферического кровообращения („Peripheral Circulation“), электронной кардиологии (e-cardiology) и сердечной недостаточности Европейского общества кардиологии (ESC), Ассоциации «Российский доплеровский клуб», Deutsche HerzStiftung.

**Сорокопудов Владимир Николаевич.** Доктор сельскохозяйственных наук, профессор. ФГАОУ ВПО "Белгородский государственный национальный исследовательский университет".

**Супрун Элина Владиславовна.** Доктор медицинских наук, профессор кафедры общей фармации и безопасности лекарств Национального фармацевтического университета, г.Харьков, Украина.

**Терецкий Владислав Иванович.** Доктор юридических наук, профессор кафедры гражданского права и процесса Харьковского национального университета внутренних дел.

**Трошин Александр Сергеевич.** Доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента и внешнеэкономической деятельности, ФГБОУ ВО "Белгородский государственный технологический университет имени В.Г. Шухова".

**Феофанов Александр Николаевич.** Доктор технических наук, профессор, ФГБОУ ВПО МГТУ "СТАНКИН".

**Хамраева Сайёра Насимовна.** Доктор экономических наук, доцент кафедры экономика, Каршинский инженерно-экономический институт, Узбекистан.

**Худойкулов Тулкин Дустобоевич.** Доктор исторических наук, проректор по учебным делам, Шахрисабзский Государственный Педагогический Институт (Узбекистан).

**Чернова Ольга Анатольевна.** Доктор экономических наук, зав.кафедрой финансов и бухучета Южного федерального университета (филиал в г.Новошахтинске).

**Шедько Юрий Николаевич.** Доктор экономических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

**Шелухин Николай Леонидович.** Доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой права и публичного администрирования Мариупольского государственного университета, г. Мариуполь, Украина.

**Шихнебиев Даир Абдулкеримович.** Доктор медицинских наук, профессор кафедры госпитальной терапии №3 ГБОУ ВПО "Дагестанская государственная медицинская академия".

**Эшкурбонов Фуркат Бозорович.** Доктор химических наук, заведующий кафедрой Промышленных технологий Термезского государственного университета (Узбекистан).

**Яковенко Наталия Владимировна.** Доктор географических наук, профессор, профессор кафедры социально-экономической географии и регионоведения ФГБОУ ВПО "ВГУ".

**Абдуллаев Ахмед Маллаевич.** Кандидат физико-математических наук, профессор Ташкентского университета информационных технологий.

**Акпамбетова Камшат Макпалбаевна.** Кандидат географических наук, доцент Карагандинского государственного университета (Республика Казахстан).

**Ашмаров Игорь Анатольевич.** Кандидат экономических наук, доцент кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин, Воронежский государственный институт искусств, профессор РАЕ.

**Ашрапов Улугбек Товфикович.** Кандидат технических наук, старший научный сотрудник Института ядерной физики Академии наук Республики Узбекистан.

**Бай Татьяна Владимировна.** Кандидат педагогических наук, доцент ФГБОУ ВПО "Южно-Уральский государственный университет" (национальный исследовательский университет).

**Бектурова Жанат Базарбаевна.** Кандидат филологических наук, доцент Евразийского национального университета им. Л. Н. Гумилева (Республика Казахстан, г.Астана).

**Беляева Наталия Владимировна.** Кандидат филологических наук, доцент кафедры русского языка, литературы и методики преподавания Школы педагогики Дальневосточного федерального университета.

**Бозоров Бахритдин Махаммадиевич.** Кандидат биологических наук, доцент, зав.кафедрой "Физиология, генетика и биохимии" Самаркандского государственного университета Узбекистан.

**Бойко Наталья Николаевна.** Кандидат юридических наук, доцент. Стерлитамакский филиал ФГБОУ ВПО "БашГУ".

**Боровой Евгений Михайлович.** Кандидат философских наук, доцент, Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики (г. Новосибирск).

**Васильев Денис Владимирович.** Кандидат биологических наук, профессор, ФГБНУ Всероссийский научно-исследовательский институт радиологии и агроэкологии (г. Обнинск).

**Вицентий Александр Владимирович.** Кандидат технических наук, научный сотрудник, доцент кафедры информационных систем и технологий, Институт информатики и математического моделирования технологических процессов Кольского НЦ РАН, Кольский филиал ПетрГУ.

**Гайдученко Юрий Сергеевич.** Кандидат ветеринарных наук, доцент кафедры анатомии, гистологии, физиологии и патологической анатомии ФГБОУ ВПО "Омский государственный аграрный университет имени П.А. Столыпина".

**Гресь Сергей Михайлович.** Кандидат исторических наук, доцент, Учреждение образования "Гродненский государственный медицинский университет", Республика Беларусь.

**Джумагалиева Куляш Валитхановна.** Кандидат исторических наук, доцент Казахской инженерно-технической академии, г.Астана, профессор Российской академии естествознания.

**Егорова Олеся Ивановна.** Кандидат филологических наук, старший преподаватель кафедры теории и практики перевода Сумского государственного университета (г. Сумы, Украина).

**Ермакова Елена Владимировна.** Кандидат педагогических наук, доцент, Ишимский государственный педагогический институт.

**Жерновникова Оксана Анатольевна.** Кандидат педагогических наук, доцент, Харьковский национальный педагогический университет имени Г.С. Сковороды.

**Жохова Елена Владимировна.** Кандидат фармацевтических наук, доцент кафедры фармакогнозии Государственного Бюджетного Образовательного Учреждения Высшего Профессионального Образования "Санкт-Петербургская государственная химико-фармацевтическая академия".

**Закирова Оксана Вячеславовна.** Кандидат филологических наук, доцент кафедры русского языка и контрастивного языкознания Елабужского института Казанского (Приволжского) федерального университета.

**Ивашина Татьяна Михайловна.** Кандидат филологических наук, доцент кафедры германской филологии Киевского Международного университета (Киев, Украина).

**Искендерова Сабир Джафар кызы.** Кандидат философских наук, старший научный сотрудник Национальной Академии Наук Азербайджана, г. Баку. Институт Философии, Социологии и Права.

**Карякин Дмитрий Владимирович.** Кандидат технических наук, специальность 05.12.13 - системы, сети и устройства телекоммуникаций. Старший системный инженер компании Juniper Networks.

**Катков Юрий Николаевич.** Кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и налогообложения Брянского государственного университета имени академика И.Г. Петровского.

**Кебалова Любовь Александровна.** Кандидат педагогических наук, старший преподаватель кафедры геоэкологии и устойчивого развития Северо-Осетинского государственного университета имени К.Л. Хетагурова (Владикавказ).

**Климук Владимир Владимирович.** Кандидат экономических наук, ассоциированный профессор Региональной Академии менеджмента. Начальник учебно-методического отдела, доцент кафедры экономики и организации производства, Учреждение образования "Барановичский государственный университет".

**Кобланов Жоламан Таубаевич.** Ассоциированный профессор, кандидат филологических наук. Профессор кафедры казахского языка и литературы Каспийского государственного университета технологии и инжиниринга имени Шахмардана Есенова.

**Ковбан Андрей Владимирович.** Кандидат юридических наук, доцент кафедры административного и уголовного права, Одесская национальная морская академия, Украина.

**Кольцова Ирина Владимировна.** Кандидат психологических наук, старший преподаватель кафедры психологии, ГБОУ ВО "Ставропольский государственный педагогический институт" (г. Ставрополь).

**Короткова Надежда Владимировна.** Кандидат педагогических наук, доцент кафедры русского языка ФГБОУ ВПО "Липецкий государственный педагогический институт".

**Кузнецова Ирина Павловна.** Кандидат социологических наук. Докторант Санкт-Петербургского Университета, социологического факультета, член Российского общества социологов - РОС, член Европейской Социологической Ассоциации -ESA.

**Кузьмина Татьяна Ивановна.** Кандидат психологических наук, доцент кафедры общей психологии ГБОУ ВПО "Московский городской психолого-педагогический университет", доцент кафедры специальной психологии и коррекционной педагогики НОУ ВПО "Московский психолого-социальный университет", член Международного общества по изучению развития поведения (ISSBD).

**Левкин Григорий Григорьевич.** Кандидат ветеринарных наук, доцент ФГБОУ ВПО "Омский государственный университет путей сообщения".

**Лушников Александр Александрович.** Кандидат исторических наук, член Международной Ассоциации славянских, восточноевропейских и евразийских исследований. Место работы: Центр технологического обучения г.Пензы, методист.

**Мелкадзе Нанули Самсоновна.** Кандидат филологических наук, доцент, преподаватель департамента славистики Кутаисского государственного университета.

**Назарова Ольга Петровна.** Кандидат технических наук, доцент кафедры Высшей математики и физики Таврического государственного агротехнологического университета (г. Мелитополь, Украина).

**Назмутдинов Ризабек Агзамович.** Кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии, Костанайский государственный педагогический институт.

**Насимов Мурат Орленбаевич.** Кандидат политических наук. Проректор по воспитательной работе и международным связям университета "Болашак".

**Непомнящая Наталья Васильевна.** Кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и статистики, Сибирский федеральный университет.

- Олейник Татьяна Алексеевна.** Кандидат педагогических наук, доцент, профессор кафедры ИТ Харьковского национального педагогического университета имени Г.С.Сковороды.
- Орехова Татьяна Романовна.** Кандидат экономических наук, заведующий кафедрой управления инновациями в реальном секторе экономики ООО "Центр помощи профессиональным организациям".
- Остапенко Ольга Валериевна.** Кандидат медицинских наук, старший преподаватель кафедры гистологии и эмбриологии Национального медицинского университета имени А.А. Богомольца (Киев, Украина).
- Поляков Евгений Михайлович.** Кандидат политических наук, преподаватель кафедры социологии и политологии ВГУ (Воронеж); Научный сотрудник (стажер-исследователь) Института перспективных гуманитарных исследований и технологий при МГГУ (Москва).
- Попова Юлия Михайловна.** Кандидат экономических наук, доцент кафедры международной экономики и маркетинга Полтавского национального технического университета им. Ю. Кондратюка.
- Рамазанов Сайгим Манапович.** Кандидат экономических наук, профессор, главный эксперт ОАО «РусГидро», ведущий научный сотрудник, член-корреспондент Российской академии естественных наук.
- Рибцун Юлия Валентиновна.** Кандидат педагогических наук, старший научный сотрудник лаборатории логопедии Института специальной педагогики Национальной академии педагогических наук Украины.
- Сазонов Сергей Юрьевич.** Кандидат технических наук, доцент кафедры Информационных систем и технологий ФГБОУ ВПО "Юго-Западный государственный университет".
- Саметова Фаузия Толеушайховна.** Кандидат филологических наук, профессор, проректор по воспитательной работе Академии Кайнар (Республика Казахстан, город Алматы).
- Сафронов Николай Степанович.** Кандидат экономических наук, действительный член РАЕН, заместитель Председателя отделения "Ресурсосбережение и возобновляемая энергетика". Генеральный директор Национального агентства по энергосбережению и возобновляемым источникам энергии, заместитель Председателя Подкомитета по энергоэффективности и возобновляемой энергетике Комитета по энергетической политике и энергоэффективности Российского союза промышленников и предпринимателей, сопредседатель Международной конфедерации неправительственных организаций с области ресурсосбережения, возобновляемой энергетике и устойчивого развития, ведущий научный сотрудник.
- Середа Евгения Витальевна.** Кандидат филологических наук, старший преподаватель Военной Академии МО РФ.
- Слизкова Елена Владимировна.** Кандидат педагогических наук, доцент кафедры социальной педагогики и педагогики детства ФГБОУ ВПО "Ишимский государственный педагогический институт им. П.П. Ершова".
- Смирнова Юлия Георгиевна.** Кандидат педагогических наук, ассоциированный профессор (доцент) Алматинского университета энергетики и связи.
- Франчук Татьяна Иосифовна.** Кандидат педагогических наук, доцент, Каменец-Подольский национальный университет имени Ивана Огиенка.
- Церцвадзе Мзия Гилаевна.** Кандидат филологических наук, профессор, Государственный университет им. А. Церетели (Грузия, Кутаиси).
- Чернышова Эльвира Петровна.** Кандидат философских наук, доцент кафедры искусствоведения и педагогики искусства института художественного образования, ФГБОУ ВО «Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена», г. Санкт-Петербург.
- Шамутдинов Айдар Харисович.** Кандидат технических наук, доцент кафедры Омского автобронетанкового инженерного института.

**Шангина Елена Игоревна.** Кандидат технических наук, доктор педагогических наук, профессор, Зав. кафедрой Уральского государственного горного университета.

**Шапауов Алиби Кабыкенович.** Кандидат филологических наук, профессор. Казахстан. г.Кокшетау. Кокшетауский государственный университет имени Ш. Уалиханова.

**Шаргородская Наталья Леонидовна.** Кандидат наук по госуправлению, помощник заместителя председателя Одесского областного совета.

**Шафиров Валерий Геннадьевич.** Кандидат юридических наук, профессор кафедры Аграрных отношений и кадрового обеспечения АПК, Врио ректора ФГБОУ ДПО «Российская академия кадрового обеспечения агропромышленного комплекса».

**Шошин Сергей Владимирович.** Кандидат юридических наук, доцент кафедры уголовного, экологического права и криминологии юридического факультета Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского».

**Яковлев Владимир Вячеславович.** Кандидат педагогических наук, профессор Российской Академии Естествознания, почетный доктор наук (DOCTOR OF SCIENCE, HONORIS CAUSA).

# УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В МЕЖДУНАРОДНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ИДЕНТИФИКАЦИЯ ТИПОВЫХ ОШИБОК И РАЗРАБОТКА МЕР ПО ИХ УСТРАНЕНИЮ

**Кондратенко Екатерина Сергеевна**  
Полесский государственный университет  
студент

**Научный руководитель: Кривецкая А. С., старший преподаватель кафедры  
маркетинга и международного менеджмента, магистр экономических наук,  
Полесский государственный университет**

**Ключевые слова:** международный маркетинг, управление рисками, кросс-культурные коммуникации, репутационные риски, бойкоты, маркетинг-микс, глобальные бренды, белорусские экспортёры, неопределённость проблемы, методологические ошибки.

**Keywords:** international marketing, risk management, cross-cultural communications, reputational risks, boycotts, marketing mix, global brands, Belarusian exporters, problem uncertainty, methodological mistakes.

**Аннотация:** В условиях глобализации и геополитической нестабильности управление рисками в международном маркетинге приобретает стратегическое значение. Статья посвящена анализу типовых ошибок, возникающих при выводе товаров на зарубежные рынки. На основе кейсов транснациональных корпораций (Swatch, Liquid Death, Carrefour, Starbucks) и современных моделей маркетинговых исследований выделены четыре блока ошибок: культурно-поведенческие, репутационно-политические, маркетингово-адаптационные и методологические (включая неопределённость в определении проблемы, ошибки выбора подхода, разработки анкет, отсутствие пилотирования, ошибки анализа данных). Рассмотрены инструменты превентивного управления (кросс-культурная компетентность, Tanpin Kanri, концепция «ореола бренда», структурирование проблемы и пилотные исследования). Предложена классификация мер по устранению и профилактике рисков в формате таблицы. Особое внимание уделено практическим рекомендациям для белорусских предприятий-экспорт

**Abstract:** In the context of globalization and geopolitical instability, risk management in international marketing is acquiring strategic importance. The article analyzes typical mistakes that occur when introducing products to foreign markets. Based on case studies of multinational corporations (Swatch, Liquid Death, Carrefour, Starbucks) and modern marketing research models, four categories of errors are identified: cultural-behavioral, reputational-political, marketing-adaptation, and methodological-research (including problem definition uncertainty, approach selection errors, questionnaire design flaws, lack of piloting, and data analysis mistakes). Preventive management tools (cross-cultural compliance, Tanpin Kanri, the "halo brand" concept, problem structuring, and pilot studies) are considered. A classification of measures for eliminating and preventing risks is

proposed in a table format. Special attention is paid to practical recommendations for Belarusian exporting enterprises enterin

### **УДК339.138**

**Введение.** Современная парадигма развития международного бизнеса характеризуется высокой степенью турбулентности внешней среды. Если ранее основными барьерами для выхода на зарубежные рынки являлись тарифные ограничения и логистические издержки, то сегодня на первый план выходят риски нематериального характера — репутационные, социокультурные и политические. Для Республики Беларусь, экономика которой исторически ориентирована на экспорт (продукция машиностроения, нефтехимии, агропромышленного комплекса), понимание природы этих рисков является критически важным. Как отмечено в Директиве № 3 «О приоритетных направлениях укрепления экономической безопасности государства», одной из ключевых задач является диверсификация экспорта и внедрение новых форм продвижения товаров на традиционные и новые рынки сбыта, что невозможно без глубокого анализа потенциальных угроз [2].

**Актуальность.** В условиях глобальной геополитической напряжённости, цифровизации коммуникаций и усиления кросс-культурных рисков управление маркетинговыми рисками приобретает критическое значение для успешной международной деятельности компаний. Ежегодные потери транснациональных корпораций от репутационных и социокультурных ошибок исчисляются сотнями миллионов долларов, что подтверждает необходимость системного анализа данных угроз. Для Республики Беларусь, ориентированной на экспорт продукции в страны Азии, Африки и Латинской Америки, идентификация типовых ошибок и разработка мер по их предотвращению становятся важным фактором повышения конкурентоспособности отечественных предприятий на зарубежных рынках.

**Цель статьи.** Цель данной статьи — систематизировать типовые ошибки в международной маркетинговой деятельности, проанализировать их последствия на конкретных примерах и предложить действенный механизм их устранения и профилактики, адаптированный для современных реалий.

#### **Задачи:**

1. Выделить основные категории рисков и типовых ошибок в международном маркетинге.
2. Проанализировать актуальные кейсы транснациональных корпораций (Swatch, Liquid Death, Starbucks, Carrefour), иллюстрирующие данные ошибки.
3. Систематизировать меры по устранению последствий и профилактике рисков.
4. Предложить практические рекомендации для белорусских предприятий-экспортёров.

**Научная новизна.** Научная новизна работы заключается в комплексной систематизации типовых ошибок в международном маркетинге на основе актуальных кейсов 2024–2025 годов с выделением четырёх ключевых категорий: культурно-поведенческих, репутационно-политических, маркетингово-адаптационных и методолого-исследовательских. Впервые применительно к задачам управления рисками адаптированы концепция «ореола бренда» и методология Taprin Kanri, а также использована структурная модель, показывающая, что неопределённость в

определении проблемы является наиболее значимым фактором, приводящим к ошибкам в маркетинговых исследованиях. Разработана практико-ориентированная классификация мер по устранению и профилактике рисков для белорусских предприятий.

Управление рисками в международном маркетинге следует рассматривать сквозь призму двух основных подходов: стандартизации и адаптации маркетинг-микса. Ф. Котлер и его соавторы в своих работах подчёркивают, что глобальный бренд не может существовать без глубокой локальной эмпатии — понимания того, как потребители в разных культурах воспринимают ценность, юмор, статус и этику [4].

Стандартизация предполагает единый набор элементов комплекса маркетинга (4P: продукт, цена, место, продвижение) для всех рынков, что позволяет экономить на издержках и формировать глобальный имидж. Однако, как показывает практика, именно стандартизация без адаптации часто становится источником рисков. Адаптация же требует модификации каждого из элементов 4P под локальные условия: продукт может менять состав или упаковку, цена — учитывать покупательную способность, каналы распределения — соответствовать привычкам покупки, а продвижение — избегать культурных табу. Баланс между этими подходами — ключ к минимизации рисков.

Риск в международном маркетинге — это вероятность возникновения убытков или снижения репутационного капитала вследствие несоответствия маркетинговой стратегии компании ожиданиям и нормам целевого зарубежного рынка [3].

Однако, как показывают современные исследования в области маркетинговых исследований, наиболее значимым фактором, приводящим к ошибкам, является не нехватка данных, а **неопределённость в определении проблемы**. Согласно модели интерпретативного структурного моделирования (ISM), именно этот фактор оказывает системообразующее влияние на все последующие этапы: выбор исследовательского подхода, разработку анкеты, проведение пилотных исследований и анализ данных. Человеческие и нечеловеческие ошибки на этапе анализа являются производными от исходной нечёткости постановки задачи. Это означает, что управление рисками в международном маркетинге должно начинаться не с адаптации рекламы или цен, а с точной и верифицируемой формулировки маркетинговой проблемы на каждом новом рынке.

На основе анализа современной научной литературы и обширной рыночной практики последних лет представляется возможным выделить четыре основные категории типовых ошибок, допускаемых компаниями при осуществлении международной маркетинговой деятельности:

**1. Социокультурные и коммуникативные ошибки: Игнорирование культурного контекста (на примере Swatch).**

Данная категория ошибок является, пожалуй, наиболее распространённой и при этом наиболее разрушительной для репутации бренда. Она возникает, когда глобальные маркетинговые кампании, разработанные в одной культурной среде, механически переносятся на другие рынки без должной адаптации и экспертизы [1].

В 2025 году швейцарская часовая компания Swatch столкнулась с масштабным кризисом в Китае. В рекламной кампании был использован образ азиатской модели, оттягивающей уголки глаз. В западной культуре этот жест может восприниматься как нейтральный, однако в китайской и всей восточноазиатской культуре он является глубоко оскорбительным расистским стереотипом. Реакция последовала незамедлительно: волна гнева в социальных сетях, призывы к бойкоту и падение капитализации компании. По оценкам экспертов, общий ущерб бренда от инцидента приблизился к 470 млн швейцарских франков.

Ключевая ошибка Swatch заключалась в отсутствии кросс-культурного комплаенса: глобальные креативные активы были запущены без консультаций с локальными экспертами и без учёта исторического контекста.

Компания попыталась исправить ситуацию публичными извинениями, но, как показывают исследования, потребители всё чаще скептически относятся к словам, не подкреплённым действиями. Один из китайских пользователей точно сформулировал настроение общества: «Вы можете извиниться, но я не прощу» [1].

## **2. Маркетингово-адаптационные ошибки: Игнорирование модели потребительского поведения (на примере Liquid Death).**

Вторая категория ошибок связана с непониманием того, как именно целевой потребитель совершает покупку, какие факторы для него являются ключевыми и как устроена локальная инфраструктура потребления. Часто компании, успешные на домашнем рынке, ошибочно полагают, что их бизнес-модель будет столь же успешна в любой точке мира [5].

Бренд аэрозольной воды Liquid Death, добившийся огромной популярности в США благодаря эпатажному панк-стилю, потерпел фиаско при выходе на рынок Великобритании в 2023–2025 годах. Производитель предположил, что мощный бренд и вирусный маркетинг обеспечат успех в любых условиях. Однако аналитики указывают на фундаментальную ошибку: несоответствие товара привычкам потребителей. В Великобритании высокое качество водопроводной воды и прохладный климат делают покупку бутилированной воды в премиум-сегменте нерациональной. Кроме того, британцы привыкли покупать воду в физических магазинах у дома, а не заказывать онлайн, и они очень чувствительны к цене [3].

Как отмечает эксперт по поведенческой психологии Фил Агню, британцы восприняли продукт как странную и дорогую альтернативу тому, что течёт у них из крана [5].

Компания не учла, что успех в США был построен на уникальном сочетании эпатажа, экологичности и удобства формата для активного образа жизни, что оказалось нерелевантным для более консервативного и практичного британского потребителя. Это классический пример маркетингово-адаптационной ошибки, когда компания скопировала свою успешную модель, но не адаптировала ценностное предложение под реалии нового рынка.

### **3. Репутационно-политические ошибки: Вовлеченность в геополитический контекст (на примере Starbucks и Carrefour).**

Третья категория ошибок становится всё более значимой в современном поляризованном мире. Компании всё чаще оказываются заложниками геополитических конфликтов, даже если они не имеют к ним прямого отношения. Неумение правильно выстроить коммуникацию в таких условиях может привести к катастрофическим последствиям [6].

Эскалация конфликта на Ближнем Востоке в 2023–2025 годах привела к беспрецедентному давлению на транснациональные корпорации. Starbucks оказался под перекрестным огнём: пропалестинские активисты бойкотировали компанию за предполагаемую связь с Израилем, в то время как произраильские группы требовали осудить терроризм. Ответ компании был охарактеризован исследователями как «оборонительное отрицание» [6].

Головной офис дистанцировался от заявлений профсоюза, что не остановило кризис, а лишь усугубило недоверие. В то же время Carrefour продемонстрировал более гибкий подход. Когда давление во Франции стало критическим, головной офис принял решение о сворачивании операций в Иордании. Однако местный франчайзи — компания Majid Al Futtaim — проявил стратегическую гибкость. Он перезапустил магазины под локальным брендом Nuregmaх, сохранив персонал и цепочки поставок, но убрав «токсичную» французскую айдентику. Это яркий пример использования концепции «ореола бренда» (halo brand), когда локальное имя служит защитным буфером от глобальных репутационных штормов [6].

### **4. Методолого-исследовательские ошибки: неопределённость проблемы, ошибки выбора подхода, анкет, пилотирования и анализа данных.**

Даже при безупречной культурной адаптации и правильной ценовой политике компания может потерпеть неудачу, если исходная маркетинговая проблема сформулирована неверно. В международном контексте это усугубляется различиями в исследовательских традициях, языковыми барьерами и разной доступностью данных. Типичные ошибки:

- постановка слишком широкой или, наоборот, ложной проблемы;
- копирование опросных инструментов с домашнего рынка без кросс-культурной валидации;
- отсутствие пилотных исследований на целевой аудитории;
- смешение корреляции и причинности при анализе данных. Устранение этих ошибок требует внедрения ISM-подхода для ранжирования факторов риска и обязательного пилотирования на малых выборках до масштабирования.

Проведённый анализ позволяет утверждать, что успешное управление рисками базируется на превентивных мерах, встроенных непосредственно в процесс планирования международной маркетинговой стратегии. Эпизодические попытки исправить ситуацию постфактум, как правило, обходятся дороже и менее эффективны. В таблице 1 представлена систематизация мер по устранению типовых ошибок в международном маркетинге.

**Таблица 1 — Типовые ошибки и меры по их устранению в международной маркетинговой деятельности**

Категория риска	Типовая ошибка (пример)	Меры по устранению последствий	Профилактические меры (предупреждение)
<b>Социокультурные</b>	Использование оскорбительной символики или жестов в рекламе (кейс Swatch).	1. Незамедлительный отзыв всего рекламного контента и публичные извинения с четким признанием конкретной ошибки. 2. Запуск долгосрочных просветительских или благотворительных инициатив в пострадавшем регионе для восстановления доверия [1].	1. Обязательное проведение «культурной ревизии» всех креативных концепций с привлечением локальных экспертов и фокус-групп на этапе разработки брифа [1]. 2. Создание и постоянное обновление внутренней базы данных культурных кодов, символов и табу для всех ключевых рынков присутствия.
<b>Маркетингово-адаптационные</b>	Копирование модели ценообразования и дистрибуции без учета локальных привычек (кейс Liquid Death).	1. Быстрый пересмотр ценовой политики, формата упаковки или каналов сбыта на основе полученной обратной связи. 2. Выход из нишевого онлайн-канала в массовый физический ритейл, если того требует поведение потребителей [3].	1. Применение методологии Tapriп Kanri (управление отдельными товарными позициями), позволяющей анализировать продажи каждого товара в связке с поведением покупателя в реальном времени [5]. 2. Обязательное пилотирование проекта на ограниченной территории перед полномасштабным национальным запуском [5].
<b>Репутационно-политические</b>	Попадание под волну бойкотов из-за происхождения страны или реальных/мнимых политических связей (кейсы Starbucks, Carrefour).	1. Максимальная децентрализация коммуникаций — передача права голоса локальным партнерам, пользующимся доверием на местном рынке.	1. Разработка детальных сценариев антикризисного управления для разных уровней эскалации. 2. Целенаправленное формирование репутационного запаса через социальные

		2. Временный или постоянный ребрендинг, создание локального «защитного зонта» для сохранения бизнеса [6].	проекты, значимые для местного сообщества [6].
<b>Методолого-исследовательские</b>	Нечёткое определение маркетинговой проблемы, отсутствие пилотных исследований, ошибки в анкетах и анализе данных	1. Переформулировка проблемы с участием локальных стейкхолдеров. 2. Повторное пилотирование. 3. Аудит методологии исследования [7].	1. Применение ISM-подхода для ранжирования факторов ошибок. 2. Обязательное пилотное исследование на малой выборке. 3. Кросс-культурная валидация анкет. 4. Разделение человеческих и инструментальных ошибок на этапе анализа данных [6].

Важно отметить, что цифровая среда многократно усиливает любой негативный сигнал. Социальные сети превращают локальный инцидент в глобальный за считанные часы. Поэтому мониторинг упоминаний бренда должен вестись не только на основных мировых языках, но и на языках целевых рынков с учётом специфики локальных цифровых платформ [3].

Как показывает практика, бренды, которые быстро, честно и с учётом локальной специфики реагируют на негативные сигналы, восстанавливают доверие потребителей гораздо быстрее тех, кто пытается отмалчиваться или игнорировать проблему [1].

Проведённый анализ позволяет сформулировать ряд конкретных рекомендаций для белорусских компаний, планирующих выход или уже работающих на зарубежных рынках, особенно в странах Азии, Африки и Латинской Америки:

- 1. Создание системы кросс-культурной разведки.** До выхода на новый рынок необходимо проводить полевые исследования с участием локальных экспертов. Недостаточно полагаться только на отчеты международных консалтинговых агентств. Рекомендуется включать в команду местных маркетологов и антропологов, которые помогут выявить скрытые культурные коды, табу и модели поведения. Например, для белорусских производителей продуктов питания важно понять не только вкусовые предпочтения, но и религиозные ограничения (халяль, кошерность), традиционные форматы потребления и упаковки.
- 2. Адаптация маркетинг-микса (4P) с учетом локальных особенностей.** Белорусским экспортерам следует гибко подходить к каждому элементу комплекса маркетинга:

- **Продукт:** Возможна модификация товара под местные стандарты, климатические условия или вкусы (например, изменение рецептуры молочной продукции для рынков Юго-Восточной Азии, где у многих непереносимость лактозы).
  - **Цена:** Учитывать покупательную способность населения, наличие местных аналогов и готовность платить за импортный бренд. Возможно использование стратегии «цена проникновения» на начальном этапе.
  - **Место (дистрибуция):** Изучить преобладающие каналы розничной торговли. В некоторых странах Африки ключевую роль играют открытые рынки и уличные киоски, а не современные супермаркеты. В Китае доминируют цифровые экосистемы (WeChat, Taobao), требующие интеграции.
  - **Продвижение:** Адаптировать рекламные сообщения, избегая прямого перевода с белорусского или русского языков. Следует тестировать визуальные образы, слоганы и юмор на локальных фокус-группах, чтобы исключить риск оскорбления или непонимания (как в кейсе Swatch).
1. **Использование концепции «ореола бренда» и локальных партнерств.** Для снижения репутационно-политических рисков белорусским компаниям рекомендуется активно привлекать локальных партнеров (дистрибьюторов, франчайзи, совместные предприятия). Это позволяет дистанцироваться от негативных ассоциаций, связанных со страной происхождения, и использовать репутационный капитал местного игрока. Пример Carrefour/Hypermax показывает эффективность такой стратегии. Возможно создание совместных брендов (co-branding) с локальными производителями, что повышает доверие потребителей.
  2. **Внедрение превентивного риск-менеджмента.** Необходимо разработать антикризисные сценарии для каждого ключевого рынка. В них должны быть прописаны действия в случае негативной реакции в соцсетях, бойкотов, политических скандалов. Важно назначить ответственных за мониторинг и быструю обратную связь на локальных языках. Следует заранее инвестировать в репутационный «запас прочности» через участие в местных социальных и экологических проектах, поддержку локальных сообществ — это создает положительный фон и смягчает удары в кризис.
  3. **Пилотирование и Tapin Kanri.** Перед полномасштабным запуском на национальном уровне целесообразно тестировать продукт и маркетинговую стратегию в отдельном регионе или городе (например, в Хошимине при выходе на Вьетнам, или в Найроби для Кении). Это позволяет собрать данные о реальных продажах и поведении потребителей, скорректировать ассортимент и цены. Методология Tapin Kanri, основанная на анализе эффективности каждой товарной позиции, помогает быстро выявлять невостребованные товары и оперативно вносить изменения.
  4. **Структурирование маркетинговой проблемы до начала полевых исследований.** Прежде чем адаптировать продукт или рекламу, необходимо четко сформулировать, какая именно проблема решается на новом рынке. Использование ISM-подхода позволяет ранжировать факторы риска и избежать методологических ошибок на этапе сбора и анализа данных. Обязательное пилотирование опросных инструментов с участием местных респондентов помогает выявить некорректные формулировки и культурно нечувствительные вопросы.

Таким образом, применение данных рекомендаций позволит белорусским экспортёрам не только минимизировать типичные риски, но и выстроить долгосрочные доверительные отношения с потребителями на новых рынках.

**Заключение:** Управление рисками в международной маркетинговой деятельности требует отказа от шаблонных решений и перехода к гибкой, многоуровневой системе защиты бренда. Анализ современных кейсов 2024–2025 годов позволяет сделать следующие выводы:

1. Наиболее дорогостоящей ошибкой является игнорирование культурного и поведенческого контекста. Репутация, зарабатываемая годами, может быть разрушена одним неудачным рекламным креативом [1].
2. В эпоху геополитической поляризации бренды не могут оставаться нейтральными, но их коммуникация должна быть децентрализована. Модель работы через локальных партнеров (франчайзи, дистрибьюторов), обладающих собственной репутацией на местном рынке, доказала свою высокую эффективность в периоды кризисов [6].
3. Для белорусских предприятий, выходящих на рынки «дальней дуги» (Африка, Азия, Латинская Америка), критически важным становится не просто перевод технической документации, а глубокая адаптация предложения. Требуется изучать не только спрос, но и модели потребления, каналы получения информации и локальные табу [2].
4. Профилактика рисков должна включать внедрение таких инструментов, как кросс-культурная компетентность, Tapin Kanji для розницы, а также сценарное моделирование репутационных кризисов. Инвестиции в эти инструменты значительно ниже потенциальных потерь от неуправляемых рисков, которые могут достигать сотен миллионов долларов [5].
5. Самым глубинным уровнем риска является методологическая неопределённость: если проблема сформулирована неверно, любые последующие меры по культурной или репутационной адаптации будут неэффективны. Поэтому профилактика рисков должна включать обязательную процедуру проблематизации и пилотирования исследовательского инструментария [7].

Таким образом, грамотное управление рисками становится сегодня не просто защитной функцией маркетинга, а важнейшим источником конкурентного преимущества. Оно позволяет компании быть более чуткой к потребностям локальных рынков, более адаптивной к изменениям среды и, в конечном счете, более устойчивой и успешной на международной арене.

#### Литература:

1. Why Understanding Cultural Context Is a Global Imperative: Lessons from Swatch's Crisis [Электронный ресурс] // Porter Novelli. — 2025. — Режим доступа: <https://porternovelli.com/news/why-understanding-cultural-context-is-a-global-imperative-lessons-from-swatches-crisis/> (дата обращения: 26.02.2026).
2. О приоритетных направлениях укрепления экономической безопасности государства: Директива Президента Респ. Беларусь от 14 июня 2007 г. № 3: в ред. Указа Президента Респ. Беларусь от 30.11.2017 г. № 428 [Электронный ресурс] //

- Официальный интернет-портал Президента Республики Беларусь. — Режим доступа: <https://president.gov.by/ru/documents/direktiva-3-ot-14-ijunja-2007-g-1399> (дата обращения: 26.02.2026).
3. O'Connor, S. Many famous brands fail to go global, and I think I know why [Электронный ресурс] / S. O'Connor // Yahoo Finance. — 2025. — Режим доступа: <https://finance.yahoo.com/news/many-famous-brands-fail-global-070000205.html> (дата обращения: 26.02.2026).
4. Котлер, Ф. Маркетинг 4.0: переход от традиционного к цифровому / Ф. Котлер, В. А. Картавая. — М.: Эксмо, 2021. — 312 с.
5. Global Expansion Misfires and Triumphs: Lessons from Liquid Death & 7-Eleven [Электронный ресурс] // International Association of Digital Marketing Professionals (IADMP). — 2026. — Режим доступа: <https://iadmp.org/global-expansion-misfires-and-triumphs-lessons-from-liquid-death-7-eleven/> (дата обращения: 21.03.2026).
6. Benmamoun, M. From Conflict to Consumer Backlash: How Multinational Corporations Navigate Boycotts in the Middle East and Beyond / M. Benmamoun // AIB Insights. — 2026. — Vol. 26, № 1. — Режим доступа: <https://insights.aib.world/article/155276-from-conflict-to-consumer-backlash-how-multinational-corporations-navigate-boycotts-in-the-middle-east-and-beyond> (дата обращения: 04.03.2026).
7. Exploring Common Mistakes in Marketing Research Using Interpretive Structural Modeling (ISM) [Электронный ресурс] // ResearchGate. — 2025. — Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/388591525\\_Exploring\\_Common\\_Mistakes\\_in\\_Marketing\\_Research\\_Using\\_Interpretive\\_Structural\\_Modeling\\_ISM](https://www.researchgate.net/publication/388591525_Exploring_Common_Mistakes_in_Marketing_Research_Using_Interpretive_Structural_Modeling_ISM) (дата обращения: 30.03.2026).