

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ бюллетень



Научно-исследовательского экономического института
Министерства экономики Республики Беларусь

Основан в 1997 г.

Издается ежемесячно

№ 11 (329) ноябрь 2024

Главный редактор

Я.М. Александрович

Редакционный совет:

Н.Г. Берченко – зам. гл. редактора, Н.В. Радченко – отв. секретарь,

Л.С. Боровик, Г.И. Гануш, В.Г. Гусаков, А.М. Заборовский,

М.К. Кравцов, А.М. Курлыпо, Ю.А. Медведева, С.Ф. Миксюк,

Л.Н. Нехорошева, П.Г. Никитенко, В.В. Пинигин, В.В. Пузиков,

К.В. Рудый, В.С. Фатеев, Г.А. Хацкевич,

К.К. Шебеко, В.Ю. Шутилин, А.Г. Шумилин

Международный совет:

В. Маевский (Россия), В. Видяпин (Россия),

М. Кламут (Польша), В. Коседовский (Польша), С. Станайтис (Литва),

В. Меньшиков (Латвия), Ф. Вельтер (Германия)

Экономический бюллетень включен Высшей аттестационной комиссией Республики Беларусь в Перечень научных изданий для опубликования результатов диссертационных исследований.

Мнение авторов статей не обязательно совпадает с позицией редколлегии.

При перепечатке ссылка на Экономический бюллетень обязательна.

Публикуемые материалы рецензируются.

МЕЖРЕГИОНАЛЬНОЕ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

Малая О.В. Белорусско-китайское торгово-экономическое сотрудничество в контексте региональной политики Китая	4
--	---

СОТРУДНИЧЕСТВО СТРАН В ФИНАНСОВОЙ СФЕРЕ

Добровольская А.Д., Марусева К.А. Беларусь в системе международного финансового сотрудничества: восточный вектор	9
--	---

ПРОБЛЕМЫ УРЕГУЛИРОВАНИЯ НЕПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Артемьев П.П. Неплатежеспособность предприятий в Казахстане и Беларуси: состояние и возможности гармонизации законодательства	17
---	----

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ: МЕТОДОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ

Чунихина Т.Ю. Корпоративное управление и управление рисками предприятий: формирование системы, механизмы взаимодействия	23
---	----

ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИЕ УСЛУГИ: УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ЭКСПОРТА

Ващило А.А. Формирование системы управления рисками экспорта транспортно-логистических услуг	36
--	----

РЫНОК РЕКЛАМЫ В БЕЛАРУСИ

Гордейчук Д.В. Актуальные тенденции трансформации рекламного рынка в Республике Беларусь	46
--	----

Резюме	52
---------------------	----

Summary	54
----------------------	----

INTERREGIONAL TRADE AND ECONOMIC COOPERATION

Olga Malaya. Belarusian-Chinese trade and economic cooperation in the context of China's regional policy	4
---	---

COOPERATION OF COUNTRIES IN THE FINANCIAL SPHERE

Angelina Dobrovolskaia, Kseniya Maruseva. Belarus in the system of international financial cooperation: the eastern vector	9
---	---

CHALLENGES IN RESOLVING INSOLVENCY OF ENTERPRISES

Pavel Artsemyeu. Enterprises' insolvency in Kazakhstan and Belarus: status and possibilities of legislation harmonization	17
--	----

RISK MANAGEMENT SYSTEM: METHODOLOGY OF FORMATION

Tatsiana Chunikhina. Corporate governance and enterprise risk management: system formation, interaction mechanisms	23
---	----

TRANSPORT AND LOGISTICS SERVICES: EXPORT RISK MANAGEMENT

Hanna Vashchyla. Formation of a risk management system for transport and logistics services export	36
---	----

ADVERTISING MARKET IN BELARUS

Dzmitry Hardzeichuk. Current trends in the transformation of the advertising market in Belarus	46
---	----

Summary in Russian	52
---------------------------------	----

Summary in English	54
---------------------------------	----

БЕЛОРУССКО-КИТАЙСКОЕ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО В КОНТЕКСТЕ РЕГИОНАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ КИТАЯ

Малая О.В.

В настоящее время значимость двустороннего сотрудничества Республики Беларусь с Китайской Народной Республикой возрастает быстрыми темпами, что предопределяет необходимость поиска новых, эффективных решений и подходов по всем направлениям взаимодействия. Особое внимание оказывается совершенствованию и укреплению сотрудничества регионов двух стран, накопленный опыт развития которого позволяет систематизировать функционирующие инструменты межрегионального экономического взаимодействия, а также сформировать новые институциональные подходы.

Главой белорусского государства отмечено, что в Беларуси необходимо достичь уровня сотрудничества с регионами Китая, аналогичного происходящему в межрегиональном взаимодействии с Россией¹. В ходе визита Премьера Государственного Совета КНР Ли Цяня в Беларусь в августе 2024 г. подписаны два плана углубленного сотрудничества на региональном уровне: Детализированный план сотрудничества между Минской областью Республики Беларусь и городом Чунцином Китайской Народной Республики, Дорожная карта по развитию сотрудничества между Могилевской областью и провинцией Шэньси.

В план сотрудничества с Чунцином включены такие проекты, как производство реагентов и оборудования для диагностики, беспилотных летательных аппаратов, автомобильных сидений, препаратов традиционной китайской медицины, сборка промышленных роботов, центры комплексной логистики. Вторым документом определены основные направления развития сотрудничества Могилевской области с провинцией Шэнь-

си в торгово-экономической и инвестиционной сферах, образовании и культуре².

Разрабатываемые направления перспективного развития взаимосвязей регионов Беларуси и Китая не только нацелены на решение задач локального развития областей, но и в значительной мере содержат подходы, которые могут быть использованы при развитии обеих стран. Расширение спектра мероприятий детализированных планов и программ межрегионального торгово-экономического сотрудничества дает основания для совместного поиска и реализации взаимовыгодных проектов в будущем. Важное место при этом должна занять пространственная диверсификация межгосударственных хозяйственных взаимосвязей, включение в активное экономическое взаимодействие региональных структур.

Согласно статистическим данным Главного таможенного управления КНР об импорте товаров, в 2023 г. в условиях общего снижения импорта в КНР на 6% к уровню 2022 г. (2 556,8 млрд долл. США) импорт из Беларуси вырос на 45% (до 2,6 млрд долл. США). Доля импорта товаров из Беларуси в общем объеме импорта КНР составляет 0,1% (рис. 1).

² Белорусское телеграфное агентство. URL: <https://belta.by/society/view/ot-torgovli-i-investitsij-do-nauki-i-kino-belarus-i-kitaj-podpisali-vesomyj-paket-dokumentov-o-656104-2024/>.

ОБ АВТОРЕ



МАЛАЯ

Ольга Владимировна

(olgavmalaya@mail.ru),
заместитель начальника управления инфраструктуры развития – начальник сектора экономических зон Министерства экономики Республики Беларусь (г. Минск, Беларусь).

Сфера научных интересов:
межрегиональное торгово-экономическое сотрудничество Беларуси и Китая.

¹ Пресс-служба Президента Республики Беларусь. URL: <https://president.gov.by/ru/events/vstreca-s-crezvysajnym-i-polnomocnym-poslom-kitja-v-belarusi-se-saounom>.

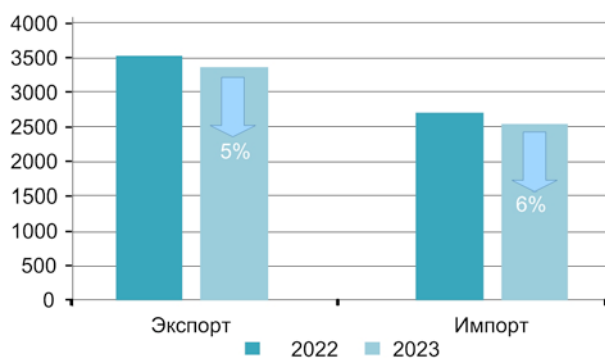


Рис. 1. Экспорт и импорт Китая, 2023 г., млрд долл. США

Источник: составлено по данным: URL: <http://stats.customs.gov.cn/indexEn>.

Наблюдается высокая территориальная концентрация импорта КНР: 80% импорта из Беларуси направлено в 6 регионов Китая (город Пекин, провинции Шаньдун, Ляонин, Цзянсу, Гуандун, Хубэй), в то время как мировой импорт – в 9 регионов (города Пекин, Шанхай, Тяньцзинь, провинции Гуандун, Цзянсу, Чжэцзян, Шаньдун, Фуцзянь, Ляонин).

Импорт белорусской продукции не осуществлялся или осуществлялся в незначительных объемах (менее 10 тыс. долл. США) 4 регионами Китая: Нинся-Хуэйским (8,5 тыс. долл. США) и Тибетским (импорт в 2023 г. не осуществлялся) автономными районами; провинциями Юньнань (2,04 тыс. долл. США) и Цинхай (импорт в 2023 г. не осуществлялся)³. С тремя из указанных ки-

³ Главное таможенное управление КНР. URL: <http://stats.customs.gov.cn/indexEn>.

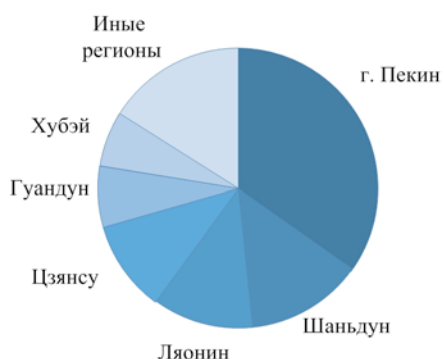


Рис. 2. Основные регионы Китая по импорту из Беларуси, 2023 г.

Источник: составлено по данным: URL: <http://stats.customs.gov.cn/indexEn>.

тайских регионов побратимские связи регионами Беларуси не установлены (Нинся-Хуэйский автономный район, Тибетский автономный район, провинция Юньнань).

С учетом необходимости формирования системы межрегиональных связей Беларуси и Китая на основе принципов обеспечения баланса интересов, стимулирования экономического роста, социального развития и улучшения уровня жизни населения регионов-побратимов предполагается, что целью этой системы должна стать координация и оптимизация распределения ресурсов для повышения общего уровня экономического развития и благосостояния населения в соответствующих регионах обеих стран, а также наращивание комплекса торгово-экономических отношений между двумя странами.

К основным **компонентам системы региональной экономической политики Китая** можно отнести:

- *государственное планирование*. Правительство Китая разрабатывает долгосрочные государственные планы для развития регионов, которые в том числе включают пятилетние планы экономического и социального развития, ряд политических мер, направленных на содействие региональному развитию;

- *координацию политики и программных документов*. Центральные государственные департаменты при разработке и реализации проектов учитывают их влияние на регионы в целях обеспечения реализации согласованной политики. Созданы государственные координационные органы для управления политикой регионального развития (например, Рабочая группа по развитию западных регионов при Госсовете Китая, Межведомственный совет по содействию подъема центральных регионов, др.);

- *региональное планирование и политику*. В зависимости от особенностей и потребностей различных регионов правительство разрабатывает региональные планы, которые охватывают такие аспекты, как инфраструктура, промышленное развитие, охрана окружающей среды и социальные вопросы;

- *координированное развитие городских и сельских районов*. В стране проводится политика интегрированного развития, которая предполагает

увеличение инвестиций в сельские районы, проведение реформ в земельной системе, улучшение сельской инфраструктуры и общественных услуг;

- *региональное сотрудничество и взаимодействие.* Для содействия сотрудничеству между регионами, повышения общего уровня экономического развития поощряются различные формы взаимодействия между регионами, в том числе создание межрегиональных экономических зон сотрудничества, городских агломераций, др.;

- *улучшение благосостояния населения.* В регионах Китая постоянно укрепляются системы социального обеспечения населения, поддержки занятости и предпринимательства, повышения доходов городских и сельских жителей;

- *экологическое строительство.* При строительстве объектов устанавливаются строгие экологические стандарты, обеспечивается продвижение чистой энергии. Принимаются меры по ликвидации загрязнения окружающей среды и охране природных ресурсов (рис. 3).

Для содействия скоординированному развитию регионов Правительство Китая внедрило ряд стра-

тегий и политик регионального развития, включая приоритетное развитие восточных районов, подъем центральных регионов, масштабное развитие западных регионов и возрождение старых промышленных баз северо-восточных районов. Эти меры направлены на достижение уровня общего развития всех регионов страны. В целом в настоящее время в Китае выделяют три городские агломерации: дельта реки Янцзы, дельта Жемчужной реки и регион Пекин-Тяньцзинь-Хэбэй.

Например, 1 декабря 2019 г. Центральным комитетом Коммунистической партии Китая и Госсоветом КНР опубликованы «Основные положения плана развития интеграции района дельты реки Янцзы». План является программным документом, определяющим комплексное развитие региона дельты реки Янцзы в текущем и будущем периодах, служит основой для разработки соответствующей политики. Срок планирования – до 2025 г. с перспективой до 2035 г. В сферу действия регионального плана развития интеграции дельты реки Янцзы входят города Шанхай, провинции Цзянсу, Чжэцзян и Аньхой.



Рис. 3. Основные направления и меры региональной экономической политики Китая

Источник: составлено по данным Шанхайской академии социальных наук.

Дельта реки Янцзы – один из самых активных регионов Китая с точки зрения экономического развития, открытости и инноваций. В 2023 г. ВВП Шанхая достиг 4,72 трлн юаней, Цзянсу – 12,82 трлн юаней, Чжэцзяна – 8,26 трлн юаней, Аньхой – 4,71 трлн юаней, а общий объем экономики региона дельты реки Янцзы превысил отметку в 30 трлн юаней, сформировав около 1/4 всего ВВП страны, что в мировом масштабе эквивалентно размеру ВВП Германии. Предполагается, что в будущем комплексное развитие региона дельты реки Янцзы будет опираться на пять основных принципов: инновации и совместное строительство, координация и совместное продвижение, защита зеленых насаждений, политика открытости, жизнеобеспечение населения (Хэ Цзяньхуа, 2024).

Белорусскими побратимами указанных регионов являются: г. Минск (побратим г. Шанхая – Соглашение об установлении побратимских связей с 2019 г.); Могилевская область (побратим провинции Цзянсу – Соглашение об установлении побратимских отношений между Могилевской областью и провинцией Цзянсу с 2015 г.); Минская область (дружественный регион провинции Чжэцзян – Соглашение об установлении дружеских связей с 2015 г.) и Брестская область (побратим провинции Аньхой – Соглашение об установлении побратимских отношений с 2017 г.)⁴.

Региональное экономическое взаимодействие между областями Беларуси и провинциями Китая может развиваться по указанным ниже направлениям.

1. *Создание двусторонних коллегиальных образований.* Китай активно сотрудничает и обменивается опытом с регионами других стран, например, создавая межрегиональные экономические организации, комитеты сотрудничества в целях содействия торговле, осуществлению инвестиций, технологическому обмену и другим экономическим активностям между регионами.

2. *Реализация взаимосвязанных инфраструктурных проектов.* Для обеспечения эффективных логистических маршрутов, перемещения людей и информации между регионами Китаем реализуются

крупномасштабные инфраструктурные проекты на всей территории страны, включая строительство железных и автомобильных дорог, аэропортов, сетей связи и других инфраструктурных объектов, что значительно снижает издержки на торговлю и инвестиции между регионами.

3. *Формирование единого рынка и региональной экономической интеграции.* Страна продвигает создание единого национального рынка, снижение торговых барьеров и стимулирование свободного движения товаров и услуг между регионами; активно укрепляет региональную экономическую интеграцию с соседними странами и регионами, в том числе экономическое сотрудничество со странами Ассоциации государств Юго-Восточной Азии, Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества и другими региональными инициативами.

4. *Внедрение научно-технических инноваций и структурных изменений в промышленности.* В Китае осуществляется модернизация промышленности с акцентом на такие регионы, как Центрально-Западный и Северо-Восточный. В то же время отдельные регионы развивают отраслевые кластеры с учетом своих собственных преимуществ (электронная информационная промышленность и передовые производственные отрасли – на восточных побережьях, машиностроение и производство новых материалов – в центральной части страны, энергетика и переработка ресурсов – на западе).

5. *Создание городских агломераций и новых моделей экономического развития.* Формируется несколько городских агломераций, где каждый регион внедряет новые модели экономического развития («Интернет+», экономика совместного использования, интеллектуальное производство и др.) для достижения перехода на новый уровень развития (Тянь Бо, 2024).

18 июля 2024 г. III пленумом Центрального комитета Коммунистической партии Китая 20-го созыва принято решение о дальнейшем всестороннем углублении реформ для продвижения китайской модернизации. В части международного сотрудничества данный документ содержит положения о необходимости:

- расширения международных обменов и сотрудничества в сфере науки и техники, поощре-

⁴ Посольство Республики Беларусь в Китайской Народной Республике. Соглашения между регионами Республики Беларусь и Китайской Народной Республики. URL: <https://china.mfa.gov.by/ru/bilateral/regional/agreements/>.

ния создания в Китае международных научно-технических организаций;

- осуществления активного сопряжения с международными торгово-экономическими правилами высокого стандарта, обеспечения согласованности и интеграции различных правил, методов управления и стандартов в таких сферах, как отраслевые субсидии, экологические стандарты, правительственные закупки, электронная коммерция и финансы, создавая тем самым прозрачную, стабильную и предсказуемую институциональную среду;

- планомерного расширения открытости китайских рынков товаров, услуг, капитала, труда, односторонней открытости наименее развитым странам, углубления реформы систем и механизмов по оказанию помощи другим странам, обеспечения управления всеми звеньями деятельности в этой сфере;

- создания центров торговли сырьевыми товарами, глобальных сборочно-распределительных центров, поддержки различных субъектов рынка в планомерном размещении объектов инфраструктуры товарообращения за рубежом;

- формирования систем и механизмов, содействующих развитию цифровой экономики, совершенствования системы политических установок, стимулирующих индустриализацию цифровых ресурсов и цифровизацию промышленности, форсирования всестороннего распространения и внедрения информационных технологий нового поколения во всех звеньях производства, развития промышленного Интернета, создания обладающих международной конкурентоспособностью кластеров цифровой индустрии;

- совершенствования системы и механизмов по стимулированию и защите инвестиционной деятельности за рубежом, улучшения системы управления и обслуживания по отношению к инвестиционной деятельности за рубежом, содействия международному сотрудничеству в сфере производственных цепочек и цепочек поставок⁵.

С учетом изложенного можно заключить, что в целом региональная экономическая политика

⁵ Министерство иностранных дел КНР. URL: https://www.mfa.gov.cn/rus/zxxx/202407/t20240721_11457436.html.

Китая представляет собой многоуровневую и многоаспектную комплексную систему, направленную на достижение сбалансированного и устойчивого развития по всей стране посредством рационального планирования, координации мер и ресурсов, регионального сотрудничества. Проведенное исследование, на наш взгляд, позволяет сделать вывод о том, что при развитии межрегионального торгово-экономического сотрудничества между областями Беларуси и провинциями Китая следует принимать во внимание следующие стратегические направления экономической интеграции, обеспечивающие развитие и взаимовыгодное сотрудничество регионов обеих стран:

- интеграция рынков посредством ликвидации рыночных барьеров, обеспечения свободного движения товаров и услуг, капитала, технологий и кадров между регионами двух стран;

- повышение уровня использования потенциала промышленных предприятий, а также задействие сравнительных преимуществ каждого региона в той или иной отрасли, на которой специализируется регион;

- установление новых механизмов согласованного развития регионов, в том числе поощрение совместных исследований по созданию нормативно-правовой базы, разработке системы мер и механизмов по углублению кооперации и интеграции рынков;

- создание необходимой транспортной, энергетической, информационной инфраструктуры для обеспечения эффективной реализации инвестиционных проектов и торговых инициатив между регионами.

ЛИТЕРАТУРА

Тянь Бо. 2024. *Китайская региональная экономика: интеграция, инновации и устойчивое развитие*. Шанхай, Шанхайский международный учебный центр. 116 с.

Хэ Цзяньхуа. 2024. *Китайский регион дельты реки Янцзы. Наблюдение по национальной стратегии комплексного качественного развития*. Шанхай: Шанхайская академия социальных наук. С. 18.

Статья поступила 23.09.2024 г.

БЕЛАРУСЬ В СИСТЕМЕ МЕЖДУНАРОДНОГО ФИНАНСОВОГО СОТРУДНИЧЕСТВА: ВОСТОЧНЫЙ ВЕКТОР

Добровольская А.Д., Марусева К.А.

Международное сотрудничество, являясь неотъемлемой частью современного глобального мира, представляет собой взаимодействие с иностранными экономическими субъектами в различных сферах деятельности с целью планирования, организации и реализации взаимовыгодных проектов, обеспечивающих развитие мирового сообщества в целом при соблюдении национальных интересов участников. В экономике основной целью международного сотрудничества для любого государства выступает обеспечение его экономической устойчивости и экономического суверенитета на основе соблюдения и учета национальных интересов.

Международное экономическое сотрудничество осуществляется в разнообразных формах в торговле, технологической, информационной, научной и других сферах деятельности. Международное финансовое сотрудничество связано с отношениями финансовых субъектов, преследующих специфические для них инвестиционные, производственные, сбытовые и другие цели.

Особая роль в системе международного финансового сотрудничества отводится международным организациям, в том числе финансово-кредитным. Такие организации относятся к ряду ключевых элементов международной финансовой системы. Как показывает практика, обладая значительным объемом финансовых ресурсов и политического влияния, они могут оказывать заметное влияние на экономическое развитие многих стран и регионов мира.

В настоящее время нестабильность мировой экономической системы привела к трансформации международных экономических отношений, изменениям в архитектуре мировой финансовой системы и как следствие – к замедлению темпов глобального социально-экономического развития. Накопление и обострение международных

проблем требует разработки новых механизмов регулирования мировой экономики.

Несмотря на множество экономических и политических проблем, практически все государства мира, включая Республику Беларусь, выражают заинтересованность в сотрудничестве с международными организациями как институциональными структурами, гарантирующими формирование и соблюдение норм международного права (Дядюшкина, Корженевская, 2019. С. 249). При этом считаем необходимым подчеркнуть, что международное право обеспечивало в прошлом и должно обеспечивать в перспективе эффективные условия развития международного сотрудничества, а роль международных, в том числе финансовых организаций, состоит в обеспечении надзорных и регулирующих функций мирового развития с использованием разнообразного инструментария управления этим процессом на основе норм международного права.

Совершенствование суверенной экономической политики Республики Беларусь требует учета

ОБ АВТОРЕ



ДОБРОВОЛЬСКАЯ
Ангелина Дмитриевна
(angelinadobrovolskaia@gmail.com),
ведущий специалист отдела
планирования и учета
государственного долга
Министерства финансов
Республики Беларусь
(г. Минск, Беларусь).

Сфера научных интересов:
государственные финансы,
госбюджет, государственный долг,
международные финансы.



МАРУСЕВА
Ксения Александровна
(maruseva@yandex.ru),
кандидат экономических наук,
доцент, доцент кафедры финансов
Белорусского государственного
экономического университета
(г. Минск, Беларусь).

Сфера научных интересов:
финансы, госбюджет,
государственный долг,
международные финансы.

трендов глобального развития – стремление к устойчивости, инклюзивности экономической системы, борьба с неравенством в подходах к принятию решений, развитие интеграции на основе добросовестной конкуренции и взаимовыгодного сотрудничества, разработка новых подходов к пониманию конкурентоспособности стран и участию в международных и региональных объединениях. В связи с этим политика в сфере архитектуры и организации взаимодействия страны с международными организациями требует тщательного анализа. Цель этой деятельности – формирование условий организации деятельности международного сотрудничества, тенденций их развития и построение структуры, наиболее соответствующей системе национальных интересов Республики Беларусь. Это касается и развития взаимодействия с международными финансово-кредитными организациями.

Для Республики Беларусь внешняя политика выступает ключевым элементом, обеспечивающим ее развитие. Приоритеты внешней политики Беларуси определяются геополитическим положением, а также потребностями ее экономического и социального развития. После провозглашения независимости Беларусь приступила к созданию суверенного государства, проведению самостоятельной внешней политики, направленной на укрепление ее независимости и расширение сотрудничества с другими странами.

Главная задача внешней политики страны – отстаивание на международной арене национальных интересов, соблюдение принципа равноправия и невмешательства во внутренние дела. К основным интересам белорусского государства следует отнести: геополитические, связанные с поддержанием баланса между европейским и евроазиатским политическим, экономическим и стратегическим пространством, борьбой с терроризмом; экономические, направленные на интеграцию белорусской экономики в мировую экономику; военно-политические, нацеленные на обеспечение эффективной защиты суверенитета и государственной целостности государства (Колесниченко, 2009. С. 15).

Республика Беларусь сегодня проводит самостоятельную, миролюбивую внешнюю полити-

ку, активно развивает сотрудничество со стратегическими союзниками и зарубежными партнерами в разных частях земного шара, является одним из инициаторов и активным участником региональных интеграционных структур и проектов, вносит существенный вклад в укрепление международной безопасности и стабильности.

Республика Беларусь состоит в различных международных организациях. Из числа тех, членом которых страна стала после обретения независимости, следует выделить систему международных кредитно-финансовых и экономических организаций мирового сообщества (Бертош, 2009).

В результате международного сотрудничества и членства в международных кредитно-финансовых организациях Республика Беларусь получает возможность привлекать финансовые ресурсы и тем самым реализовывать инвестиционные проекты и гранты по важнейшим направлениям социально-экономического развития, а также получать консультативную и аналитическую помощь в актуальных сферах (Потапова, 2020).

Важной целью международного сотрудничества и партнерства для Республики Беларусь с этими организациями, кроме решения проблем социально-экономического развития, является укрепление доверия к республике как к перспективному и надежному торгово-экономическому партнеру (Бертош, 2009).

В числе выгод, получаемых от членства в международных финансовых организациях, выделяются: укрепление кредитоспособности на международных рынках, участие в широком обсуждении важных для стран-участниц проблем, использование последних достижений мировой науки и техники при разработке экономических программ и реализации проектов и т. д.

Полноправное участие в международных организациях служит для Беларуси стимулом к осуществлению экономических реформ, переходу к рыночной экономике, позволяет стране включиться в процесс выработки новых и выполнения уже существующих международных правовых норм в области внешнеэкономического сотрудничества в целях защиты национальных экономических интересов (Дядюшкина, Корженевская, 2019. С. 250).

Во взаимодействии Республики Беларусь с международными финансово-кредитными организациями можно условно выделить «западный» и «восточный» векторы.

Взаимодействие с *Международным валютным фондом* (МВФ) связано с получением финансовых ресурсов в размере 3,8 млрд долл. США в рамках трех кредитных программ на стабилизацию экономики после кризисов 2008–2009 гг., а также с технической помощью и консультациями. При этом данное взаимодействие было обусловлено необходимостью проведения реформ в экономике, не отвечающих текущим потребностям страны. МВФ и Беларусь постоянно расходились во взглядах на приватизацию госпредприятий, повышение цен на ЖКУ, скорость проведения социально-экономических реформ. В процессе переговоров с МВФ Беларусь видела альтернативную возможность получения кредитов у ЕАЭС, России, Китая. В связи с этим реформирование экономики, соответствующее требованиям МВФ, в полной мере не осуществлялось, а сегодня практически все сотрудничество с Фондом прекратилось. Несмотря на переговоры о получении новых кредитов в последние годы, финансовые ресурсы от МВФ не были получены, а на использование распределенных в 2021 г. СДР в связи с пандемией COVID-19 был наложен в 2022 г. запрет.

Взаимодействие с *Группой Всемирного банка* основывалось на инвестиционном и техническом сотрудничестве. За время сотрудничества Республика Беларусь получила от Всемирного банка более 2 млрд долл. США на инвестиционные проекты в области государственного управления, энергетики, водоснабжения, финансов и проч. Проблема во взаимодействии со Всемирным банком заключалась в том, что стратегия Банка, касающаяся кредитной помощи для Республики Беларусь, состояла в концентрации усилий на обслуживании уже начатых кредитных проектов и рассмотрении вопросов расширения кредитной программы. Как и в случае с МВФ, условиями полномасштабной кредитной программы служили: рыночное реформирование страны, либерализация цен и режима обменного курса, ускорение процесса приватизации, развитие конкуренции, ужесточение кредитной политики Национального банка и обес-

печение его независимости в проведении финансовой политики. Выполнение всех рассмотренных условий в полном объеме не представлялось возможным в краткосрочной перспективе, что обуславливало определенные затруднения в получении внешнего финансирования от данной организации (Жук, Болтуть, 2018).

В 2020 г. по политическим мотивам наметился спад в сотрудничестве, а в 2022 г. сотрудничество было прекращено, кредитные программы свернуты, кредиты переведены в статус не обслуживаемых.

Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) также финансировал в Беларуси инвестиционные проекты в промышленности, сельском хозяйстве, транспорте, ЖКХ, энергетике на сумму около 3 млрд евро. В настоящее время сотрудничество с ЕБРР в связи с геополитической ситуацией прекратилось. ЕБРР отказался продолжать деятельность в Республике Беларусь.

Можно отметить эффективность финансовой и консультационной помощи перечисленных международных организаций. Выделяемые МВФ средства направлялись на стабилизацию экономики после кризисов, Всемирный банк и ЕБРР в своей деятельности акцентировали внимание на частном секторе, поддержке малого предпринимательства, участии в программах по модернизации инфраструктуры, энергетики.

Тем не менее взаимовыгодное сотрудничество по «западному вектору» было прекращено по инициативе международных организаций по политическим мотивам с целью принудить республику санкционными методами следовать в фарватере взглядов на глобальные социально-политические процессы ряда западных стран.

В то же время сотрудничество в рамках «восточного вектора» международных организаций, начавшись позже, чем с западными институтами, является достаточно продуктивным и имеет позитивные перспективы. Значимым фактором перспективности сотрудничества выступает то, что восточные страны не поддерживают западные санкции против Республики Беларусь.

Взаимодействие с *Евразийским банком развития (ЕАБР)* осуществляется сегодня в рамках инфраструктурных проектов в финансовом сек-

торе, машиностроении, химической промышленности, энергетике.

Евразийский фонд стабилизации и развития (ЕФСР) за время сотрудничества с Республикой Беларусь фактически предоставил три финансовых кредита на стабилизацию экономики, поддержку бюджета и платежного баланса на сумму 4,86 млрд долл. США при заявленном изначально объеме финансовой помощи в 5,5 млрд долл. США. Недополучение траншей было связано с невыполнением Республикой Беларусь ряда условий ЕФСР. При этом наличие серьезных проблем, связанных с получением новых кредитов из-за неполного выполнения условий предыдущего, отмечено не было.

Активное сотрудничество с *Азиатским банком инфраструктурных инвестиций (АБИИ)* началось в 2019 г., но еще не набрало обороты. АБИИ считает приоритетными инвестиционные проекты Беларуси, направленные на развитие инфраструктуры в области транспорта, энергетики, жилищно-коммунального хозяйства и урбанизации. В настоящее время инвестиционные проекты в Беларуси переведены в статус «рассмотрения».

Отдельного внимания заслуживает сотрудничество и интеграция в рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС). Сохраняется определенное недоверие инвесторов, негативно влияющее на привлечение прямых иностранных инвестиций в экономику ЕАЭС, а, следовательно, на развитие общего финансового рынка. Это обусловлено рядом факторов, среди которых:

- незавершенность формирования единого экономического пространства, сохранение препятствий для свободного передвижения факторов производства, включая валютные ограничения;
- существенные расхождения в уровне развития экономик и финансовых систем стран ЕАЭС, их структурная разнородность, различие характера деятельности, целей и задач экономических субъектов в инвестиционной сфере;
- дефицит финансовых ресурсов стран-участниц вследствие экономического спада, неразвитого финансового сектора;
- отток и бегство капиталов в различных формах;

- ограничительные санкции Запада;
- недостаточно благоприятный инвестиционный климат, макроэкономическая нестабильность, высокая инфляция, последствия валютного кризиса в странах ЕАЭС (Россия, Беларусь, Казахстан) в 2014–2015 гг. (Хабекиров, 2018. С. 82).

Сегодня белорусская экономика развивается в сложных условиях: введены ограничения на финансовые операции в отношении белорусских банков, на поставки разнообразных товаров. Вследствие введения санкций разорваны логистические цепочки, экспортные возможности нашей экономики ограничены (Молчанова, 2022. С. 285), а новые экспортно-импортные цепи поставок еще не сформированы в полном объеме.

Существуют затруднения у компаний, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность. Это относится к налаживанию связей с новыми поставщиками, проведению платежей, поиску новых рынков сбыта, доставке товаров новыми маршрутами. Эксперты отмечают неоднородность и разноректорность происходящих изменений. В ряде случаев наблюдаются точечные улучшения по некоторым производствам. Наряду с этим в отраслях с высокой значимостью внешнеэкономических операций констатируется сокращение выпуска продукции. Речь идет о компаниях, ориентированных на экспорт, и компаниях, критически зависимых от импорта оборудования и комплектующих. Еще одним узким местом является зависимость от сервисного обслуживания иностранных производственных линий, машин, иного оборудования.

В сложившейся ситуации возникает необходимость международного сотрудничества в рамках региональных объединений. Это будет способствовать скорейшему обновлению торговых логистических цепочек и переориентации на регионы, позволяющие использовать национальные рынки для сбыта продукции (Дорожкина, Иванов, Татарченко, 2022. С. 113).

Важно развивать международные связи в целях поиска надежных партнеров и обеспечения непрерывности работы в условиях, когда цепочка поставок по импорту закрыта, учитывать временной фактор. Это серьезный стимул для строительства новых предприятий, вложений в собственное производство и критические технологии, налажи-

вания логистических связей, получения инноваций и оборудования по импорту из дружественных стран (Молчанова, 2022. С. 285).

Для поддержки роста и устойчивого развития необходимы эффективные и представительные глобальные экономические и финансовые институты, формирующие международную финансовую архитектуру, обеспечивающую международные потоки капитала для высоколиквидных и устойчивых финансовых операций. Одновременно важно усиливать международную финансовую архитектуру и глобальную сеть финансовой безопасности, опираясь на совместные принципы и цели многосторонних банков развития по привлечению финансовых ресурсов частного сектора (Петрова, 2017. С.32–33).

Необходимо усиление взаимодействия стран СНГ, ЕАЭС, БРИКС, ШОС, призванное способствовать повышению эффективности регионального сотрудничества, выработке единой позиции и стратегических подходов к развитию, решению проблем, возникающих в экономике, и созданию самодостаточного объединения, способного вывести экономику участвующих стран на новый уровень (Дорожкина, Иванов, Татарченко, 2022. С. 115).

В ЕАЭС и Республике Беларусь как составной ее части важное значение имеют следующие направления развития:

- унификация финансовых систем;
- повышение роли национальных валют (валюта платежа, цены) во взаимных расчетах на основе их конвертируемости;
- создание условной единицы для международных расчетов в рамках ЕАЭС;
- обеспечение конкурентоспособности экспорта, в частности, для торговых операций в рамках ЕАЭС и БРИКС до его замены единой валютой;
- снижение роли доллара США в расчетах и резервах;
- перевод валютно-финансового сектора стран-участниц ЕАЭС на внутренние источники кредита;
- введение практики избирательных валютных ограничений по отношению к третьим странам, связанным с притоком спекулятивного капитала в пространство ЕАЭС;

- привязка роста денежной массы к росту ВВП (Хабекиров, 2018. С. 82).

По мнению специалистов, тщательная проработка соглашений и создание новой унифицированной стратегии развития внешнеторговой и внешнеполитической деятельности в рамках сотрудничества с международными организациями, применение передовых информационных технологий позволит вывести взаимоотношения на новый уровень (Дорожкина, Иванов, Татарченко, 2022. С. 114–115).

Важно оптимизировать разработку основных принципов согласованных действий, направленных на расширение использования национальных валют стран-партнеров в обеспечении их финансовых отношений.

Предоставление хозяйствующим субъектам льготного финансирования по проектам, представляющим также государственный интерес, минимизация стоимости продуктов и услуг по приоритетным областям экономических связей создаст условия для расширения использования национальных валют в обеспечении экономического сотрудничества (Ярыгина, 2020. С. 274).

Повышение степени интернационализации валют будет благоприятно для экспортеров, которые получают возможность расширить операции в национальных валютах и минимизировать финансовые риски. Экспорт и импорт востребованных товаров создаст условия для расширения использования национальных валют (Ярыгина, 2020. С. 275).

Одним из приоритетных направлений деятельности сторон является формирование и развитие финансовой инфраструктуры, способствующей реализации экономических интересов БРИКС и ЕАЭС на базе предоставления качественных финансовых услуг экономическим субъектам стран-партнеров: участникам торгового сотрудничества, клиентам и контрагентам кредитно-финансовых институтов и гибкого отношения к трансграничным операциям, направленным на содействие решению экономических задач.

Расширение использования национальных валют в обеспечении международного экономического сотрудничества БРИКС и ЕАЭС во многом зависит от взаимодействия сторон. Рост экономического потенциала БРИКС и ЕАЭС, несомненно, будет способствовать наращиванию многосторон-

него взаимодействия и позволит более эффективно решать практические задачи реализации программ сотрудничества, что создаст дополнительные условия для обеспечения стабильности финансовых связей.

Практика показала, что основными стратегическими направлениями работы по формированию международного финансового рынка и развитию сотрудничества на базе использования национальных валют являются: согласованная денежно-кредитная политика (гармонизация законодательства в области валютного регулирования и валютного контроля); либерализация движения капитала, согласованное регулирование в отношении третьих стран; гармонизация банковского законодательства; формирование общего страхового и фондового рынков. Различия стран по структуре экономики, состоянию платежного баланса, по структуре внешней торговли и проводимой денежно-кредитной политике необходимо учитывать при разработке Концепции сотрудничества БРИКС–ЕАЭС в валютной сфере на ближайшую перспективу.

Целесообразно отметить, что расширение использования национальных валют БРИКС–ЕАЭС в обеспечении экономического сотрудничества позволит приблизить перспективу реформирования мировой валютной системы и обеспечит укрепление новых валют в системе мировой экономики.

Кроме того, говоря о БРИКС, не следует сбрасывать со счетов созданные в рамках объединения такие финансовые институты, как Банк развития и Пул условных валютных резервов БРИКС. В будущем у стран, в частности, у Беларуси, есть возможность кредитоваться в банке БРИКС. Несмотря на то, что самые первые кредиты, вероятно, будут связаны с инфраструктурными проектами именно стран-участниц объединения, потенциально планы по проведению операций с более широким кругом государств представляются весьма перспективными (Рутко, 2022. С. 370).

Еще одним важным направлением сотрудничества для Республики Беларусь выступает Шанхайская организация сотрудничества (ШОС).

Приоритеты Беларуси в ШОС – это эффективное сотрудничество с партнерами по укреплению региональной безопасности, интенсивному разви-

тию экономического взаимодействия, углублению гуманитарных связей (Мойсак, 2023. С. 433).

Участие Беларуси в ШОС – это огромный рынок и присоединение ко всем проектам сотрудничества. Например, Китай предлагает для членов ШОС свои возможности, свои рынки, свою инженерную мысль и иные направления (Гришкевич, 2022).

Для Республики Беларусь вступление в ШОС станет знаковым событием. Для относительно небольшого государства – это высокий уровень дипломатического признания. С учетом своего стратегически значимого географического положения Республика Беларусь способна предложить свой транзитный, промышленный, научный потенциал, опыт в миротворческой деятельности и многосторонней дипломатии, что однозначно принесет свои выгоды и для ШОС (Мойсак, 2023. С. 434).

В рамках ШОС существуют возможности по сближению платежных систем, увеличению доли национальных валют в торговле, а также созданию собственных финансовых механизмов, что особенно актуально в связи с наложением ряда международных санкций на Республику Беларусь.

Сотрудничество Республики Беларусь с такими региональными структурами, как ОДКБ, СНГ, ЕАЭС, ШОС, позволит создать фундамент для дальнейшего укрепления евразийского партнерства.

Таким образом, в условиях нарастания международной политической и экономической турбулентности, субъективного разрушения традиционных взаимовыгодных финансово-экономических отношений, в том числе с международными финансовыми организациями, перед Республикой Беларусь стоит задача перестройки архитектуры внешнеэкономических связей. Очевидным стал факт необходимости изменения основного вектора международного сотрудничества.

Решение этой задачи потребовало от Республики Беларусь расширения географии международного сотрудничества, переориентации торговых путей и сотрудничества на Восточно-Азиатский регион, перераспределения международных финансовых потоков с учетом географической определенности, содействия интеграционному процессу в рамках цифрового развития,

участия в формировании между государствами отдельных региональных площадок для развития устойчивых партнерских отношений.

Ситуация с финансовым рынком Республики Беларусь, ориентированным ранее на западное направление, потребовала существенных изменений, связанных в первую очередь с необходимостью: укрепления национальных валют в качестве средств расчетов по региональным сделкам; регулирования инфраструктуры финансовых рынков в аспекте создания новых платежных систем; формирования новой системы корреспондентских отношений банков с ориентацией на новые банки-партнеры; реализации совместных контрмер против международных экономических санкций; развития сотрудничества в области финансовой безопасности.

Необходимо организационное усиление взаимодействия стран ЕАЭС, БРИКС, ШОС, которое будет способствовать повышению эффективности сотрудничества в восточном регионе, выработке единой позиции и стратегических подходов развития, позволит странам решать проблемы, возникающие в экономике и создать самодостаточное объединение, способное вывести экономики участвующих стран на новый уровень.

Особо следует акцентировать внимание на необходимости переориентации фондового рынка Республики Беларусь на азиатский вектор развития. В связи с этим слабая развитость фондового рынка Республики Беларусь может сыграть позитивную роль – нет необходимости перестраивать традиционные связи, целесообразно и более перспективно установить новые и работать в обновленных условиях. Кризис традиционных отношений создает новые возможности для перспективных рынков.

Таким образом, в условиях разрушения сложившихся международных связей и экономического взаимодействия Республики Беларусь с Западной Европой и США восточный вектор экономической политики для Беларуси становится наиболее важным. Взаимодействие Республики Беларусь в рамках нового вектора международного сотрудничества позволит развивать национальную экономику с учетом своих интересов.

ЛИТЕРАТУРА

Бертош Е.В. 2009. Необходимость участия Республики Беларусь в международных организациях. *Беларусь в современном мире*. Материалы VIII Международной конференции, посвященной 88-летию образования Белорусского государственного университета. Минск, 30 октября 2009 г. БГУ. В.Г. Шадурский (ред.). 362 с.

Гришкевич А. 2022. Сенько: ШОС – это мощное объединение, в котором хотят видеть и Беларусь. *БелТА*. URL: <https://www.belta.by/economics/view/senko-shos-eto-moschnoe-objedinenie-v-kotorom-hotjat-videt-i-belarus-516650-2022>.

Дорожкина Т.В., Иванов А.А., Татарченко К.Р. 2022. Вектор расширения торгово-экономического сотрудничества стран БРИКС на основе опыта взаимоотношений Российской Федерации и Китая. *Экономика и бизнес: теория и практика*. № 8. С. 113–116.

Дядюшкина А.Д., Корженевская Г.М. 2019. Участие Республики Беларусь в международных валютно-финансовых организациях. *Бизнес. Инновации. Экономика*. Материалы научно-практической конференции студентов и молодых ученых Института бизнеса БГУ. Минск, 19 апреля 2019 г. БГУ. С. 249–251.

Жук И.Н., Болтуть Г.С. 2018. Особенности взаимодействия и перспективные направления развития отношений Республики Беларусь со Всемирным банком. *Научные труды Республиканского института высшей школы*. Серия «Философско-гуманитарные науки». Вып. 17. С. 326–333.

Колесниченко Ю.А. 2009. Внешнеполитические приоритеты Республики Беларусь. *Беларусь в современном мире*. Материалы II Международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. Гомель, 15 мая 2009 г. Гомельский государственный технический университет им. П.О. Сухого. В.В. Кириенко (ред). С. 15–17.

Мойсак О.И. 2023. Белорусская дорога в ШОС: возможности, риски, перспективы. *Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество*. № 6-1. С. 433–434.

Молчанова Н.П. 2022. Структурная трансформация российской экономики в призме международных финансов. *Россия: тенденции и перспективы развития*. № 17-2. С. 283–285.

Петрова Г.В. 2017. Саммит Группы-20 в Гамбурге 2017 г. и новые векторы стабильности, безопасности и сотрудничества в международных отношениях по инвестиционным, торговым и финансовым вопросам. *Международное сотрудничество евразийских государств: политика, экономика, право*. № 2(11). С. 26–38.

Потапова П.А. 2020. Финансовые взаимоотношения Республики Беларусь с международными кредитно-финансовыми организациями. *Банковская система: устойчивость и перспективы развития*. Сборник научных статей XI Международной научно-практической конференции по вопросам банковской экономики. Пинск, 30 октября 2020 г. ПолесГУ. К.К. Шебеко (ред.). С. 111–114.

Рутко Д.Ф. 2022. Развитие внешнеэкономического сотрудничества Республики Беларусь со стра-

нами БРИКС. *Россия: тенденции и перспективы развития*. № 12-1. С. 365–370.

Хабекиров М.А. 2018. Проблемы и перспективы евразийской экономической интеграции в финансовой сфере. *Инновации и инвестиции*. № 1. С. 79–83.

Ярыгина И.З. 2020. Перспективы национальных валют БРИКС – ЕАЭС. *Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество*. № 3-1. С. 274–276.

Статья поступила 23.09.2024 г.



НЕПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ В КАЗАХСТАНЕ И БЕЛАРУСИ: СОСТОЯНИЕ И ВОЗМОЖНОСТИ ГАРМОНИЗАЦИИ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

Артемьев П.П.

В условиях активизации интеграционных процессов в рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС) приобретает актуальность вопрос гармонизации нормативного регулирования отдельных сфер хозяйственной деятельности. Гармонизация обусловлена конечной целью создания объединения государств, прописанной в статье 1 Договора о ЕАЭС: обеспечение свободы «...движения товаров, услуг, капитала и рабочей силы, проведение скоординированной, согласованной или единой политики в отраслях экономики...»¹.

Важнейшим в рамках рыночной экономики является институт банкротства в целом, а также институт антикризисных управляющих в частности. «Обеспечение свободы движения» услуг в сфере антикризисного управления может быть достигнуто в том числе за счет унификации законодательной базы и судебных практик. В то же время на начальных этапах представляется актуальным анализ возможности гармонизации национальных законодательств стран-членов ЕАЭС, регулирующих рассматриваемое направление хозяйственной деятельности.

Помимо этого в настоящее время все большую значимость приобретают вопросы трансграничного банкротства. Как отмечает Л.Ю. Собина, «...законодательство о банкротстве в значительной степени формирует инвестиционное реноме государства» (2012. С. 5). В данном случае целесообразно говорить об инвестиционном реноме не только Республики Беларусь, но и всего ЕАЭС.

С риском трансграничного банкротства субъект хозяйствования может столкнуться при выходе на внешний рынок в той или иной форме. Риск заключается в вероятности приобре-

тения статуса субъекта конкурсного производства как непосредственно компанией, так и ее контрагентом за рубежом. Таким образом, трансграничное банкротство тесно связано с вопросами интернационализации деловой активности фирм, являясь, по сути, обратным процессом. Иными словами, при углублении экономической интеграции странам-партнерам целесообразно формировать условия не только проникновения компаний-резидентов на зарубежные рынки (отечественный опыт интернационализации деловой активности был детально исследован нами в работе (Данильченко, Артемьев, 2016), но и условия эффективного выхода с зарубежных рынков при ухудшении финансово-экономических показателей либо при наступлении фазы банкротства.

В Российской Федерации был разработан проект Федерального закона «О трансграничной несостоятельности (банкротстве)»² и направлен Министерством экономического развития на экспертизу в Совет при Президенте Российской Федерации по кодификации и совершенствова-

² О трансграничной несостоятельности (банкротстве): проект Федерального закона. 2024. URL: https://pravo.ru/store/doc/doc/01_zakonoproekt_02112010.pdf.

ОБ АВТОРЕ



АРТЕМЬЕВ

Павел Петрович

(artemyevp@mail.ru),
кандидат экономических наук,
доцент кафедры «Маркетинг
и менеджмент» межгосударственного
образовательного учреждения
высшего образования «Белорусско-
Российский университет»
(г. Могилев, Беларусь).

Сфера научных интересов:
стимулирование экспорта,
макрэкономическая динамика,
международная экономическая
интеграция, антикризисное управление

¹ Договор о Евразийском экономическом союзе: [Подписан в г. Астане 29.05.2014 г.]. 2024. URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=f01400176>.

нию гражданского законодательства в 2011 г.³. Однако до сих пор проект Федерального закона не принят. Особенностью законопроекта является то, что фактор интеграции в нем не упоминается, т. е. не отдается предпочтение каким-либо странам-партнерам при решении вопросов ускорения производств по делам о несостоятельности (банкротстве). Речь идет лишь об «иностранном государстве», «иностранном суде», «иностранном производстве» и т. д.⁴. В связи с этим отечественному законодателю необходимо решить, стоит ли составлять аналогичный, по сути, универсальный проект закона либо отдать предпочтение гармонизации законодательных систем в рамках ЕАЭС (при согласии на аналогичный процесс стран-членов). С учетом имеющихся различий в практике функционирования института антикризисных управляющих в странах-членах ЕАЭС полагаем вариант гармонизации предпочтительным.

Основными *преимуществами* проведения согласованной практики регулирования института несостоятельности и банкротства в рамках ЕАЭС для Республики Беларусь представляются следующие:

- 1) ускорение процедур трансграничного банкротства;
- 2) взаимное признание аттестатов антикризисных управляющих, что позволит сделать данный сегмент рынка услуг более динамичным, обеспечит возможность обмена опытом;
- 3) возможность проведения процедуры санации в рамках комплекса неплатежеспособных

³ Экспертное заключение по проектам федеральных законов «О трансграничной несостоятельности (банкротстве)» и «О внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием федерального закона «О трансграничной несостоятельности (банкротстве)» (принято на заседании Совета при Президенте РФ по кодификации и совершенствованию гражданского законодательства 04.04.2011 г. (протокол N 92). 2024. URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=PRJ&n=155271#8Ef4SOUjQV4KFXX1>.

⁴ Статьей 8 проекта Федерального закона при рассмотрении вопроса о признании и обязательности исполнения на территории Российской Федерации «судебных актов, принятых иностранными судами по делам о банкротстве», осуществляется отсылка к международным договорам страны. Тем не менее и в этом случае не содержится каких-либо оговорок о приоритете конкретных договоров в рамках интеграционных структур. Кроме того, при отсутствии международного договора статьей 17 проекта Федерального закона предусмотрено сотрудничество между странами по делам о банкротстве. Однако, по нашему мнению, данное сотрудничество не формализовано в достаточной степени и имеет довольно расплывчатый характер.

предприятий, связанных цепочкой создания стоимости на международном уровне.

При этом важно отметить, что в ЕАЭС не существует эффективной структуры по согласованию практик антикризисного управления. В данном случае все сводится лишь к конференциям, семинарам, не оказывающим реального эффекта на процесс гармонизации законодательной базы.

Таким образом, поднятые нами вопросы в комплексе обусловили актуальность заявленной тематики исследования. В настоящей статье мы намерены детально осветить перспективы согласования законодательной базы в сфере урегулирования неплатежеспособности в Республике Беларусь и Республике Казахстан. Представляется, что опыту Российской Федерации и других стран-членов ЕАЭС должно быть посвящено отдельное исследование. Кроме того, изучение указанного опыта, как было отмечено выше, должно проводиться *постраново* в связи с отсутствием какой-либо структуры наднационального уровня в этой сфере.

Также следует сделать оговорку о том, что изучение вопросов трансграничного банкротства, антикризисного управления, урегулирования неплатежеспособности находится на стыке двух отраслей науки – экономической и юридической. При этом зачастую проведенные исследования невозможно отнести к той или иной отрасли.

Среди исследователей в рамках юридической науки можно выделить работы В.С. Каменкова (2017), Е. Б. Леанович (2004), А.А. Рягузова (2008), А.Н. Скобея (2016), Л.Ю. Собиной (2012), А.Н. Хизуновой (2013а; 2013b) и других. Изучение их показало, что анализ вопросов трансграничного банкротства в юридической науке осуществляется с позиций двух противоположных принципов. Принцип универсализма подразумевает единое конкурсное производство, при осуществлении которого объединяются все требования кредиторов, все имущество должника вне зависимости от его местонахождения. Более практикоприменимый принцип «модифицированного» универсализма подразумевает наличие «основного» и «вторичного» производств. В свою очередь принцип территориализма подразумевает отсутствие как единого, так и гла-

венствующего («основного») производств (Скобей, 2016. С. 20).

Принцип универсализма может быть формализован в рамках отдельного международного договора. Республикой Беларусь пока не заключено ни одного подобного межгосударственного соглашения.

Рассматриваемая тематика исследования прорабатывалась и учеными-экономистами. Так, вопросы антикризисного управления развивал А.А. Быков (2006); особенности нового законодательства в сфере урегулирования неплатежеспособности изучали Н.П. Мыцких (2023); А.П. Смольский (2023; 2024); ретроспективный анализ развития института банкротства проводил А.В. Черновалов (2005). Однако важно отметить, что фактор интеграции и вопросы международного сотрудничества практически не упоминаются в работах этих авторов.

1 октября 2023 г. вступил в силу Закон Республики Беларусь от 13 декабря 2022 г. № 227-3 «Об урегулировании неплатежеспособности» (далее – Закон № 227-3)⁵. Данный нормативный документ является четвертым по счету, регулирующим вопросы несостоятельности и банкротства на законодательном уровне в истории суверенной Беларуси. Результаты исследований (Мыцких, 2023; Смольский, 2023) показывают, что в целом в отечественной практике регулирования института несостоятельности и банкротства имеет место тенденция к усилению мер поддержки должника, что соответствует международному опыту. Однако факт функционирования отечественной экономики в условиях формирующегося единого рынка товаров и услуг и, что самое важное, возможность извлечения соответствующих преимуществ нашей страной в рамках ЕАЭС в указанной сфере законодателем также не учитывается.

Практика регулирования неплатежеспособности в Беларуси и Казахстане основана на нормативных документах схожего уровня, что создает важнейшую предпосылку гармонизации. Так, институт урегулирования неплатежеспособ-

ности в Казахстане основан на Конституции Республики Казахстан, Гражданском, Гражданском процессуальном, Предпринимательском кодексах, Законе Республики Казахстан от 7 марта 2014 г. № 176-V «О реабилитации и банкротстве» (далее – Закон № 176-V)⁶, иных нормативных документах, а также судебной практике.

Процесс согласования практик двух стран предусматривает взаимный учет опыта стран-партнеров. В связи с этим мы выделили основные направления, по которым отечественному законодателю целесообразно перенять опыт Республики Казахстан.

1. Представляется, что регулирование неплатежеспособности *финансового учреждения* должно быть прописано в отдельном нормативном документе на уровне указа или закона. Полагаем, что данный вопрос отражен в Законе № 227-3 несколько отрывочно. В частности, в подпункте 1.4 пункта 1 статьи 157 производится отсылка к нормативам ликвидности банка, установленным Национальным банком без их детализации. В связи с этим возникает необходимость обращения к иным нормативным документам. В свою очередь, особенностью нормативного порядка функционирования института неплатежеспособности в Казахстане является то, что Закон № 176-V *не регулирует неплатежеспособность финансовых учреждений*: «накопительных пенсионных фондов, банков, страховых (перестраховочных) организаций». Данная практика регулируется отдельными нормативными документами. И этот опыт мы считаем целесообразным перенять⁷.

2. Спецификой казахстанского законодательства в рассматриваемой сфере является введение термина «*группа однородных кредиторов*».

⁶ О реабилитации и банкротстве : Закон Республики Казахстан, 7 марта 2014 г., № 176-V : с изм. и доп. по состоянию на 1 сентября 2024 г. URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=31518958&pos=3;-126#pos=3;-126&sel_link=1003909106.

⁷ Несмотря на это, помимо традиционной хозяйственной деятельности, достаточно большое внимание в Законе № 176-V уделяется финансовым операциям – сделкам в рамках проектного финансирования, секьюритизации, генерального финансового соглашения, факторинга, ликвидационного неттинга, что может свидетельствовать об их значительной распространенности в коммерческой практике предприятий Казахстана. Подчеркнем: в данном случае речь идет именно о финансовых операциях, а не о финансовых институтах.

⁵ Об урегулировании неплатежеспособности : Закон Республики Беларусь от 13 декабря 2022 г. № 227-3. – Минск : Национальный центр правовой информации Республики Беларусь, 2023. 232 с.

Данное понятие позволяет, на наш взгляд, более детально специфицировать требования по отношению к должнику. Так, в рамках групп однородных кредиторов отдельно учитываются требования в том числе кредиторов «по налогам и таможенным платежам»; «по обязательствам, обеспеченным залогом»; «по требованиям, вытекающим из договоров поставки товаров, работ, услуг»; держателей облигаций должника; требования финансовых организаций, вытекающие из договоров на получение займа (микрокредита), не обеспеченные залогом.

Введение понятия однородных кредиторов важно еще и потому, что на основании категорий однородных кредиторов формируется комитет кредиторов. Данная структура должна быть образована путем избрания представителей от каждой однородной группы кредиторов. Примечательно, что в отечественной практике подобного требования не существует, а формирование комитета кредиторов в соответствии с Законом № 227-З осуществляется путем кумулятивного голосования всех кредиторов. По нашему законодательству, в комитете кредиторов в обязательном порядке должен присутствовать лишь представитель работников должника. Следовательно, считаем целесообразным перенять данную практику, поскольку она позволяет более детально специфицировать требования к должнику и сформировать соответствующий комитет кредиторов.

3. Полагаем применимой практику Казахстана в отношении *ведения реестра и учета требований кредиторов*. В целом очередность удовлетворения требований кредиторов в данной стране близка отечественной практике, однако имеются и существенные особенности. К примеру, первую очередь в процедуре банкротства и реабилитационной процедуре полностью образуют категории кредиторов, которые у нас формируют первую и вторую очереди (с учетом нескольких исключений). Однако важно то, что в рамках конкретной очереди порядок удовлетворения требований соответствует порядку, в котором данные категории прописаны в соответствующей статье Закона № 176-V. Например, после удовлетворения требований кредиторов «по возмещению вреда, причиненного жизни или

здоровью», подлежат удовлетворению требования кредиторов «по взысканию алиментов» и далее – «по оплате труда и выплате компенсаций лицам, работавшим по трудовому договору, с выплатой задолженностей по социальным отчислениям в Государственный фонд социального страхования, обязательным пенсионным взносам, обязательным профессиональным пенсионным взносам, по отчислениям и (или) взносам на обязательное социальное медицинское страхование».

Несмотря на некоторую схожесть с отечественной практикой, законодатель Республики Беларусь такую детализацию не предусмотрел. С нашей точки зрения, учет опыта Казахстана в рамках данного пункта позволит в большей степени упорядочить очередность удовлетворения требований кредиторов.

4. Опыт Республики Казахстан в сфере урегулирования неплатежеспособности может быть применен и в отношении *выплаты вознаграждения антикризисному управляющему*. Так, стимулом эффективной работы администратора (по сути, аналог категории «управляющий», применяемой в отечественной практике) в рассматриваемой стране является привязка его дополнительного вознаграждения к удовлетворенным требованиям кредиторов.

В то же время в рамках нашего исследования обнаружен ряд элементов отечественной практики урегулирования неплатежеспособности, которые могли бы использоваться в Казахстане.

Во-первых, отечественный законодатель более детально прописывает действия антикризисного управляющего *при реализации имущества должника*. Опыт Республики Беларусь в данном случае может с успехом быть учтен нашими партнерами.

Во-вторых, Закон № 227-З уделяет внимание вопросам *полномочий госорганов* в сфере урегулирования неплатежеспособности. В связи с этим полагаем целесообразным согласование функций органов государственного управления Беларуси и Казахстана с перспективой сотрудничества как на республиканском, так и на местном уровне.

В-третьих, опыт Республики Беларусь в отношении *отмены обязательного использова-*

ния коэффициентов неплатежеспособности мы считаем применимым и в практике Республики Казахстан. Исследования показывают, что коэффициенты неплатежеспособности не могут дать всестороннюю характеристику финансового и имущественного состояния предприятия. В данном случае требуется индивидуальный подход к каждому конкретному должнику. Бухгалтерский баланс и расчеты коэффициентов неплатежеспособности не позволяют проанализировать функционирование предприятия в динамике. Кроме того, в рамках бухгалтерского баланса невозможно дать всестороннюю оценку специфики основных фондов предприятия с учетом его местонахождения, что в совокупности влияет на принимаемые антикризисным управляющим решения по распоряжению имуществом должника.

В-четвертых, полагаем целесообразным допустить функционирование *управляющих – юридических лиц* в практике урегулирования неплатежеспособности в Казахстане по аналогии с отечественным опытом⁸. Это позволит наладить более тесное взаимодействие на уровне фирм, занимающихся вопросами антикризисного управления.

Процесс гармонизации законодательств Беларуси и Казахстана в сфере урегулирования неплатежеспособности может быть формализован в том числе в виде отдельного двустороннего либо многостороннего договора либо в форме внесения дополнений в Договор о ЕАЭС с учетом позиций остальных стран-членов. При этом мы считаем, что опыт Республики Казахстан может быть полезен для нашей страны *вне зависимости от конечного решения по вопросу гармонизации практик двух стран* (равно как и опыт Республики Беларусь для Казахстана).

В рамках ЕАЭС полагаем также оправданным создание наднациональной структуры, регулирующей взаимодействие антикризисных управляющих с учетом высокой степени взаимопроникновения экономик стран-членов. Данная структура может быть создана в виде отдельного департамента Евразийской экономической комиссии либо как отдельный независимый институт.

⁸ В соответствии со статьей 12 Закона № 176-V, в качестве администратора может выступать либо физическое лицо, либо профессиональный бухгалтер.

Выводы

В настоящей статье обоснован тезис о значительных выгодах процесса гармонизации законодательств стран по вопросам урегулирования неплатежеспособности. Определено, что ввиду отсутствия наднационального регулирующего органа изучение перспектив согласования должно осуществляться постраново, в сопровождении с результатами отдельного исследования по каждой конкретной стране. В статье выявлено наличие значительных перспектив сотрудничества между Беларусью и Казахстаном по данному вопросу, выделены основные элементы взаимодействия (принимая во внимание, что Казахстан является одним из ведущих наших партнеров по созданию белорусскими предприятиями дочерних компаний на территории этой страны). Процесс гармонизации предлагается формализовать в виде отдельного межгосударственного договора (с возможностью последующего присоединения остальных стран – членов ЕАЭС) либо в виде дополнений к Договору о ЕАЭС. Кроме того, установлена необходимость создания наднациональной структуры по вопросам сотрудничества в сфере антикризисного управления в рамках рассматриваемой интеграционной группировки.

ЛИТЕРАТУРА

Быков А.А. 2006. *Теория и методология формирования и развития антикризисной стратегии предприятий*. Автореферат диссертации ... доктора экономических наук по специальности «Экономика и управление народным хозяйством». Минск: БГЭУ.

Данильченко А.В., Артемьев П.П. 2016. Развитие товаропроводящей сети как важнейшая стадия транснационализации промышленных предприятий Республики Беларусь. *Экономический бюллетень НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь*. № 1 (223). С. 31–43.

Каменков В.С. 2017. Как новый проект Закона о банкротстве соотносится с практикой. URL: <https://ilex.by/kak-novyj-proekt-zakona-o-bankrotstve-sootnositsya-s-praktikoj/>.

Леанович Е.Б. 2004. Развитие международного правового регулирования трансграничных банкротств. *Белорусский журнал международного права и международных отношений*. № 4. С. 20–22.

Мыцких Н.П. 2023. Неплатежеспособность, несостоятельность, банкротство в новом Законе о банкротстве: сравнительный анализ. *Банковский вестник*. № 2 (715). С. 43–51.

Рягузов А.А. 2008. *Правовое регулирование трансграничной несостоятельности*. Автореферат диссертации ... кандидата юридических наук по специальности «Гражданское право, предпринимательское право, семейное право, международное частное право». Москва.

Скобей А.Н. 2016. Теоретические и практические аспекты применения в Республике Беларусь иностранного законодательства о банкротстве. *Журнал международного права и международных отношений*. № 1–2 (76–77). С. 19–23.

Смольский А.П. 2023. Четвертый закон о несостоятельности и банкротстве: важнейшие особенности и нововведения. *Судебный вестник Плюс: экономическое правосудие : информационно-аналитическое приложение к журналу «Судовы веснік»*. № 2. С. 46–57.

Смольский А.П. 2024. Анализ хозяйственной (экономической) деятельности при урегулировании неплатежеспособности должников. *Судебный вестник Плюс: экономическое правосудие : информационно-аналитическое приложение к журналу «Судовы веснік»*. № 2. С. 45–51.

Собина Л.Ю. 2012. Признание иностранных банкротств в международном частном праве. Москва : Статут.

Хизунова А.Н. 2013а. Протоколы банкротства как особый «инструмент» регулирования процедуры трансграничного банкротства. Ч. 1. *Московский журнал международного права*. № 1. С. 109–128.

Хизунова А.Н. 2013б. Протоколы банкротства как особый «инструмент» регулирования процедуры трансграничного банкротства. Ч. 2. *Московский журнал международного права*. № 2. С. 103–123.

Черновалов А.В. 2005. Институт банкротства в Республике Беларусь: история возникновения и проблемы развития. *Белорусский экономический журнал*. № 1. С. 102–112.

Статья поступила 21.10.2024 г.



КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ: ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ, МЕХАНИЗМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Чунихина Т.Ю.

Риск как неотъемлемая часть деятельности любого предприятия представляет собой возможность возникновения событий, обстоятельств или других факторов, которые могут оказать негативное влияние на достижение поставленных целей; риск – влияние неопределенности на цели¹. В научной литературе отмечается, что риск имеет признаки как социальной конструкции, так и объективного события². Технологический прогресс, экономическая нестабильность, геополитическая ситуация создают не только беспрецедентные возможности, но и такие же риски. Принятие риска может привести к ускорению развития и увеличению объема полученной прибыли, может выступать фундаментальной движущей силой в бизнесе и предпринимательстве и в то же время ни одна отрасль или юрисдикция не застрахованы от неадекватного или ненадлежащего управления рисками, недооценки ошибок в управлении рисками и высокой цены последствий их реализации³.

Риск предприятия динамичен и может меняться в зависимости от внутренних и внешних факторов риска, специфичных для его бизнеса. Скорость и качество реагирования на риск являются индикатором гибкости и устойчивости предприятия, поэтому для создания долгосрочной стоимости в бизнесе и ее защиты необходима эффективная модель управления рисками. Изменяющийся ландшафт рисков является причиной исследований путей развития принципов корпоративного управления, позволяющего учитывать все разнообразие типов рисков, которым подвержено предприятие с тем, чтобы адекватно осоз-

навать роль риск-менеджмента, а также эффективно управлять рисками и реагировать на них. Таким образом, в современных условиях потребность в интегрированном подходе к корпоративному управлению, улучшении качества и повышении транспарентности практик риск-менеджмента стали насущным бизнес-императивом для многих организаций, поскольку функционирующий надлежащим образом риск-менеджмент и эффективное корпоративное управление способствуют принятию риска как неотъемлемой части бизнеса в контексте создания *долгосрочной стоимости*⁴.

Сущность корпоративного управления

Корпоративное управление в широком смысле относится к действиям, процессам, традициям и институтам, посредством которых реализуются полномочия по руководству организацией,

³ Risk Management in Corporate Governance: A Review and Proposal Corporate Governance: An International Review, 2009. 17(5): 546–558 URL: https://www.researchgate.net/publication/228231320_Risk_Management_in_Corporate_Governance_A_Review_and_Proposal/link/63f47d8db1704f343f6e461e/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19.

⁴ IMC. An integrated approach to governance, risk management and compliance URL: <https://www.consultancy-me.com/news/7292/an-integrated-approach-for-governance-risk-and-compliance>.

ОБ АВТОРЕ



ЧУНИХИНА

Татьяна Юрьевна

(tatiana-chunikhina@yandex.ru),
начальник управления
консолидированной отчетности
по МСФО и НСФО
ОАО «Белинвестбанк»
(г. Минск, Беларусь).

Сфера научных интересов:
управление рисками предприятий,
корпоративное управление рисками.

¹ Международный стандарт ISO 31000. Риск-менеджмент—принципы и руководства. В соответствии со стандартом ISO 31000. 2009 URL: [https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-31000-2018-\(rus\).pdf](https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-31000-2018-(rus).pdf).

² Terje Aven, Ortwin Renn. Risk Management and Governance. URL: https://www.researchgate.net/publication/321524588_Risk_Management_and_Governance.

принимаются и реализуются коллективные решения⁵. Это способ, которым высший коллегиальный орган управляет организацией, а также устанавливает и контролирует процессы в интересах заинтересованных сторон⁶.

В научной литературе корпоративное управление также определяется как структура правил, отношений, систем и внутренних процессов, посредством которых реализуются властные полномочия и контроль. Эффективное корпоративное управление должно стимулировать предприятия создавать стоимость (посредством поощрения предпринимательской инициативы, инноваций, развития и исследований) и обеспечить системы подотчетности и контроля, соизмеримые с сопутствующими рисками⁷.

Научные источники характеризуют корпоративное управление как «...совместное, ориентированное на консенсус, подотчетное, прозрачное, оперативное, эффективное и действенное, справедливое, инклюзивное и соответствующее верховенству законодательства»⁸. Взаимосвязь между менеджментом организации и корпоративным управлением проявляется в совместном и непосредственном влиянии функционирования этих институтов на достижение бизнес-целей предприятия. В корпоративном контексте сильное корпоративное управление задает тон и среду, позволяющую всем заинтересованным сторонам⁹ иметь право голоса; приверженность надлежащему корпоративному управлению означает

внедрение диверсификации на высшем уровне организации с охватом всех объектов управления, а также передового опыта высшего руководства, основанного на принципах соучастия и вовлечения всех работников, обеспечении соответствия законодательству и стратегическому видению, включающему стратегическое планирование¹⁰. Эффективность корпоративного управления обеспечивается путем установления разумного баланса между предпринимательской деятельностью и контролем.

Уровень развития корпоративного управления оказывает непосредственное влияние на эффективность стратегии управления рисками. В научной литературе отмечается, что финансовый кризис 2008 г. был во многом обусловлен слабыми и неэффективными механизмами корпоративного управления, которые оказались неспособными предотвратить чрезмерное принятие риска финансовыми институтами¹¹.

Корпоративное управление рисками, его механизмы и значение в системе корпоративного управления предприятия

В структуре корпоративного управления выделяют *корпоративное управление рисками* (risk governance), которое следует отличать от собственно *управления рисками* (risk management).

Корпоративное управление рисками (КУР) – это верхнеуровневый *нисходящий* процесс, который направляет и выстраивает систему управления рисками в целях поддержки бизнес-целей предприятия¹². Руководящий орган определяет цели и задачи организации, ее риск-аппетит и толерантность к риску, выделяя риски, которые предприятие готово принять; риски, которые следует смягчить; и риски неприемлемые.

⁵ IRGC. 2017. Introduction to the IRGC Risk Governance Framework, revised version. Lausanne: EPFL International Risk Governance 2017. URL: <https://irgc.org/wp-content/uploads/2018/09/IRGC.-2017.-An-introduction-to-the-IRGC-Risk-Governance-Framework.-Revised-version.pdf>.

⁶ Strategy and Corporate Governance for Risk Management. January, 2022. SSRN Electronic Journal DOI:10.2139/ssrn.4135582 Authors: Sonjai Kumar. Fortune Institute of International Business New Delhi India.

⁷ Risk Management in Corporate Governance: A Review and Proposal Corporate Governance: An International Review, 2009. 17(5): 546–558. URL: <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>.

⁸ The Cadbury Report, 1992. URL: <https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/cadbury.pdf>.

⁹ Заинтересованные стороны (англ. stakeholders) в контексте корпоративного управления – это акционеры, инвесторы, контрагенты, партнеры, работники предприятия, регулирующие органы и общество в целом and corporate governance. URL: <https://www.diligent.com/resources/blog/relationship-between-risk-management-and-corporate-governance>.

¹⁰ The Diligent, GRC trends and insights. The relationship between risk management and corporate governance. URL: <https://www.diligent.com/resources/blog/relationship-between-risk-management-and-corporate-governance>.

¹¹ Grant Kirkpatrick, The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis, OECD, 2009. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/fmt-v2009-art3-en.pdf?expires=1727029707&id=id&accname=guest&checksum=D7D45687BDA6EBAEC57B77FA13DF270E>.

¹² AnalystPrep. Risk Governance. URL: <https://analystprep.com/cfa-level-1-exam/portfolio-management/risk-governance/>.

Таким образом, в процессе КУР принципы корпоративного управления применяются к процессам управления рисками в части идентификации, оценки, смягчения рисков и минимизации их последствий, анализа и риск-коммуникации в контексте распределенных властных полномочий, в том числе принятия и доведения управленческих решений до всех участников бизнес-процессов¹³ посредством соответствующих механизмов (табл. 1).

Как и корпоративное управление в целом, КУР требует очевидной приверженности и поддержки со стороны и на уровне высшего руководства, что выражается:

- в открытости обсуждения риска, его структуры и ключевых вопросов;
- проведении сценарного планирования рисков и адекватной оценке потенциальных негативных последствий их реализации;
- сосредоточении процесса управления рисками в рамках организационной структуры предприятия с учетом всего спектра потенциальных, а не только количественных рисков;

¹³ International Risk Governance Council (IRGC). What do we mean by 'Risk Governance'? URL: <https://irgc.org/risk-governance/what-is-risk-governance>.

- в распространении процессов управления рисками на уровне ежедневной операционной деятельности предприятия.

Таким образом, высшее руководство занимает центральное место в системе КУР, обеспечивая лидерство и приверженность корпоративным ценностям. Оно не только обладает надзорными полномочиями, но в его обязанности входит определение политики по управлению рисками с указанием ролей и обязанностей, распределению ресурсов с учетом лучших практик и принципов корпоративного управления, принятие юридически осуществимых, этически и общественно приемлемых управленческих решений.

Как отмечалось выше, принятие риска может быть оправдано получением связанных с этим выгод и возможностей. Это особенно ярко проявляется в случае достижения технологических инноваций, экономического и социального развития. Задача эффективного КУР заключается в том, чтобы предприятие могло извлекать выгоду из возможностей, одновременно минимизируя негативные последствия связанных с ними рисков.

Таблица 1

Механизмы корпоративного управления рисками

<i>Риск-аппетит, толерантность к риску, пороговое значение риска</i>	<i>Риск-аппетит</i> определяет типы и величины (уровни) рисков, которые организация может принять на себя; в количественном выражении он может представлять собой комбинацию допустимых агрегированных операционных убытков и подобных количественных уровней рисков, величин остаточного риска и пороговых величин риск-метрик; в качественном выражении отражает порядок принятия риска, например, нулевую толерантность к несоблюдению законодательства. <i>Толерантность к риску</i> – диапазон желаемой неопределенности (риск-аппетит), которую организация принимает как максимально допустимую. <i>Пороговое значение риска</i> , используемое для контроля его уровня, указывает на максимальный или минимальный уровень риска, соответственно выше или ниже которого организация отвергает неопределенное событие (риск)
<i>Управленческая отчетность по риску</i>	Обеспечивает наличие риск-аналитики, необходимой для принятия решений. Риск-коммуникация как необходимое условие доведения управленческой риск-отчетности до заинтересованных сторон способствует формированию риск-культуры и обеспечивает прозрачность деятельности по управлению рисками
<i>Политика и процедуры по управлению рисками</i>	Формируют контрольную среду предприятия, устанавливают уровень остаточного риска, включают политику управления специфичными для предприятия рисками и политику конфиденциальности данных
<i>Аудиторский комитет/Комитет по рискам</i>	Действуют в рамках уставов, которые устанавливают подотчетность, полномочия по одобрению сделок и руководящих документов в области управления рисками и критериев эскалации риска
<i>Мониторинг</i>	Осуществляется посредством управления инцидентами и действиями, направленными на минимизацию риска

Источник: авторская разработка на основе данных: URL: [https://www.garp.org/risk-intelligence/culture-governance/the-risk-governance-power-structure-how-does-it-work#:~:text=If%20corporate%20governance%20is%20the,\(e.g.%2C%20risks%2C%20products%2C;The%20impact%20of%20Enterprise%20Risk%20Management%20and%20Corporate%20Governance%20on%20Firm%20Value%20Supervisor%20Gloria%20Gardenal%20Graduand%20Matteo%20Kove%20Matr.number%20852513%20Academic%20Year%202019%202020](https://www.garp.org/risk-intelligence/culture-governance/the-risk-governance-power-structure-how-does-it-work#:~:text=If%20corporate%20governance%20is%20the,(e.g.%2C%20risks%2C%20products%2C;The%20impact%20of%20Enterprise%20Risk%20Management%20and%20Corporate%20Governance%20on%20Firm%20Value%20Supervisor%20Gloria%20Gardenal%20Graduand%20Matteo%20Kove%20Matr.number%20852513%20Academic%20Year%202019%202020).

Таким образом, корпоративное управление рисками играет важную роль в корпоративном управлении в целом и относится к методической структуре и механизмам, существенно значимых для реализации управленческих решений, связанных с рисками, процедур и программ контроля, регулярного анализа тенденций рисков. Преимуществами, вытекающими из наличия системы КУР, являются:

- согласование целей управления рисками с целями, стратегией и риск-культурой предприятия;
- идентификация риск-аппетита и увязка его со стратегическим планированием;
- обеспечение мониторинга рисков;
- повышение эффективности управления рисками вследствие надлежащего надзора.

Интеграция управления рисками предприятий (ERM) в корпоративное управление рисками (КУР)

В свою очередь управление рисками как *функция* риск-менеджмента представляет собой координированные действия по руководству и контролю в отношении рисков и включает коммуникацию, идентификацию, оценку и минимизацию рисков, а также мониторинг, пересмотр и отчетность.

Управление рисками в процессе своего развития, начавшегося в 1970-х годах, эволюционировало от инструментария, способного смягчать риски, но не противостоять и управлять ими, до стратегического концептуального видения управления, где стратегия превалирует над минимизацией рисков с целью сокращения убытков и создания долгосрочной стоимости в бизнесе¹⁴. По мере развития экономических отношений, роста волатильности бизнес-среды и сопутствующих рисков деятельность по управлению рисками, таким образом, стала в большей степени увязываться с целями деятельности предприятия и стратегией, а смягчение рисков – рассматриваться в совокупности с возможностью осознанного принятия риска, которое может привести не к потерям, а к со-

зданию стоимости. Принятие риска как фактора создания стоимости подразумевает оценку преимуществ, создаваемых таким принятием риска, не упуская из виду и потенциальные потери, которые оно несет в себе. В этих условиях функция управления рисками выступает как значимая, существенная деятельность эффективно управляемого предприятия.

Примером внедрения интегрированного управления рисками, которое бы объединяло управление рисками не только как функцию, но и как активную часть корпоративного управления, является международная концепция COSO¹⁵ Enterprise Risk Management¹⁶ (ERM) (далее – управление рисками предприятий (УРП), основополагающим принципом которой является увязка управления рисками со способностью предприятия создавать стоимость для заинтересованных сторон. *Восходящее* видение риска является ключевым элементом УРП, цель которого – создание, защита и повышение акционерной стоимости путем управления неопределенностями, связанными с достижением целей организации. Связь между УРП и корпоративным управлением осуществляется посредством общей конечной цели – создание стоимости в бизнесе. Иными словами, риск – это не только негативный фактор, но и шанс совершенствоваться и создавать стоимость.

Управление рисками предприятия относится к *сквозному* процессу, который варьируется от выявления до контроля рисков в различных ас-

¹⁵ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, с англ. Комитет организаций – спонсоров Комиссии Тредуэй) – международно признанная добровольная частная организация, созданная для выработки рекомендаций для корпоративного руководства по важнейшим аспектам организационного управления, деловой этики, финансовой отчетности, внутреннего контроля, управления рисками компаний и противодействия мошенничеству.

¹⁶ В статьях «Трансформация риск-менеджмента в современных условиях на примере концепции ERM» (Чунихина 2022) и «Формирование проактивного управления рисками в период турбулентности внешней среды в контексте ERM» (Чунихина, 2023) автор предложил алгоритм внедрения системы УРП в условиях Республики Беларусь с использованием процессного подхода, а также методологическую схему формирования проактивного УРП в условиях влияния негативных внешних факторов. В статье «Практические аспекты интеграции ESG-рисков в систему управления рисками предприятий в контексте концепции ERM» (Чунихина, 2024) автором предложены компоненты верхнеуровневой организационной модели ESG-риск-менеджмента, а также практические рекомендации по его интеграции в процессы УРП.

¹⁴ Risk Management – An Accountability Guide for University and College Boards. 2013 Association of Governing Boards of Universities and Colleges. URL: <https://ocro.stanford.edu/enterprise-risk-management-erm/key-definitions/definition-erm>.

пектах бизнеса в целях их смягчения, подготовки программ управления рисками и разработки соответствующих стратегий. Его можно определить как процесс выявления потенциальных опасностей или возможностей для бизнеса, а также как действия по снижению или устранению их отрицательного финансового воздействия. Эффективность и результативность системы УРП достигается посредством участия всех работников в процессе управления рисками. Каждый работник в организации должен нести ответственность за управление рисками, а процесс управления рисками должен быть динамичным, итеративным и адаптируемым к культуре каждой организации. Управление рисками и их минимизация являются коллективной ответственностью предприятия, для чего руководство должно обеспечивать формирование и продвижение риск-культуры. Отличительные особенности УРП, направленные на создание и защиту стоимости предприятия, включают:

- интеграцию в систему КУР и бизнес-процессы предприятия с целью вовлечения всех работников в процессы управления рисками;
- дифференциацию и индивидуализацию для каждого предприятия в зависимости от профиля присущих рисков;
- постоянное совершенствование;
- динамичную адаптацию к изменениям внутри предприятия и во внешней среде с учетом доступной информации о рисках, человеческих и культурных факторах, влияющих на предприятие, на всех уровнях.

Управление рисками предприятия предусматривает портфельный подход к управлению рисками¹⁷. Интеграция УРП в структуру КУР приводит к возможности сочетания методов риск-менеджмента с целями корпоративного управления и комплаенса, для чего при разработке стратегии управления рисками учитываются:

- ее соответствие толерантности к риску, а затем согласование стратегических решений с риск-менеджментом;
- выявление и управление рисками в их взаимосвязи с учетом корреляции между ними. Управление рисками как взаимосвязанным портфе-

лем приводит к экономии затрат и повышению эффективности по сравнению с подходом, при котором риски рассматриваются и управляются изолированно;

- выявление возможностей. Анализируя все типы рисков, с которыми может столкнуться предприятие, УРП позволяет выявить и возможности для создания стоимости.

Таким образом, УРП – это подход к управлению рисками с точки зрения эффективности деятельности и стратегического управления предприятием (Farrell, Gallagher, 2019). В научной литературе отмечается, что стратегический подход, служащий основой УРП, способствует повышению гибкости и производительности деятельности предприятий (Arnold, Benford, Canada, Sutton, 2015), а комплексное управление рисками в рамках УРП требует его увязки с корпоративным управлением как интегрирующим фактором единого целого, которым является предприятие¹⁸.

Взаимосвязь и различия между корпоративным управлением рисками и управлением рисками предприятия

Необходимо отметить, что они представляют собой два различных, но концептуально взаимосвязанных и взаимодополняющих вида деятельности по управлению рисками. Как указано выше, каждый из них создает стоимость в бизнесе. Различия между КУР и УРП обобщены в табл. 2.

УРП, как отмечено ранее, функционирует не изолированно, а во взаимосвязи с корпоративным управлением, что в различных аспектах представлено в табл. 3.

Таким образом, можно сделать вывод о наличии *связи* между УРП и корпоративным управлением. В рамках УРП концептуально это выражается интеграцией процессов риск-менеджмента как внутреннего бизнес-процесса предприятия и части его стратегии в корпоративное управление.

¹⁷ URL : https://www.researchgate.net/publication/228205101_Does_Enterprise_Risk_Management_Increase_Firm_Value.

¹⁸ Risk management in corporate governance Adrian-Cosmin CARAIMAN West University of Timisoara, Timisoara, Romania. URL: https://www.researchgate.net/publication/343703288_Risk_management_in_corporate_governance.

Таблица 2

Различия между видами деятельности по управлению рисками

	КУР	УРП
<i>Определение</i>	КУР представляет собой корпоративную структуру и верхнеуровневые процессы управления рисками, включая структуры принятия решений и подотчетность	УРП относится к процессам и практикам, используемым для выявления, оценки и управления рисками на уровне предприятия
<i>Цели</i>	Стратегический надзор, разработка политики и обеспечение соответствия практики УРП целям и задачам предприятия	Операционные аспекты управления рисками, включая выявление рисков, их анализ, реагирование на риски и мониторинг
<i>Деятельность</i>	Создание структур управления рисками, определение ролей и обязанностей, установление риск-аппетита, толерантности к риску, пороговых значений рисков	Оценка рисков, разработка стратегий снижения рисков, внедрение мер контроля и мониторинг подверженности риску
<i>Управление</i>	Высшее руководство и совет директоров обеспечивают интеграцию управления рисками на уровне КУР	Функции УРП выполняются риск-менеджерами или подразделениями риск-менеджмента
<i>Подходы</i>	Формирование риск-культуры и обеспечение рассмотрения управленческих решений и стратегического планирования через призму сопутствующих рисков	Для анализа рисков и определения соответствующих мер реагирования используются количественные и качественные методы оценки рисков

Источник: авторская разработка на основе: URL: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199687855.003.0002>.

Таблица 3

Взаимодействие корпоративного управления рисками и управления рисками предприятия

Аспекты	Проявление
1. Стратегическое взаимодействие	Цель КУР - обеспечение соответствия процессов УРП стратегическим целям предприятия
2. Роли и ответственность	КУР и УРП на своем уровне определяют роли и ответственность различных заинтересованных сторон предприятия, которые выполняют функции управления рисками и надзора за процессом. Эффективная функциональная структура КУР наделяет должностных лиц ответственностью за реализацию стратегий УРП
3. Формирование риск-культуры предприятия	КУР и УРП формируют риск-культуру. Направление, заданное советом директоров и высшим руководством в рамках процессов КУР, влияет на осведомленность о рисках и риск-культуру владельцев рисков и процессов УРП. Развитая риск-культура как поведенческий подход сотрудников к управлению рисками в рамках всего бизнеса, направленный на достижение успеха за счет проактивного выявления рисков и планирования действий по их снижению в каждом действии и решении, является условием эффективного управления рисками на всех уровнях
4. Риск-аппетит и толерантность к риску	Органы КУР устанавливают риск-аппетит и уровень толерантности к риску предприятия как границы, в рамках которых должна осуществляться деятельность УРП. В свою очередь процесс УРП обеспечивает экспозиции под риском в рамках установленных на уровне КУР значений, избегая как принятия чрезмерного риска, так и слишком консервативных подходов к принятию риска
5. Политика и процедуры	КУР устанавливает концептуальные основы для развития политики и процедур по управлению рисками. В свою очередь функция УРП – ответственность за реализацию этой политики и процедур в ежедневной операционной деятельности
6. Отчетность и мониторинг	КУР и УРП включают процессы отчетности и мониторинга. КУР устанавливает требования по отчетности совету директоров и акционерам, а функция УРП отвечает за сбор данных, связанных с рисками, их анализ и соответствующую отчетность. Регулярная управленческая отчетность по рискам и мониторинг имеют критически важное значение для выявления возникающих рисков и оценки эффективности мер по их снижению
7. Взаимосвязь и структура	Процессы КУР охватывают организационную структуру предприятия, бизнес-стратегию, стоимость бизнеса, корпоративную социальную ответственность, риск-аппетит, политику, регуляторные требования и стратегические планы. УРП, функционирующее как линия защиты, можно считать подмножеством КУР и одним из механизмов достижения целей корпоративного управления в целом

Аспекты	Проявление
8. Соблюдение законодательства и внутренних правил предприятия	КУР и УРП должны обеспечивать соблюдение соответствующих нормативных правовых актов. КУР обеспечивает надзор за соответствием деятельности УРП регуляторным требованиям, в то время как УРП фокусируется на достижении и поддержании внутренних правил организации (комплаенс)
9. Непрерывное совершенствование процессов (англ. Continuous Improvement)	Процессы КУР и УРП требуют постоянного совершенствования. Для этого в процессе КУР на периодической основе должна осуществляться оценка эффективности УРП и при необходимости – корректирующие действия. Непрерывное совершенствование является первоочередным условием адаптации к изменяющемуся ландшафту рисков
10. Подотчетность	КУР и УРП имеют свою подотчетность. КУР определяет ответственных за надзор и управление рисками, УРП обеспечивает выполнение этих требований

Источник: авторская разработка на основе данных: URL: <https://www.linkedin.com/pulse/correlation-between-risk-governance-management-jufran-helmi-pmp-kah2c>.

Эта взаимосвязь проявляется и в том, что для внедрения УРП, формирования риск-культуры и улучшения результативности деятельности предприятия необходимо надлежащее структурированное корпоративное управление, включающее наличие института исполнительного комитета по рискам и/или аудиторского комитета, должностного лица, ответственного за управление рисками. Развитое корпоративное управление, таким образом, является *условием* внедрения УРП.

Структура КУР должна обеспечивать стратегическое руководство организации, эффективный мониторинг менеджмента со стороны совета директоров и подотчетность совета директоров организации и акционерам¹⁹. Таким образом, роль совета директоров (наблюдательного совета) заключается в обеспечении надзора не только за соблюдением законов, правил и стандартов, но и надзора за результатами для создания долгосрочной стоимости; в то же время цель УРП – создавать, защищать и повышать стоимость для акционеров путем управления неопределенностями (рисками), связанными с достижением целей организации (Thomas L. Barton, William G. Shenkir, and Paul L. Walker, 2002). Как отмечалось выше, УРП и КУР имеют одну и ту же конечную *цель* – создание стоимости.

Традиционный риск-менеджмент – это единый орган, единолично отвечающий за выбранные стратегии и следующий традиционно-

му подходу к управлению рисками. С внедрением УРП структура управления рисками видоизменяется с целью адаптации к концепции управления рисками, в которой все риски рассматриваются в совокупности, как взаимосвязанный портфель, что требует вовлечения в процессы управления рисками всей организационной структуры предприятия. Таким образом, основное влияние УРП на структуру КУР заключается в организации взаимодействия и сотрудничества всех подразделений предприятия. В свою очередь ценность КУР как совокупности внутренних и внешних механизмов, правил, процессов, практик и стандартов состоит для УРП в том, что оно *направляет* ведение бизнеса и в то же время способствует предотвращению и смягчению рисков.

Выстраивание корпоративного управления рисками предприятия во взаимосвязи с управлением рисками предприятия

Корпоративное управление подразумевает интеграцию структуры и процесса управления рисками на уровне высшего руководства предприятием. Пример выстраивания КУР с целью управления и надзора за финансовыми и нефинансовыми рисками во взаимосвязи с УРП, структура КУР и основные функции ее компонентов показаны ниже (см. рисунок).

Бенефициары корпоративного управления рисками – заинтересованные стороны (собственник, в том числе государство, инвесторы и другие юридические и физические лица).

¹⁹ OECD Principles of Corporate Governance, OECD, 2004.

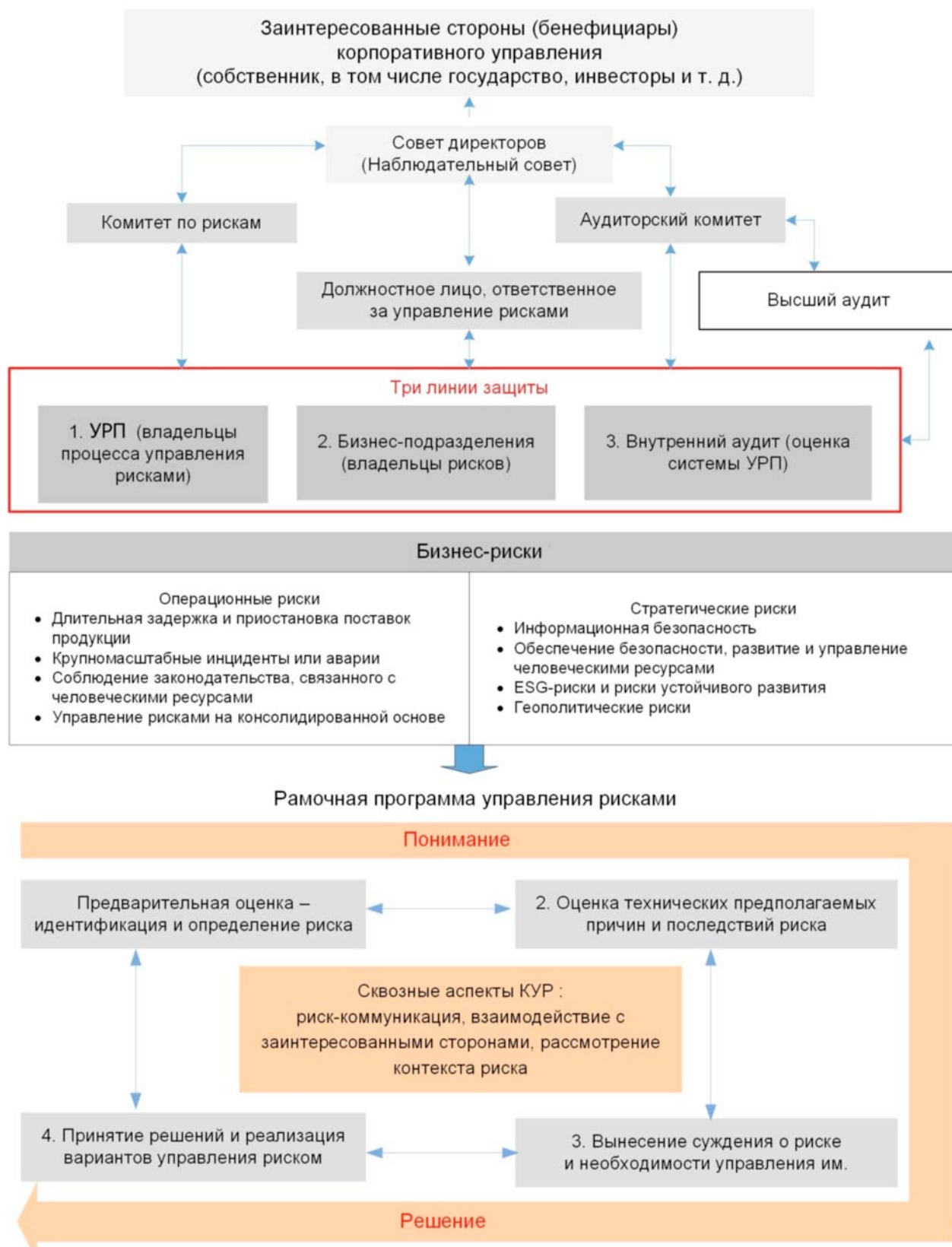


Рис. Организационная структура выстраивания корпоративного управления рисками во взаимосвязи с управлением рисками предприятия

Источник: авторская разработка на основе открытой отчетности по рискам за 2024 г. нескольких крупных предприятий (URL: <https://www.ricoh.com/sustainability/governance/risk>; URL: <https://www.bluelife.mu/corporate/risk-governance-structure-and-framework/>).

Совет директоров (Наблюдательный совет) несет прямую ответственность за весь процесс корпоративного управления, оценку результатов деятельности по управлению рисками, определение пороговых значений рисков, надзор за владельцами рисков и отчетность. Совет директоров, таким образом, не несет прямой ответственности за управление рисками; он осуществляет надзор за рисками в сфере корпоративного управления, в том числе за выявлением рисков, присущих бизнесу, и управление ими при максимизации прибыли и минимизации потерь требует периодической независимой оценки общей системы управления рисками предприятия. В его обязанности также входит доведение требований заинтересованных сторон до органов КУР и доведение итогов примененной стратегии управления рисками до заинтересованных сторон. Кроме того, он является посредником между руководством организации, независимым внешним аудитом и заинтересованными сторонами, а также определяет стратегию управления рисками и устанавливает приоритеты в системе внутреннего контроля предприятия. Помимо надзора в рамках профиля присущих предприятию рисков, совет директоров совместно с аудиторским комитетом обеспечивает прозрачность отчетности по рискам, необходимую для принятия обоснованных управленческих решений.

Совет директоров ответственен за надзор и делегирование надзора назначенным им комитетам (аудиторскому, комитету по рискам) с выполнением следующих функций:

- создание зоны безопасности в случае необходимости принятия сложных решений;
- определение размера вознаграждения для работников, ответственных за управление рисками;
- одобрение уровня риск-аппетита с учетом понимания того, как текущие, внезапные и стратегические риски могут создавать либо опасность, либо возможность для развития организации и ее стратегии;
- оценка компетенции риск-менеджмента организации;
- обеспечение всестороннего покрытия рисков и их обоснованной приоритизации.

Аудиторский комитет. В структуре корпоративного управления рисками особая роль принад-

лежит аудиторскому комитету, который оценивает вклад управления рисками в создание стоимости организации.

Аудиторский комитет несет ответственность за надзор за системами управления рисками. Кроме того, он обеспечивает внешнюю оценку эффективности системы УРП и рассматривает результаты ее внутренней оценки, осуществленной внутренним аудитом. В научной литературе отмечается в целом положительное влияние деятельности аудиторского комитета на качество системы управления рисками. Эти результаты, по мнению авторов, наглядно свидетельствуют о том, что система управления рисками является платформой управления корпоративной репутацией. Тем не менее на крупных предприятиях, в холдингах и группах со сложной организационной структурой, значительной диверсификацией видов деятельности и высоким уровнем риска традиционная модель КУР в рамках аудиторского комитета недостаточна для контроля финансовых и нефинансовых рисков.

Комитет по рискам. Научные источники рекомендуют отделять комитет по рискам от аудиторского комитета в зависимости от сложности организационной структуры и деятельности предприятия. Согласно институциональной теории, принятие новых практик и политик управления рисками может быть концептуально обусловлено институциональной структурой, в которой они осуществляют деятельность. Внедрение системы УРП и отдельного комитета по управлению рисками может увеличить затраты для предприятий, но должно уменьшить информационную асимметрию и, следовательно, агентские издержки. Возможность создания комитета по рискам как механизма надзора за системой УРП и для взаимодействия с советом директоров и аудиторским комитетом предусмотрена рядом кодексов корпоративного управления. В состав комитета по рискам могут входить представители совета директоров, аудиторского комитета и оперативного руководства (маркетинга, финансов, исследований и разработок, производства, обеспечения качества, управления персоналом и логистики). Оперативное руководство обладает знаниями о потенциальных рисках и может внести свой вклад в управление рисками. Комитет по рискам регулярно взаимодей-

ствуется с советом директоров и аудиторским комитетом, в том числе в целях пересмотра стратегии управления рисками и риск-профиля.

Таким образом, комитет по рискам:

- является самостоятельным подразделением, отличным от аудиторского комитета;
- имеет председателя, который является независимым директором: включает независимых членов, имеющих опыт в вопросах и практике управления рисками;
- обсуждает стратегию по управлению рисками как в совокупности, так и по видам рисков;
- пересматривает и утверждает политику управления рисками предприятия не реже одного раза в год;
- рассматривает и представляет совету директоров результаты управленческой отчетности по рискам;
- контролирует наличие процессов, обеспечивающих соблюдение предприятием утвержденной политики управления рисками, толерантности к риску и риск-аппетита.

Исполнительный директор отвечает за управление рисками в целом и делегирование полномочий работникам подразделения УРП.

Функции должностного лица, ответственного за управление рисками. Разработка, обеспечение эффективности и мониторинг стратегии риск-менеджмента являются обязанностью должностного лица, которое отвечает за выявление, оценку, отчетность и поддержку управления рисками и возможностями предприятия, за идентификацию и оценку общего корпоративного риска, за выявление и оценку всех существенных рисков организации и выработку стратегии управления ими. Должностное лицо проектирует и администрирует структуру подразделения УРП. Оно напрямую подотчетно руководителю предприятия, совету директоров и/или комитету по рискам (аудиторскому комитету в отсутствие в структуре корпоративного управления комитета по рискам).

Линии защиты от рисков. Соответствующие подразделения (см. рисунок) под надзором высшего руководства и совета директоров разрабатывают, внедряют, оценивают и контролируют стратегии управления рисками, принятые предприятием.

Первая линия защиты владеет и управляет рисками. Оперативное управление на этом эта-

пе осуществляется владельцами рисков – менеджерами и сотрудниками, ответственными за контроль рисков с позиций как возможностей, так и угроз, включая назначенных ответственных сотрудников (риск-координаторов) в структурных подразделениях. В соответствии с политикой и процедурами управления рисками, они распознают ситуации, когда бизнес-деятельность начинает выходить за рамки установленного риск-аппетита, и своевременно уведомляют о таких ситуациях подразделения УРП.

Вторая линия защиты обеспечивает мониторинг рисков и осуществляет контроль и поддержку первой линии. Вторую линию защиты составляют владельцы бизнес-процесса УРП. Подразделение УРП является независимым, не вовлечено в деятельность бизнес-подразделений предприятия (т. е. не участвует в получении доходов), отчитывается перед должностным лицом и выполняет следующие функции:

- имеет полномочия влиять на решения по защите предприятия от рисков;
- отвечает за создание и периодический анализ системы УРП, включая роли и обязанности участвующих сторон, соблюдение лимитов и установленных пороговых значений рисков;
- оценивает стратегию, финансовые планы предприятия с использованием качественных и количественных показателей (прибыль, капитал, ликвидность, убытки или негативные события, которые совет директоров готов принять как в обычных, так и в стрессовых ситуациях);
- распределяет лимиты по типам рисков, бизнес-подразделениям, бизнес-направлениям или уровням продуктов, которые используются руководством для контроля риск-профиля риска;
- имеет доступ к информации филиалов, дочерних организаций, которые должны быть охвачены единой системой управления рисками и являются частью общей системы управления рисками, управленческой информации о рисках на консолидированной основе;
- представляет совету директоров и высшему руководству информацию о рисках, которая периодически проверяется на третьей линии (внутренний аудит) для обеспечения полноты и достоверности;

- периодически и по требованию проводит стресс-тестирование (в случае необходимости – реверсивное стресс-тестирование²⁰). Программы и результаты стресс-тестирования рассматриваются и доводятся до сведения совета директоров или комитета по рискам, учитываются при анализе бюджетов, а также при разработке планов действий на случай стрессовых ситуаций;

- в случае нарушения лимитов или возникновения непредвиденных убытков предлагает соответствующие корректирующие действия, которые обсуждаются советом директоров или комитетом по рискам;

- управляет рисками посредством понятных и прозрачных риск-процессов и процессов внутреннего контроля.

Третья линия защиты – внутренний и внешний аудит – подготовка и представление совету директоров и высшему руководству объективной (независимой) оценки эффективности системы управления рисками. При этом внутренний аудит оценивает процесс УРП, находясь в непосредственной коммуникации с комитетом по рискам, аудиторским комитетом и советом директоров. Независимый внешний аудит подтверждает надлежащее функционирование системы КУР в целом и внутреннего контроля предприятия.

Заинтересованные стороны (инвесторы, контрагенты предприятия и др.) должны иметь возможность осведомления о стратегии предприятия и свойственных ему рисках посредством раскрытия необходимой информации, например, на корпоративном сайте предприятия.

Управление бизнес-рисками осуществляется посредством **Рамочной программы управления рисками**²¹, возможной адаптации к различным рискам и типам предприятий, которая

состоит из четырех взаимосвязанных этапов и трех сквозных аспектов.

1. *Предварительная оценка: идентификация и определение риска*. Она включает мероприятия по раннему предупреждению рисков и подготовительные мероприятия по управлению ими, определение и вовлечение соответствующих участников процесса и групп заинтересованных сторон с целью оценки различных аспектов рисков, связанных с ними возможностей и потенциальных стратегий для управления.

2. *Оценка технических и предполагаемых причин и последствий рисков* состоит из разработки и синтеза базы знаний для подготовки решения о том, следует принять риск или необходима выработка стратегии с целью управления им с учетом влияния последствий риска и нетехнических аспектов (например, мнения заинтересованных сторон); определяет возможные варианты предотвращения, минимизации, адаптации или разделения рисков.

3. *Вынесение суждений о рисках и необходимости и способе управления ими* – включает сравнение результатов оценки риска со специфичными критериями, определенными лицами, уполномоченными принимать управленческие решения; оценку значимости и приемлемости рисков и подготовку соответствующих решений.

4. *Принятие решений и реализация вариантов управления рисками*, что предполагает проектирование и реализацию действий и средств, необходимых для избежания, снижения (предотвращения, адаптации, смягчения), перевода или принятия рисков.

Сквозными аспектами КУР являются: открытая, прозрачная и инклюзивная риск-коммуникация; привлечение заинтересованных сторон к участию в оценке риска; учет социального контекста как рисков, так и решений, которые будут приняты в целях управления рисками.

В итоге предложенная структура КУР предоставляет совету директоров прямой контакт с УРП на уровне руководства предприятием, обеспечивая представление о бизнесе и связанных с ним рисках, а также о применяемых стратегиях управления рисками, что обеспечивает основу для эффективного надзора и взаимодействия.

²⁰ Стресс-тестирование требует от организации оценки сценариев и обстоятельств, которые сделают ее бизнес-модель неработоспособной, и выявления потенциальных уязвимостей бизнеса. Может осуществляться в случае серьезных угроз дальнейшему существованию предприятия (Reverse Stress Testing: Challenges & Benefits. URL: <https://www.moodyanalytics.com/-/media/presentation/before-2011/10-23-11-Reverse-Stress-Testing.pdf>).

²¹ Разработана на основании рекомендаций Международного совета по управлению рисками (IRGC) – независимого некоммерческого фонда, миссия которого заключается в совершенствовании управления новыми и системными рисками, которые оказывают или могут оказать воздействие на здоровье человека и окружающую среду, экономику и общество, а также на общую устойчивость организаций.

Пути решения в рамках КУР проблемных вопросов организации УРП представлены в табл. 4.

Заключение. Корпоративное управление оказывает влияние на развитие методов управления рисками. КУР является значимым компонентом его структуры: эволюционируя из оперативного императива в важнейшую проблему управления, оно защищает предприятие от потерь, связанных с реализацией рисков. Посредством КУР осуществляется реализация принципов, которые позволяют принимать риски, согласующиеся со стратегией и достижением прибыльной деятельности предприятия, избегая в то же время принятия чрезмерных рисков и сосредоточиваясь на долгосрочном создании стоимости с учетом социальных последствий принимаемых бизнес-решений.

Взаимодействие КУР и УРП имеет целью обеспечение защиты предприятия от неблагоприятных последствий реализации рисков. В то время как КУР устанавливает концепцию, цели и основу управления рисками, УРП обеспечивает их осу-

ществление с акцентом на процессах идентификации, оценки и минимизации рисков в целях достижения стратегических целей и оставаясь при этом в пределах установленных КУР уровней принятия рисков, толерантности и пороговых значений риска. КУР обеспечивает формализацию и кодификацию УРП, определяя порядок осуществления различных видов деятельности предприятия с тем, чтобы обеспечить «умное» принятие рисков – рисков, подкрепленных механизмами контроля, которые обеспечивает КУР.

Взаимодействие КУР и УРП, таким образом, имеет решающее значение для эффективного управления рисками и достижения стратегических целей предприятия.

В современных условиях для создания надежной современной инфраструктуры управления рисками необходимы:

- сильное корпоративное управление, основанное на лучших практиках и направленное на создание корпоративной культуры, способствующей укреплению доверия и созданию акционерной стоимости;

Таблица 4

Проблемные вопросы организации управления рисками предприятия и пути их решения в рамках КУР

Проблемные вопросы организации УРП	Пути решения в рамках КУР
Отсутствие системного подхода к целостному (интегрированному) УРП, наличие практики рассмотрения каждого риска изолированно, как в виде отдельной дискретной ситуации, без оценки на уровне предприятия. Результат – разрозненное управление рисками со всеми негативными последствиями	Расширение сферы и профиля КУР с охватом как стратегических, так и операционных, как финансовых, так и нефинансовых рисков, включая аутсорсинг и ESG-риски. Увязка управления рисками с долгосрочными целями предприятия, стратегией и риск-аппетитом, с установлением зависимости вознаграждения менеджмента, который принимает на себя риски не только от выполнения операционных и финансовых показателей, но и за выполнение установленных риск-показателей
Отсутствие структурированного и единообразного способа определения шкал вероятности реализации рисков и их воздействия, стандартной формы отчетности о рисках, размытая ответственность за устранение рисков, отсутствие у работников понимания порядка действий в случае появления информации о реализованном риске	Стандартизация основных принципов управления рисками на уровне КУР, включающих в том числе схемы приоритизации рисков, стандартизированные количественные шкалы воздействия рисков, использование общепринятых терминов (гlossария) для управления рисками, позволяющие сбалансировать качественные и количественные аспекты показателей для измерения рисков, определить риск на любом уровне организации, сделав его понятным для всех работников
Недостаточная скоординированность в действиях по управлению рисками с другими структурными подразделениями предприятия, порождающая малоэффективное, длительное по времени реагирование на риск, приводящее к повышенным расходам человеческих ресурсов, дублированию, а также дополнительным затратам на различных стадиях производства, которые могут быть несовместимы с целями или неэффективны для предприятия	Согласование структуры КУР с организационной структурой предприятия, включая иерархию, подотчетность, центры и процессы принятия решений, оптимизацию функций и форм сотрудничества между структурными подразделениями. Обоснованная приоритизация рисков достигается при определении на уровне КУР специфичных для предприятия рисков, на основе четкого понимания уникальных потребностей и проблем предприятия, с помощью оценки внешнего или внутреннего аудита существующих практик управления рисками

Источник: авторская разработка.

- внедрение интеллектуальных концептуальных основ риск-менеджмента, интегрированных в стратегию предприятия, – таких как УРП, с надлежащей внутриорганизационной риск-коммуникацией;

- система КУР, обеспечивающая адаптацию и масштабируемость ее компонентов, в том числе методологию оценки рисков и управленческой риск-отчетности, к отраслевой принадлежности и специфическим потребностям предприятия, его операциям, целям и риск-профилю; бесшовную интеграцию в бизнес-процессы предприятия; соответствие корпоративным ценностям; эффективное управление рисками по мере развития предприятия и соответствующего ландшафта рисков с учетом того, что управление рисками – не разовая задача, а непрерывный путь к безопасному и успешному будущему.

ЛИТЕРАТУРА

Чунихина Т. 2022. Трансформация риск-менеджмента в современных условиях на примере концепции ERM. *Банковский вестник*. № 8. С. 63–72.

Чунихина Т. 2023. Формирование проактивного управления рисками в период турбулентности внешней среды в контексте ERM. *Банковский вестник*. № 1. С. 40–49.

Чунихина Т. 2024. Практические аспекты интеграции ESG-рисков в систему управления рисками предприятий в контексте концепции ERM. *Экономический бюллетень НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь*. № 8.

Arnold Vicky, Benford Tanya, Canada Joseph, Sutton Steve. 2015. Leveraging integrated information systems to enhance strategic flexibility and performance: The enabling role of enterprise risk management. *International Journal of Accounting Information Systems*. Vol. 19. Pp. 1–16.

Farrell Mark, Gallagher Ronan. 2019. Moderating influences on the ERM maturity-performance relationship. *Research in International Business and Finance*. Vol. 47. Pp. 616–628.

Thomas L. Barton, William G. Shenkir and Paul L. 2002. Walker, Enterprise Risk Management: Pulling it All Together, the Institute of Internal Auditors Research Foundation.

Статья поступила 23.09.2024 г.



ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ЭКСПОРТА ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ

Ващило А.А.

Системы управления страновыми рисками играют ключевую роль в обеспечении экономической безопасности и устойчивого развития. Они позволяют правительствам и бизнесу более эффективно реагировать на вызовы и угрозы, минимизировать негативные последствия и использовать возможности для роста и развития национальных экономик.

По состоянию на 2022–2024 гг. Беларусь столкнулась с рядом ограничений, затронувших ключевые виды транспорта, обусловленных санкционной политикой западных стран (Якубук, 2023). Негативное влияние санкций в наибольшей степени отразилось на экспорте транспортно-логистических услуг Республики Беларусь, где возникали угрозы и риски для устойчивого развития отрасли. В настоящее время Республика Беларусь сталкивается со следующими видами риска для экспорта транспортно-логистических услуг: стратегические, экономические, операционно-технологические, нормативные правовые, региональные (страновые) риски (Ващило, 2023).

Системы управления страновыми рисками помогают минимизировать негативные последствия, связанные с политическими, экономическими, социальными и экологическими изменениями в различных странах. Управление рисками является ключевым элементом обеспечения экономической безопасности и устойчивого развития международной торговли¹. В различных странах применяются разнообразные методические и концептуальные подходы к построению систем управления рисками².

¹ Reporting Guidelines on Disaster Risk Management. URL: EUR-Lex - 52019XC1220(01). EN - EUR-Lex (europa.eu).

² Совет Безопасности Российской Федерации. Экономическая безопасность. URL: <http://www.scrf.gov.ru/security/economic/>.

Для управления рисками экспорта транспортно-логистических услуг в Беларуси на национальном уровне необходимо формирование целостной системы. Актуальность формирования системы управления рисками экспорта транспортно-логистических услуг в Беларуси и ее практическая значимость обусловлены потребностями в обеспечении бесперебойности транспортных потоков в условиях санкционной политики, увеличения объемов экспорта товаров, расширения географии поставок и минимизации рисков, связанных с международной доставкой грузов.

В настоящей статье для Республики Беларусь предлагается система управления рисками экспорта транспортно-логистических услуг. Новизна предлагаемой системы заключается в интеграции международных стандартов и передовых зарубежных практик с учетом специфики национальной экономики и особенностей белорусского транспортно-логистического сектора. Применение международных стандартов и лучших практик обеспечивает соответствие требованиям глобального рынка и повышает конкурентоспособность белорусских компаний.

Система управления рисками экспорта транспортно-логистических услуг предусматривает отслеживание рисков в условиях санкционной политики, возможность быстрого реагирования на изменения внешней среды – например, новые

ОБ АВТОРЕ



ВАЩИЛО

Анна Александровна
(vashchylahanna@gmail.com),
старший преподаватель
Института бизнеса Белорусского
государственного университета
(г. Минск, Беларусь).

Сфера научных интересов:
транспортно-логистические услуги,
экспорт услуг, экономическая
безопасность, управление рисками.

санкционные меры, экономические кризисы, изменения законодательства. Это позволяет минимизировать негативные последствия и быстро адаптироваться к новым условиям. Новизна предлагаемой системы управления рисками также заключается в использовании современных информационных технологий, которые обеспечивают автоматизирование процессов мониторинга и анализа рисков. Можно также отметить, что предлагаемая система структурно более развернута, чем аналогичные системы за рубежом, и это обеспечивает комплексный подход к управлению рисками.

Цель предлагаемой системы управления рисками экспорта транспортно-логистических услуг заключается в обеспечении национальной экономической безопасности, стабильности экспортных операций и поддержании конкурентоспособности белорусских транспортно-логистических компаний на международном уровне.

Основные субъекты системы и их функции по управлению рисками экспорта представлены ниже.

Министерство транспорта и коммуникаций Республики Беларусь разрабатывает и внедряет законодательство и нормы, направленные на управление рисками в транспортно-логистической отрасли. Оно является ключевым субъектом данной системы управления рисками и несет ответственность за ее функционирование.

Государственный таможенный комитет Республики Беларусь выполняет следующие функции: контроль за соблюдением таможенного законодательства, борьба с контрабандой и нарушениями таможенных правил, а также обеспечение защиты национальных экономических интересов.

Страховые компании предоставляют страховые полисы, покрывающие различные риски, связанные с транспортировкой и логистикой.

Банки и финансовые институты предоставляют финансирование и инструменты управления рисками (аккредитивы и гарантии).

Консультационные, аудиторские компании и ассоциации перевозчиков и экспедиторов: участвуют в оценке и управлении рисками, предоставляют экспертов, консультируют.

Эти субъекты взаимодействуют между собой в целях создания стабильной и надежной среды для экспорта транспортно-логистических

услуг, минимизируя риски и обеспечивая защиту интересов всех участников.

Стратегические, экономические, операционно-технологические, нормативные правовые, региональные (страновые) риски являются объектом системы управления рисками экспорта транспортно-логистических услуг. Носителями данных рисков могут выступать:

- компании-экспортеры: они несут ответственность за соблюдение контрактных обязательств и управление рисками, связанными с перевозкой товаров;
- транспортные компании: ответственны за безопасную и своевременную доставку грузов, а также за управление рисками, связанными с логистическими операциями.

Опыт таких международных организаций, как Всемирная торговая организация (ВТО) и Международная торговая палата (ИТС), можно использовать в качестве нормативной базы для системы управления рисками экспорта транспортно-логистических услуг Беларуси³. Эти организации разрабатывают стандарты и правила, способствующие снижению рисков в международной торговле⁴.

Предложены следующие принципы системы управления рисками экспорта транспортно-логистических услуг, направленные на создание безопасной среды для международной торговли Республики Беларусь:

- проактивный подход – предвидение и предотвращение рисков до их возникновения;
- интеграция – управление рисками должно быть интегрировано во все бизнес-процессы;
- законность – соблюдение международных стандартов и национального законодательства в сфере транспорта и логистики;
- контингентное планирование – разработка планов действий на случай реализации рисков;
- непрерывное улучшение – регулярный анализ и улучшение системы управления рисками;
- комплексность – целостный подход к анализу и управлению всеми возможными рисками;

³ International Chamber of Commerce. URL: <https://iccwbo.org/>.

⁴ Financial conduct authority. URL: <https://www.fca.org.uk/>.

• автоматизация – широкое применение автоматизированных средств, способствующих сокращению времени на обработку информации, уменьшению вероятности ошибок и повышению оперативности реагирования на риски.

Эти принципы помогают государству и компаниям минимизировать потенциальные убытки и обеспечивать надежность экспортных операций.

Система управления рисками экспорта транспортно-логистических услуг в Республике Беларусь имеет циклическую структуру и включает пять ключевых компонентов (рис. 1).

Информационный компонент включает следующие виды работ:

сбор данных – информации о возможных рисках, связанных с экспортом транспортно-логистических услуг посредством цифровой платфор-

мы. Исходные данные для системы управления рисками экспорта транспортно-логистических услуг включают различные типы информации, которые помогают идентифицировать и оценивать потенциальные риски. Такими ключевыми данными для Беларуси могут быть:

- статистика по экспорту: объемы экспорта транспортных услуг, динамика изменения спроса и предложения на международных рынках;
- законодательство: национальные нормативно-правовые акты и международные законы, касающиеся транспортно-логистических услуг;
- финансовая информация: стоимость транспортировки, страховые тарифы, курсовые разницы и другие финансовые показатели;
- информация о клиентах и поставщиках: репутация, финансовое состояние, история сотрудничества;

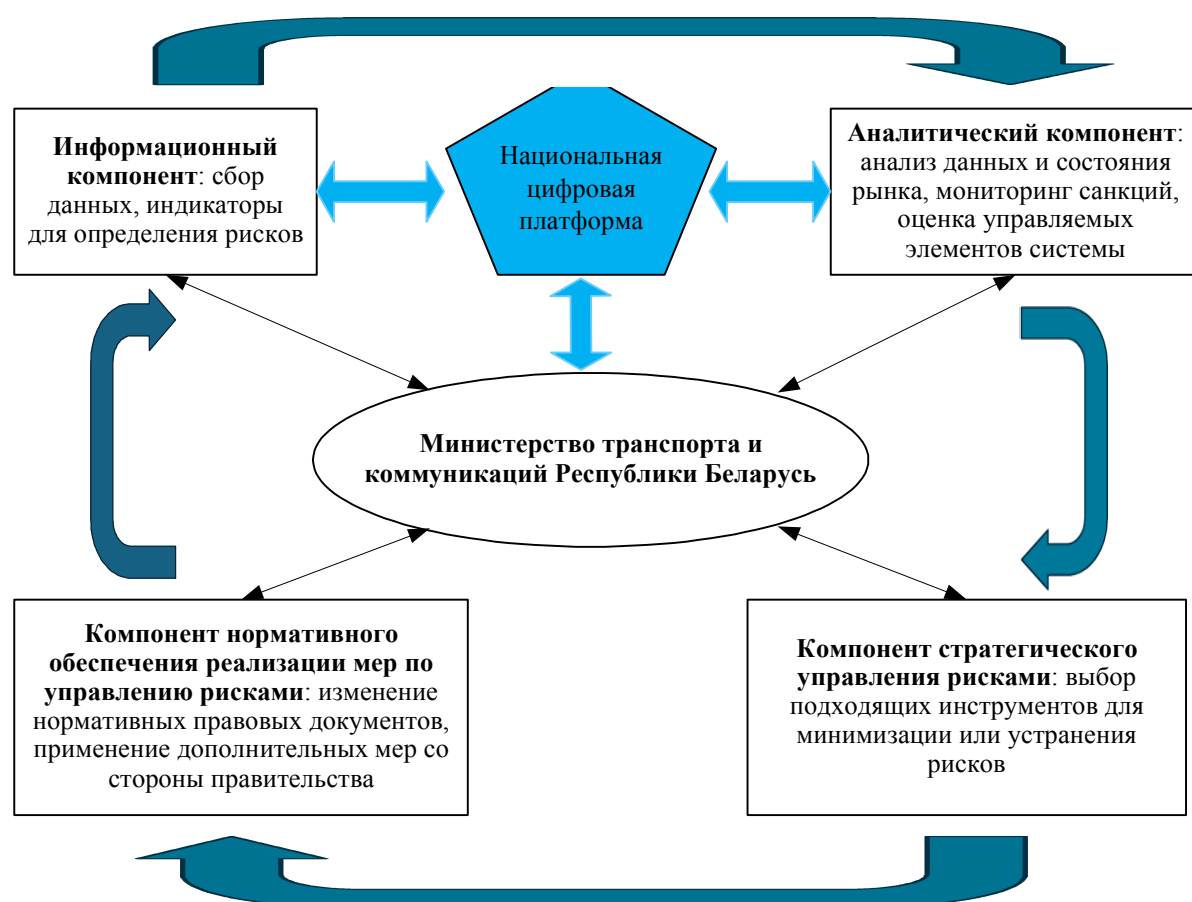


Рис. 1. Система управления рисками экспорта транспортно-логистических услуг Республики Беларусь

Источник: авторская разработка.

- анализ рынка: тенденции рынка, конкурентная среда, потенциальные новые рынки и клиенты;
- технические данные: состояние транспортных средств, инфраструктуры, доступность логистических центров.

Эти исходные данные используются для проведения комплексного анализа потенциальных рисков.

Классификация рисков: производится их разделение на категории (стратегические, экономические, операционно-технологические, нормативные правовые, региональные риски).

Индикаторы рисков: автором предлагаются новые индикаторы для оценки рисков экспорта транспортно-логистических услуг – сальдо внешней торговли транспортными услугами страны; удельный вес транспортных услуг во внешней торговле страны, удельный вес транспортных услуг в ВВП страны; рост экспорта транспортных услуг, географическая диверсификация экспорта транспортных услуг.

Аналитический компонент включает следующие виды работ: анализ данных, состояние рынка и оценка управляемых элементов системы. Использование цифровой платформы для анализа, прогнозирования и моделирования в целях оценки вероятности и потенциального воздействия на национальную экономику различных рисков экспорта транспортно-логистических услуг Республики Беларусь.

Управляемыми элементами системы являются: вероятность и частота наступления риска, а также потенциальный ущерб от его наступления. Вероятность наступления риска – мера, отражающая возможность возникновения определенного события, которое может негативно повлиять на экспорт транспортно-логистических услуг. Вероятность наступления риска может быть выражена в процентах или в долях от единицы; рассчитывается на основе прогнозируемых данных, экспертных оценок и статистического анализа. Частота наступления риска – это показатель, отражающий частоту возможного рискованного события в течение определенного временного периода. Потенциальный ущерб от наступления риска – это оценка потенциальных финансовых потерь или других негативных по-

следствий, возникновение которых связано с реализацией риска. Ущерб может быть выражен в денежном эквиваленте и включать прямые (например, штрафы или потеря груза) и косвенные убытки (потеря деловой репутации или клиентов). Для оценки ущерба используются методы финансового анализа и моделирования.

Для оценки управляемых элементов можно использовать перечисленные ниже подходы:

- количественный: использование математических и статистических методов для оценки вероятности наступления, частоты наступления риска и его потенциального ущерба. Например, можно применить данную формулу для расчета потенциального ущерба:

$$E(U) = P(R) \cdot D,$$

где $E(U)$ – потенциальный ущерб; $P(R)$ – вероятность риска; D – размер потенциального ущерба;

- качественный подход: оценка управляемых элементов на основе экспертных знаний и опыта, что позволяет учитывать неопределенность и неколичественные факторы.

Аналитический компонент системы управления рисками экспорта транспортно-логистических услуг включает анализ среды – оценку внешних и внутренних факторов, которые могут повлиять на экспорт транспортно-логистических услуг. К ним относится *мониторинг санкций, анализ потенциальных рисков и ущерба* для национальной экономики.

Мониторинг санкций предполагает постоянное отслеживание и анализ международных санкционных режимов, которые могут быть наложены на страну и сферу транспортно-логистических услуг; изучение новых и существующих санкционных мер, их условий и сроков действия; оценку немедленных и отложенных последствий санкций – таких, как снижение экспорта и инвестиций;

анализ международных рынков и тенденций для предвидения возможных изменений и подготовки к ним. Оптимизация транспортных маршрутов с учетом рисков экспорта транспортно-логистических услуг;

анализ результатов: оценка результатов и внесение корректировок в стратегию управления рисками экспорта транспортно-логистических услуг при необходимости.

Отчетность и коммуникация – информирование заинтересованных сторон, регулярное предоставление отчетов о текущем состоянии рисков и мерах по их управлению.

Постоянный контроль – регулярное отслеживание и оценка эффективности мер по управлению рисками экспорта транспортно-логистических услуг национальной экономики.

Компонент стратегического управления рисками включает:

определение методов управления рисками – выбор подходящих инструментов для минимизации или устранения рисков. Покрытие потенциальных убытков через страховые программы, включая страхование грузов, ответственности и финансовых рисков. Планирование действий: разработка конкретных планов и мер по управлению рисками экспорта транспортно-логистических услуг, в том числе субсидирование части затрат транспортных компаний или снижение ставок по кредитам для приобретения новых транспортных средств. Диверсификация маршрутов и поставщиков – создание альтернативных маршрутов для минимизации зависимости от одного пути или поставщика. Диверсификация поставок на внешние рынки сбыта, в том числе в страны Африки и Азии. Переориентация экспорта белорусской продукции и товаров. Разработка планов чрезвычайных ситуаций: подготовка к возможным чрезвычайным ситуациям и разработка планов действий для их преодоления.

Рассмотрим подробнее основные инструменты управления риском экспорта транспортно-логистических услуг: *страхование; субсидирование; снижение ставок по кредитам для приобретения новых транспортных средств; диверсификация рисков; переориентация экспорта товаров.*

Использование **страхования** как инструмента управления рисками позволяет компаниям и государству более уверенно выходить на международные рынки, минимизируя финансовые потери и обеспечивая стабильность бизнеса. Можно выделить следующие основные виды страхования для экспорта транспортно-логистических услуг:

- *страхование грузов.* Этот инструмент предназначен для защиты ценности груза от ущерба или

потери во время транспортировки. Страховые полисы могут покрывать различные риски, включая аварии, кражу, повреждение и другие непредвиденные обстоятельства. Страховые компании предлагают различные опции – от «все риски» до более ограниченных покрытий;

- *страхование ответственности* как вид страхования защищает компанию от требований третьих лиц за ущерб, причиненный в результате ее деятельности. Например, если в процессе транспортировки произойдет авария и груз повредит имущество третьих лиц, страхование ответственности покроет связанные с этим расходы;

- *страхование финансовых рисков* направлено на защиту от потерь, которые могут возникнуть из-за валютных колебаний, отсутствия оплаты дебиторской задолженности, политических рисков и других видов финансовой нестабильности. Страхование финансовых рисков может включать кредитное страхование, страхование от политических и от валютных рисков.

В Беларуси существует обязательное страхование гражданской ответственности владельцев транспортных средств, а также обязательное страхование гражданской ответственности перевозчика при перевозке опасных грузов согласно Закону «О страховой деятельности»⁵. В Республике Беларусь страхование гражданской ответственности перевозчика для внутренних и международных перевозок (CMR-страхование) является добровольным – так же, как страхование грузов⁶. Добровольное страхование средств железнодорожного транспорта и воздушных судов возможно осуществить в Беларуси⁷;

субсидирование, как показывает зарубежный опыт, государство может осуществлять на покрытие части затрат, связанных с экспортом транспортных услуг. Например, для компенсации расходов на топливо, техническое обслуживание и модернизацию транспортных средств. Для обес-

⁵ Закон Республики Беларусь «О страховой деятельности». URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=H12400344>.

⁶ Страхование гражданской ответственности перевозчика. URL: <https://promtransinvest.by/ru/services/corporate-liability-insurance/cmr-strakhovanie-strakhovanie-grazhdanskoi-otvetstvennosti-perevozchika/>.

⁷ Правила № 50 добровольного страхования средств железнодорожного транспорта. URL: <https://bgs.by/by/files/up/0000639/50.pdf>.

печения надежности и безопасности транспортных услуг необходимо регулярное техническое обслуживание и модернизация транспортных средств. Государственные субсидии могут покрывать часть этих затрат, что позволяет компаниям поддерживать высокий уровень качества своих услуг;

снижение ставок по кредитам в качестве инструментов управления рисками возможно применить на приобретение новых транспортных средств для компаний. Снижение ставок по кредитам позволит белорусским транспортным компаниям обновить свой автопарк, приобретая современные и экологичные транспортные средства. Это не только снизит вредное воздействие на окружающую среду, но и повысит эффективность и надежность транспортных услуг. В результате создаются благоприятные условия для увеличения объемов экспорта транспортно-логистических услуг;

диверсификация рисков – это стратегия распределения рисков, которая позволяет государству и организациям снизить уязвимость перед изменениями внешней среды. Разработка нескольких маршрутов доставки может защитить белорусские компании от задержек и прерываний, вызванных такими непредвиденными событиями, как природные катастрофы, политические изменения или стихийные бедствия. Использование различных транспортных узлов и портов позволяет избежать заторов и ускорить доставку. Сотрудничество с несколькими поставщиками из разных регионов снижает риск задержек или сбоев в поставках из-за локальных проблем. Это также дает возможность сравнивать цены и условия, выбирая наиболее выгодные предложения. Вход на новые рынки, например, стран Африки и Азии, позволяет белорусским компаниям расширить клиентскую базу, снизить зависимость от традиционных рынков, а также способствует увеличению объемов продаж и распределению рисков. Преимущества диверсификации заключаются и в уменьшении риска простоев, потери дохода, повышении гибкости и способности быстро адаптироваться к изменениям на рынке, в улучшении переговорных позиций за счет расширения сети партнеров;

переориентация экспорта белорусской продукции и товаров на новые рынки является ключевым инструментом управления рисками для транспортно-логистического сектора Республики Беларусь. Это позволяет не только снизить зависимость от традиционных рынков, но и увеличить стабильность, а также устойчивость экспорта транспортно-логистических услуг. Для переориентации экспорта белорусских товаров необходимо выполнение следующих операций: проведение исследований для определения наиболее перспективных рынков, которые могут быть заинтересованы в белорусской продукции; оценка таможенных регуляций, торговых барьеров, логистических маршрутов и потребительских предпочтений в новых странах; определение целевых сегментов рынка и разработка маркетинговой стратегии, адаптированной к культурным и экономическим особенностям каждого рынка; адаптация транспортно-логистических схем под требования новых рынков, включая выбор оптимальных маршрутов и способов доставки; инвестиции в разработку и модернизацию продукции для соответствия требованиям и ожиданиям новых рынков. Переориентация белорусского экспорта на новые рынки требует комплексного подхода и включает множество аспектов – от маркетинга до логистики и финансов. Это долгосрочный процесс, который может потребовать значительных инвестиций, но при правильном управлении он способен обеспечить устойчивый рост и развитие экспорта транспортно-логистических услуг Республики Беларусь.

Компонент нормативного обеспечения реализации мер включает *нормативное закрепление рекомендованных мер* по управлению рисками экспорта транспортно-логистических услуг, что позволяет создать стандартизированные процедуры по минимизации рисков, связанных с экспортом грузов через границы. Этот компонент регулирует разработку и внедрение регламентов, которые определяют порядок действий в различных ситуациях – таких, например, как задержки на таможне, повреждение груза или изменение маршрута. Данный процесс предусматривает внедрение правовых и

регуляторных актов, направленных на минимизацию различных рисков, связанных с экспортом транспортно-логистических услуг.

При необходимости осуществляется изменение нормативных правовых документов или применяются дополнительные меры со стороны правительства. Принимаемые меры по защите национальных перевозчиков включают: введение специальных ограничительных мер в отношении перевозок через территорию Беларуси, введение мер по упрощению процедур таможенного оформления и снижению административных барьеров. Осуществляется координация с другими заинтересованными министерствами и ведомствами Республики Беларусь, активизируется сотрудничество с другими странами Евразийского экономического союза в целях создания единого транспортного пространства, что включает гармонизацию нормативно-правовой базы, развитие транспортной инфраструктуры и упрощение процедур пересечения границ. Заключаются двусторонние соглашения с Китайской Народной Республикой для упрощения таможенных процедур и гармонизации стандартов.

В ходе обратной связи всеми участниками процесса на систематической основе производятся сбор и анализ информационных материалов.

Следует отметить, что постановление Совета Министров Республики Беларусь и Национального банка Республики Беларусь от 1 апреля 2024 г. № № 231/12 «О проведении валютных операций» устанавливает возможность для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, являющихся резидентами Республики Беларусь и осуществляющих международные автотранспортировки грузов, использовать до 31 декабря 2024 г. наличную иностранную валюту (доллары США, евро) в расчетах с иностранными партнерами при проведении международных перевозок⁸. Исключения составляют резиденты Российской Федерации.

Также в целях недопущения резкого ухудшения финансовых показателей субъектов хозяйствования и минимизации негативного влияния колебаний курса белорусского рубля на их дея-

тельность в условиях неблагоприятной геополитической ситуации Указом № 93 на три года продлено действие Указа Президента Республики Беларусь от 12 мая 2020 г. № 159 «О пересчете стоимости активов и обязательств»⁹. Таким образом, по мере необходимости транспортные компании и компании-экспортеры белорусской продукции могут относить курсовые разницы на более длительный период – до 2025 г.

Компонент «Национальная цифровая платформа» – инструмент интеграции всех компонентов в единую систему. Его внедрение в систему управления рисками экспорта транспортно-логистических услуг Беларуси, на наш взгляд, является актуальным, поскольку в соответствии с Национальной стратегией устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 г. драйвером устойчивого экономического роста должно стать формирование Национальной платформы цифровой экономики, базирующейся на широком внедрении информационных технологий нового поколения во все сферы жизнедеятельности¹⁰. Государственная программа «Цифровое развитие Беларуси» на 2021–2025 гг. также предусматривает активное использование информационно-коммуникационных и передовых производственных технологий в отраслях национальной экономики¹¹, а общие вопросы создания и развития государственных цифровых платформ в Беларуси урегулированы постановлением № 17 Министерства связи и информатизации¹².

Национальная цифровая платформа в предлагаемой системе управления рисками экспорта транспортно-логистических услуг страны поддерживает функционирование информацион-

⁹ О пересчете стоимости активов и обязательств. URL: <https://president.gov.by/ru/documents/ukaz-no-159-ot-12-maya-2020-g>.

¹⁰ Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года. URL: <https://economy.gov.by/uploads/files/NSUR2030/Natsionalnaja-strategija-ustojchivogo-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitija-Respubliki-Belarus-na-period-do-2030-goda.pdf>.

¹¹ Государственная программа «Цифровое развитие Беларуси» на 2021–2025 годы. URL: <https://www.mpt.gov.by/ru/gosudarstvennaya-programma-cifrovoe-razvitie-belarusi-na-2021-2025-gody>.

¹² О порядке создания, развития и взаимодействия государственных цифровых платформ и государственных информационных систем. URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=W22340069>.

⁸ О проведении валютных операций. URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22400231>.

ного и аналитического компонентов. Она может обеспечить:

- централизованный доступ к данным – сбор информации со всех этапов транспортно-логистической цепочки позволяет оперативно реагировать на изменения во внешней среде;
- интеграцию с другими системами – взаимодействие с государственными регистрами, таможенными и финансовыми службами для обмена данными и документами;
- аналитику и прогнозирование – использование больших данных и машинного обучения для анализа рынка и прогнозирования рисков;
- автоматизацию процессов – минимизация человеческого фактора и ускорение обработки информации;
- управление рисками в реальном времени – оперативное выявление и реагирование на потенциальные угрозы и риски;
- повышение прозрачности – отслеживание движения грузов и финансовых потоков способствует снижению коррупционных рисков;
- обучение и поддержку пользователей – предоставление информационно-коммуникационных ресурсов для обучения сотрудников.

Задачи Национальной цифровой платформы в системе управления рисками экспорта транспортно-логистических услуг Республики Беларусь могут включать:

- обеспеченность единым информационным пространством для всех участников транспортно-логистической отрасли;
- интеграцию с государственными информационными системами для упрощения процедур таможенного оформления и контроля;
- автоматизацию документооборота между участниками внешнеэкономической деятельности;
- предоставление актуальной аналитики и статистики по транспортно-логистическим потокам;
- содействие в цифровизации малых и средних предприятий транспортно-логистической отрасли;
- снижение операционных издержек для участников транспортно-логистического рынка за счет оптимизации процессов.

Модули компонента «Национальная цифровая платформа» в системе управления рисками

экспорта транспортно-логистических услуг Республики Беларусь представлены на рис. 2.

Данные рис. 2 (модули цифровой программы) раскрывают содержание взаимосвязей и координацию взаимодействия участников процесса по управлению рисками экспорта транспортных услуг.

Интегрированная информационная система. Этот модуль является основой для сбора, хранения и обработки данных, связанных с экспортными операциями. Он обеспечивает централизованное управление информацией и ее доступность для всех участников процесса.

Единое окно для документов и разрешений. Модуль предоставляет унифицированный интерфейс для подачи и обработки всех необходимых документов и разрешений, что значительно упрощает административные процедуры и сокращает время на их оформление.

Цифровой профиль участников платформы. Каждый участник платформы имеет свой цифровой профиль, содержащий всю необходимую информацию, включая историю операций, рейтинги, отзывы и другие данные, способствующие повышению доверия и прозрачности сделок.

Информационная безопасность. Обеспечение безопасности данных является приоритетом для платформы. Модуль информационной безопасности включает технологии защиты от несанкционированного доступа, шифрование данных и регулярные аудиты системы.

Аналитика и оптимизация. С помощью аналитических инструментов и алгоритмов оптимизации цифровая платформа способна анализировать большие объемы данных для выявления тенденций, оптимизации маршрутов и управления ресурсами. Это позволяет принимать обоснованные решения и повышать эффективность работы транспортно-логистической отрасли.

Компонент «Национальная цифровая платформа» в системе управления рисками экспорта транспортно-логистических услуг способствует повышению эффективности, прозрачности и безопасности транспортно-логистических операций на внешних рынках. Интеграция с государственными органами и финансовыми институтами, а также применение аналитики больших данных



Рис. 2. Модули национальной цифровой платформы в системе управления рисками экспорта транспортно-логистических услуг Республики Беларусь

Источник: авторская разработка.

и машинного обучения позволяют не только оптимизировать текущие операции, но и прогнозировать будущие тенденции на рынке транспортно-логистических услуг.

Рассмотрим положительные эффекты от внедрения системы управления рисками экспорта транспортно-логистических услуг Республики Беларусь.

Обеспечение роста экспорта товаров. Система управления рисками экспорта транспортно-логистических услуг нацелена на увеличение объемов экспорта за счет оптимизации логистических процессов и минимизации потерь. Она способна решать многие актуальные проблемы, особенно в условиях санкций и изменяющихся торговых потоков.

Эффект от диверсификации торговых партнеров. Санкции, введенные против Бела-

руси, вынуждают страну искать новые рынки сбыта и альтернативные маршруты для экспорта. Это требует переориентации торговых потоков, быстрого реагирования на изменения в международной торговле, а также адаптации к новым условиям. Система управления рисками помогает минимизировать потери и обеспечить стабильность поставок, анализируя возможные риски и предлагая оптимальные маршруты для экспорта. Эффективная состыковка логистических звеньев поставок является ключевым элементом в обеспечении бесперебойного движения товаров.

Эффект стабильной работы транспортно-логистической системы. Система управления рисками экспорта транспортно-логистических услуг обеспечивает бесперебойную работу логистических цепей, повышая тем самым

надежность и качество транспортных услуг. В условиях санкций и изменяющихся торговых маршрутов важно обеспечить синхронизацию всех этапов логистической цепи – от поставщиков сырья до конечных потребителей. Система управления рисками позволяет выявлять и устранять узкие места в логистических цепях, что способствует повышению их эффективности и надежности. Одной из значимых проблем для Беларуси в настоящее время является удорожание доставки грузов, вызванное увеличением транспортных расходов и изменением маршрутов. Система управления рисками позволяет прогнозировать и контролировать затраты на транспортировку, разрабатывать стратегии по снижению издержек и оптимизации логистических процессов. Это особенно важно в условиях, когда традиционные маршруты становятся недоступными или экономически невыгодными.

Эффект предотвращения ущерба и предупреждения возможных рисков: система управления рисками экспорта транспортно-логистических услуг позволяет заранее выявлять и устранять потенциальные риски, избегать убытков

и обеспечивать стабильность поставок. Формирование системы управления рисками для экспорта транспортно-логистических услуг в Республике Беларусь с применением цифровой платформы имеет важное значение для обеспечения национальной экономической безопасности в условиях санкций. Она повышает качество и производительность транспортно-логистических операций, поддерживает инновационное развитие и облегчает процесс принятия управленческих решений для компаний-экспортеров и организаций-перевозчиков.

ЛИТЕРАТУРА

Ващило А.А. 2023. Методика оценки рисков экспорта транспортно-логистических услуг в аспекте обеспечения экономической безопасности. *Вестник Института экономики НАН Беларуси*. Сборник научных статей. Минск: Институт экономики НАН Беларуси. Вып. 7. С. 83–91.

Якубук Ю.П. 2023. Оценка уровня экономической безопасности в транспортной сфере Республики Беларусь. *Вестник Института экономики НАН Беларуси*. Сборник научных статей. Минск: Институт экономики НАН Беларуси. Вып. 6. С. 138–147.

Статья поступила 11.10.2024 г.



АКТУАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ТРАНСФОРМАЦИИ РЕКЛАМНОГО РЫНКА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Гордейчук Д.В.

Реклама в современный период геоэкономической реальности является значимым фактором социально-экономического развития, а рекламная деятельность в экономическом пространстве занимает особое место, обеспечивая развитие коммерческой деятельности и конкуренции.

В последние годы на рекламном рынке Республики Беларусь произошли существенные изменения под влиянием различных факторов, к которым относятся последствия коронавирусной инфекции COVID-19, экономическая нестабильность периода 2020–2022 гг., активизация процессов цифровизации, а также санкционные ограничения западных стран в отношении ряда белорусских отраслей экономики. Исследование данных тенденций в сфере рекламной деятельности в академических источниках, на наш взгляд, представлено в недостаточной степени, отмечается наличие фрагментарности и отсутствие системного подхода к исследованию тенденций развития, а также динамики рыночных сегментов, что определяет высокую актуальность данной темы исследования.

Целью работы является определение актуальных тенденций трансформации рекламного рынка в Беларуси. Для достижения цели исследования необходимо решить следующие задачи: анализ общей динамики рынка; определение его структуры и динамики каждого сегмента в период 2016–2023 гг., а также факторов и тенденций, оказывающих влияние на рынок рекламы, современных механизмов и инструментария; рекламной деятельности; оценка степени влияния процессов цифровизации на рекламный рынок Беларуси; выявление перспектив дальнейшего его развития на ближайшие годы.

К основным ограничениям анализа, выявленным в ходе исследования, следует отнести недостаточность и фрагментарность статистической

информации, разрабатываемой Национальным статистическим комитетом в сфере рекламной деятельности. В связи с этим для анализа динамики и структуры рынка были использованы разработки Ассоциации рекламных организаций в дополнение к официальным статистическим данным.

Важное значение для целей исследования в рамках данной статьи имеет изучение влияния последствий коронавирусной инфекции на рекламный рынок Республики Беларусь. Для достижения этой цели, а также исследования долгосрочной динамики и тенденций развития рекламного рынка использованы статьи Анохиной Н.Н., Давидович В.А., Добромудровой И.А., Казаченко Н.В., Колесной И.Н., Лесниченко-Роговской М.В., а также данные Национального статистического комитета Республики Беларусь и годовые отчеты Ассоциации рекламных организаций Республики Беларусь.

Результаты исследования процессов цифровизации рекламной деятельности отражены в работах Койда О.С., Макаревич Е.Л., Силина Т.И., Терещенко М.С.

В научных трудах рассматриваются, как правило, отдельные аспекты анализа рекламного рынка Республики Беларусь и происходящих на нем процессов цифровизации, а также структура рынка рекламы, однако в работах последних лет отсутствует анализ динамики его сегментов

ОБ АВТОРЕ

ГОРДЕЙЧУК

Дмитрий Валентинович

(dima.gordejchuk.96@inbox.ru),

аспирант кафедры «Экономической информатики» Белорусского государственного университета информатики и радиоэлектроники (г. Минск, Беларусь).

Сфера научных интересов:

реклама, рекламный рынок, цифровизация, тенденции трансформации.

и инструментария рекламной деятельности в средне- и долгосрочной перспективе.

Для осуществления анализа рекламного рынка Республики Беларусь первоначально необходимо было определить его общую динамику (рис. 1).

Согласно данным рис. 1, в 2016–2019 гг. отмечалась положительная динамика устойчивого роста затрат на рекламу, которая впоследствии в 2020–2022 гг. сменилась на противоположную, что проявилось в их сокращении как в номинальном, так и в реальном выражении (с учетом инфляции).

В рамках данного исследования рекламный рынок в Республике Беларусь был разделен на следующие сегменты: *интернет*, *наружная реклама*, *пресса* (печатные издания), *радио*, *телевидение*.

Рассмотрим динамику развития рыночных сегментов рекламных услуг в Беларуси в 2016–

2022 гг. по затратам на рекламу в номинальном выражении (в текущих ценах) и в сопоставимых ценах (с учетом инфляции) (рис. 2, 3).

За рассматриваемый период различные сегменты рынка показывали разную динамику развития. Наибольший рост отмечался в сегментах *интернет-рекламы* и *радио*. Незначительные положительные изменения произошли в сегменте наружной рекламы. При этом негативная динамика отмечена в сферах прессы (печатная продукция) и телевидения, в которых произошло значительное сокращение расходов.

Аналогичные выводы позволяют сделать данные, скорректированные на уровень инфляции. Наибольшее сокращение затрат в этом случае пришлось на сегмент *пресса* (рис. 3).

Кардинальные изменения в общей рыночной динамике и динамике сегментов стали отмечаться

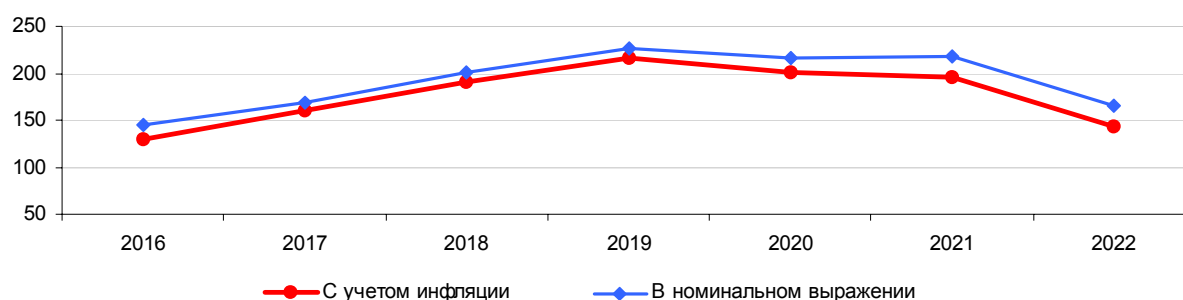


Рис. 1. Общая динамика развития платного рекламного рынка Республики Беларусь, 2016–2022 гг.

Источник: авторская разработка по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь. URL: <https://www.belstat.gov.by>.

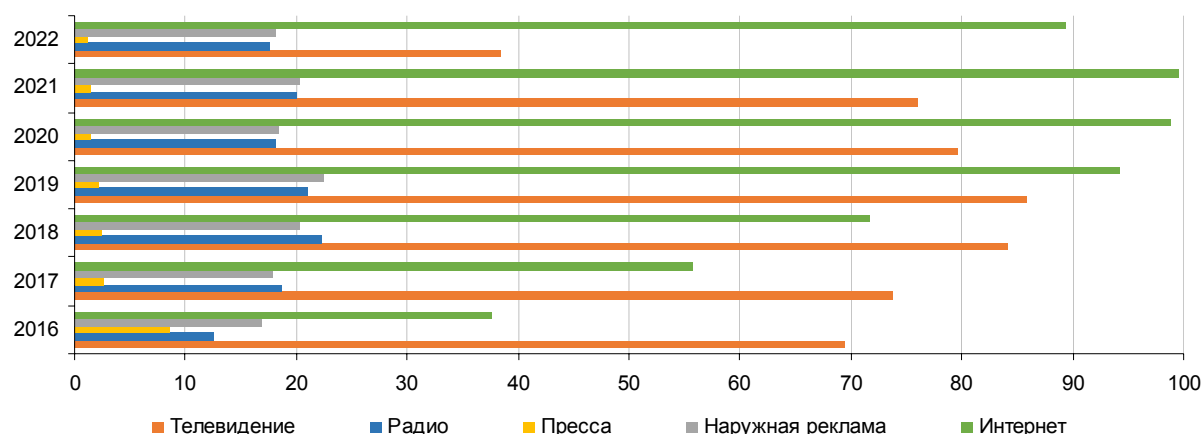


Рис. 2. Компоненты рекламного рынка в текущих ценах и динамика расходов на рекламу Республики Беларусь в 2016–2022 гг., млн руб.

Источник: авторская разработка по данным Ассоциации рекламных организаций. URL: <https://aro.by/объемы-рынка>; Национального статистического комитета Республики Беларусь. URL: <https://www.belstat.gov.by>.

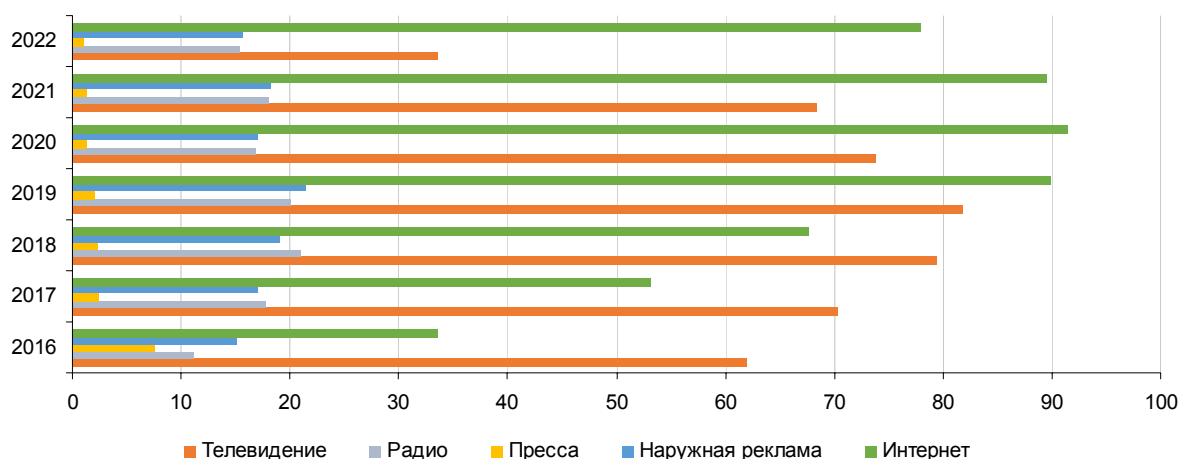


Рис. 3. Динамика расходов на рекламу сегментов рынка Республики Беларусь в 2016–2022 гг. с учетом инфляции, млн руб.

Источник: авторская разработка по данным Ассоциации рекламных организаций. URL: <https://aro.by/объемы-рынка>; Национального статистического комитета Республики Беларусь. URL: <https://www.belstat.gov.by>.

в период с 2020 по 2022 г. За этот период произошло сокращение всех сегментов рекламного рынка и в номинальном, и в реальном выражении (с учетом инфляции). В период с 2016 по 2019 г. включительно все сегменты, кроме *пресса* демонстрировали устойчивый рост.

Различная динамика отдельных сегментов рынка привела к существенному изменению структуры рынка рекламных услуг. Так, если лидирующую позицию в начале рассматриваемого периода занимал сегмент *телевизионной рекламы*, то в конце 2022 г. это место заняла *интернет-реклама*. Отмечен более чем двукратный

рост сегмента *интернет* и более чем двукратное сокращение некогда первого сегмента *телевидение*. Отмечается также незначительное изменение долей двух сегментов – *радио* и *наружная реклама*. Последний и самый незначительный сегмент – *пресса* (реклама в печатных СМИ) сократился с 5,9% в 2016 г. и стал занимать незначительную долю – 0,7% в 2022 г. (рис. 4).

Таким образом, за рассматриваемый период в Беларуси можно выделить устойчивую тенденцию к сокращению доли традиционных каналов рекламной коммуникации в сочетании с их одновременной цифровой трансформацией

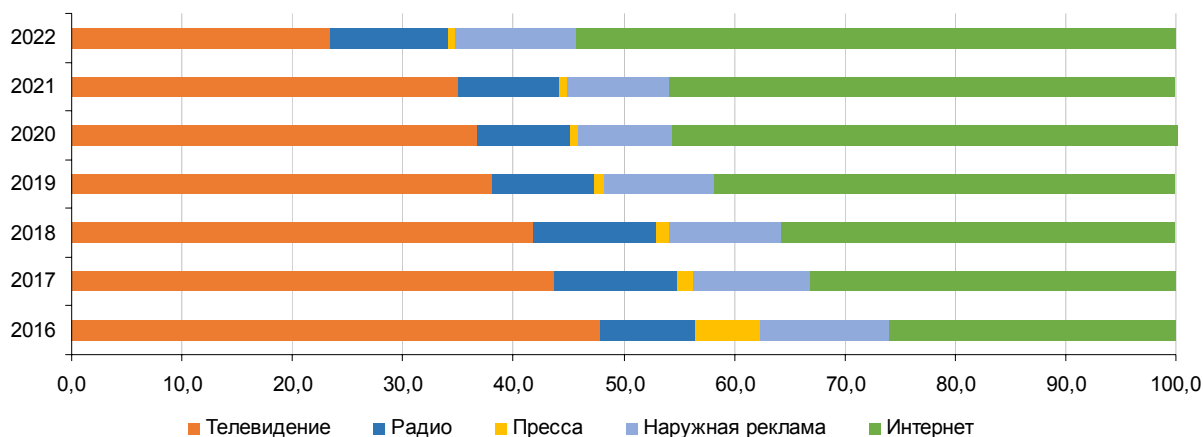


Рис. 4. Трансформация структуры рекламного рынка Республики Беларусь за 2016–2022 гг., %

Источник: авторская разработка по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь. URL: <https://www.belstat.gov.by>.

(Лесниченко-Роговская, Добромудрова, 2022. С. 275).

Сокращение удельного веса традиционных каналов компенсируется ростом цифровых рекламных каналов.

Подобные тенденции на внутривнутриреспубликанском рекламном рынке совпадают с долгосрочными мировыми и региональными тенденциями последнего десятилетия.

Сокращение емкости рекламного рынка Республики Беларусь в 2020–2022 гг. связано с рядом факторов. Главным фактором в 2020–2021 гг., обусловившим это сокращение, были негативные последствия глобального экономического кризиса, вызванного коронавирусной инфекцией COVID-19¹.

В данный период организации сокращали собственные рекламные бюджеты и меняли структуру расходов на рекламу (Анохина, 2021. С. 335).

Отсутствие жестких ограничительных карантинных мер в Республике Беларусь позволило не допустить резкого сокращения объема рекламного рынка, тем не менее снижение активности рекламодателей и сокращение рекламных бюджетов организаций, отмена большого числа массовых мероприятий, а также девальвация белорусского рубля оказали негативное влияние на динамику рекламного рынка.

Специфика кризиса в этот период предопределила рост продаж товаров через сеть Интернет, что способствовало увеличению рекламного трафика через цифровые каналы в Интернет и сокращению других сегментов.

Кризис, вызванный последствиями коронавирусной инфекции, ускорил процессы сокращения доли устаревших рекламных форматов, а том числе – печатной продукции.

Одновременно со снижением размеров рекламных бюджетов произошло перераспределение целевой аудитории и соответственно рекламных бюджетов между сегментами рынка.

В отличие от зарубежных стран, в том числе стран ближнего зарубежья, в Республике Беларусь в период с 2020 по 2021 г. тенденция к рос-

ту телевизионного сегмента рекламного рынка не выявлена.

Рассмотрим более подробно причины наиболее резких изменений, произошедших в 2022 г. Так, в ходе анализа были выделены несколько групп факторов сокращения рекламного рынка в данный период:

- введенные санкционные ограничения привели к одномоментному уходу крупнейших иностранных рекламодателей из телевизионного сегмента. Ввиду специфики данного сегмента, в котором более половины рекламодателей – иностранные, отмечено существенное сокращение данного сегмента;
- сокращение расходов на телевизионную рекламу иностранными рекламодателями сопровождалось их переходом в другие сегменты рекламного рынка, прежде всего в интернет-сегмент и специализированные локальные средства наружной рекламы;
- ухудшение макроэкономических показателей, в частности, сокращение ВВП в 2022 г. на 4,7%, привело к сокращению уровня платежеспособного спроса в экономике и еще большему сокращению рекламных бюджетов организаций²;
- следующей группой факторов стало введение законодательных ограничений для внутренних сегментов рекламного рынка в соответствии с Указом Президента РБ от 02.11.2021 г. № 426 «О размещении (распространении) рекламы», в соответствии с которым услуги по размещению рекламы вправе оказывать распространители, включенные в специализированный реестр Указом Президента Республики Беларусь от 31.03.2022 г. № 131 «О развитии средств массовой информации», в соответствии с которым установлен сбор услуг по распространению рекламы и увеличена ставка НДС.

Введенные меры государственного регулирования повлияли на перераспределение рекламных бюджетов организаций в сегменте Интернет.

Наибольшая доля рекламных бюджетов в сегменте Интернет пришлось на таргетированную рекламу в социальных сетях (ВК, Meta, Инстаграмм) и контекстную рекламу в поисковых системах и интернет-ресурсах (Youtube, Google, Яндекс).

¹ Официальный сайт Национального статистического комитета Республики Беларусь. URL: <https://www.belstat.gov.by>.

² Официальный сайт Национального статистического комитета Республики Беларусь. URL: <https://www.belstat.gov.by>.

Необходимо отметить: если технологические новации в сфере рекламы появляются в основной своей массе в цифровой сфере, то основное развитие и появление новых видов рекламы, расширение рекламного инструментария в последнее десятилетие отмечается в сегменте Интернет и в меньшей степени – в наружной рекламе.

Активная цифровизация наружной рекламы проявляется в переходе от статичных рекламных конструкций к цифровым, главным образом за счет внедрения технологии интерактивных экранов.

В данный момент технологии позволяют цифровым экранам составлять альтернативу традиционным билбордам. Этот формат обеспечивает размещение видеорекламы, что само по себе является революционным для наружной рекламы и повышает ее заметность для аудитории.

Новым инновационным и наименее распространенным видом цифровой наружной рекламы в Беларуси стал формат медиафасадов, с 2019 г. представленный в Минске фасадом бизнес-центра «Футурус».

Использование трехмерных проекций пока не получило массового распространения в Беларуси.

Наиболее значимыми технологическими изменениями в сфере наружной рекламы можно назвать появление и внедрение революционных цифровых технологий измерения аудитории наружной рекламы и измерения ее эффективности, что ранее было недоступно (Терещенко, 2021. С. 289–290).

Структурные изменения в используемом рекламном инструментарии имеют долгосрочную тенденцию к увеличению числа цифровых инструментов продвижения, эффективность которых можно измерить.

Преимущества цифровых инструментов Интернет-рекламы перед инструментарием традиционных сегментов рекламного рынка заключаются в высокой интерактивности, возможности таргетирования и в качественном сборе аналитической информации. Интерактивность позволяет осуществлять двустороннюю коммуникацию с аудиторией.

Глобальные тенденции, наблюдаемые на рекламном рынке Республики Беларусь в рассматриваемый период (2016–2023 гг.), включают рас-

ширение процессов цифровизации, персонализации, таргетинга.

Ускорение процессов цифровизации в Республике Беларусь коррелирует с развитием технологий и распространением использования цифровых устройств, подключенных к Интернет.

Появление новых форматов воздействия на аудиторию привело к расширению вариативности рекламного инструментария в этом сегменте.

Менее выраженными в Беларуси в сравнении с другими странами являются процессы геймификации рекламы³ (Анохтна, 2021. С. 336).

Рост числа пользователей социальных сетей и количества времени для пользователей привело к усилению роли Social Media Marketing (SMM).

Результатом распространения социальных сетей стало изменение модели взаимодействия с поисковыми системами: интернет-пользователи гораздо чаще занимались поиском информации через соцсети и реже – через поисковые системы.

Рассмотрим перспективы дальнейшего развития рынка рекламы Беларуси, используя факторы, оказывающие влияние на рынок. К ним относятся: экономические, демографические, технологические, законодательные, а также факторы культуры и моды.

Белорусский рынок рекламы имеет значительный потенциал к восстановительному росту после сокращения его объемов в период 2020–2022 гг. Тем не менее в долгосрочной перспективе на платежеспособный спрос будет оказывать влияние ряд негативных демографических факторов, к которым относятся сокращение численности и старение населения (ввиду перехода к консервативной стратегии потребления). Таким образом, особую важность при формировании платежеспособного спроса приобретает рост доходов населения в реальном выражении.

При этом, по нашему мнению, определяющим фактором структурных изменений на рынке рекламы будет все также являться технологическая группа факторов, проявляющаяся прежде всего в дальнейшем повышении уровня цифровизации, дальнейшем росте доли интернет-сегмента. Несмотря на данное обстоятель-

³ Геймификация – игровой коммуникативный подход, использующий правила игры в неигровых контекстах (маркетинг, реклама и др.).

ство, высокие среднегодовые темпы роста сегмента могут иметь тенденцию к замедлению ввиду высокой доли лиц, использующих Интернет и смартфоны. Поэтому дальнейшие возможности экстенсивного роста сегмента сильно ограничены.

На основании проведенного выше анализа были выделены особенности развития рынка рекламы.

Наиболее глубокое падение рынка рекламы в Беларуси за весь исследуемый период произошло в 2022 г.

Отмечаются качественные изменения, вызванные в первую очередь цифровизацией современного общества.

Наиболее выраженной долгосрочной тенденцией являются происходящие структурные изменения – перераспределение рекламы в сторону цифровых каналов и инструментов.

Нестабильная динамика последних лет, связанная с последствиями коронавирусной инфекции COVID-19; законодательные изменения; уход рекламодателей из числа крупных зарубежных ТНК; общее ухудшение состояния экономики в 2020–2022 гг. привели к сокращению рекламных бюджетов организаций.

Коренные структурные изменения рынка, преимущественно под влиянием процессов цифровизации, обусловили долгосрочные изменения, в частности, рост доли сегмента *Интернет-рекламы* и одновременное сокращение доли сегмента *пресса* (печатные издания) и частичный переход их в Интернет.

Анализ современных актуальных тенденций цифровой трансформации рекламного рынка позволяет говорить об усилении влияния научно-технического прогресса в рекламной сфере.

Введенные меры государственного регулирования повлияли на перераспределение рекламных бюджетов организаций в сегменте *Интернет*.

По мнению автора, в дальнейшем развитие внутреннего рынка рекламы будет определяться общемировым развитием технологических новаций и соответствовать мировым тенденциям и таким новым форматам, как повышение уровня цифровизации, рост подсегмента интерактивной наружной рекламы, использование технологий

виртуальной и дополненной реальности, искусственного интеллекта, видеорекламы.

ЛИТЕРАТУРА

Анохина Н.Н. 2021. Рынки рекламы России и Беларуси в период пандемии. *Социально-экономические и правовые аспекты развития России в XXI веке: риски и стратегии*. Материалы II Международной научно-практической конференции, Воронеж–Орел. 26 марта 2021 г. ФГБОУ; БГЭУ. С. 334–339.

Горуппа И.В. 2020. Рынок рекламы Беларуси: история и перспективы развития. *Новые экономические исследования*. Сборник статей II Международной научно-практической конференции. Пенза, 15 июня 2020 г. Пенза: Наука и просвещение. С. 22–26.

Ивашкевич А.С., Проц Т.А. 2016. Анализ перспектив развития белорусского рынка рекламы. *Экономическое развитие России: тенденции перспективы*. Сборник статей по материалам II Международной студенческой научно-практической конференции. Нижний Новгород, 14 апреля 2016 г. НГПУ им. К.Минина. Т. II. С. 47–51.

Казаченко Н.В., Трушкевич Н.Л. 2023. Тенденции развития рынка рекламы в Республике Беларусь. *Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли*. Сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции, Санкт-Петербург, 15–19 мая 2023 г. Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС. С. 97–104.

Колесная И.Н., Давидович В.А., Тышлек В.В. 2022. Современные тенденции развития маркетинга в Республике Беларусь. *Экономика и качество систем связи*. № 1(23). С. 13–19.

Лесниченко-Роговская М.В., Добромудрова И.А. 2022. Современные тренды рекламной практики Республики Беларусь. *Бизнес. Образование. Экономика*. Материалы Международной научно-практической конференции, Минск, 7–8 апр. 2022 г. Минск: Институт бизнеса БГУ. С. 272–276.

Макаревич Е.Л., Любецкая М.А. 2021. Цифровизация рекламы в банковской сфере Республики Беларусь. *77 научная конференция студентов и аспирантов Белорусского государственного университета*. Минск: БГУ. С. 213–217.

Терещенко М.С. 2021. Наружная реклама в городской среде: цифровая трансформация. *Социальные практики и развитие городской среды: урбанистика и инноватика*. Материалы Международной научно-практической конференции, Минск: БГУ. С. 289–292.

Статья поступила 11.10.2024 г.



Малая О.В.

Белорусско-китайское торгово-экономическое сотрудничество в контексте региональной политики Китая

Развитие экономики Беларуси связано с успешностью реализации потенциала торгово-экономического сотрудничества с КНР, что получило отражение как в официальных документах, закрепляющих задачи внешней политики страны, так и в документах регионального уровня, разработанных на среднесрочную перспективу.

Региональная экономическая политика Китая включает ряд аспектов, способствующих наращиванию международного сотрудничества и повышению уровня открытости регионов Китая во взаимодействии с другими странами. Перспективы развития экономики Китая создают благоприятные условия для дальнейшего укрепления белорусско-китайского сотрудничества, что послужило в том числе целью настоящего исследования.

В качестве важной политической и экономической предпосылки рассматривается состоявшийся визит в Беларусь Премьера Государственного Совета Китая Ли Цяня в августе 2024 г., а также подписание отдельными регионами Беларуси и Китая детализированных планов торгово-экономического сотрудничества.

Добровольская А.Д., Марусева К.А.

Беларусь в системе международного финансового сотрудничества: восточный вектор

Анализируется состояние международного финансового сотрудничества и показано, что в условиях разрушения сложившихся международных связей и экономического взаимодействия Республики Беларусь с Западной Европой и США восточный вектор экономической политики для Беларуси становится наиболее важным. Сотрудничество Республики Беларусь в рамках нового вектора международных отношений позволит не только стабилизировать, но и развивать национальную экономику с учетом национальных интересов, а также в полной мере воспользоваться преимуществами формирования новой международной финансовой архитектуры. Статья подготовлена при финансовой поддержке Белорусского республиканского фонда фундаментальных исследований (БРФФИ).

Артемьев П.П.

Неплатежеспособность предприятий в Казахстане и Беларуси: состояние и возможности гармонизации законодательства

Обосновываются преимущества процесса гармонизации законодательств стран – членов ЕАЭС в сфере урегулирования неплатежеспособности. Установлено, что изучение перспектив согласования нормативной основы данной сферы хозяйственной деятельности должно осуществляться в каждой стране из-за отсутствия наднационального регулирующего органа. Определено наличие значительных перспектив сотрудничества между Беларусью и Казахстаном по рассматриваемому вопросу, выделены основные виды деятельности по обмену опытом. Осуществлен ряд практических рекомендаций по приведению во взаимное соответствие практики функционирования института антикризисного управления в рамках ЕАЭС.

Чунихина Т.Ю.

Корпоративное управление и управление рисками предприятий: формирование системы, механизмы взаимодействия

Исследованы вопросы формирования системы управления рисками корпораций и предприятий, их взаимосвязи и механизмы взаимодействия, показаны их роль и место в системе корпоративного управления предприятия. Предложены организационная структура выстраивания корпоративного управления рисками и практические

рекомендации по решению проблемных вопросов организации управления рисками в рамках корпоративного управления.

Вацило А.А.

Формирование системы управления рисками экспорта транспортно-логистических услуг

Предложена система управления рисками экспорта транспортно-логистических услуг Республики Беларусь. Обоснованы структура и компоненты системы управления, определены основные механизмы и инструменты функционирования. Рассмотрены положительные эффекты от внедрения системы управления рисками экспорта транспортно-логистических услуг Республики Беларусь

Гордейчук Д.В.

Актуальные тенденции трансформации рекламного рынка в Республике Беларусь

По результатам анализа рекламного рынка в Республике Беларусь определены общие тенденции и особенности развития данного рынка в 2016–2022 гг., в том числе в условиях негативных последствий коронавирусной инфекции COVID-19, санкционных ограничений в отношении ряда отраслей белорусской экономики. Рассмотрена структура рынка рекламы, определена динамика развития каждого его сегмента, а также актуальный инструментарий рекламной деятельности. Выявлены тенденции усиления влияния научно-технического прогресса в рекламной сфере, обоснованы перспективные направления цифровой трансформации рекламного рынка Беларуси.

Olga Malaya

Belarusian-Chinese trade and economic cooperation in the context of China's regional policy

The Belarusian economy development is associated with the successful implementation of the trade and economic cooperation potential with China, which is reflected both in official documents that set out the objectives of the country's foreign policy, and in regional documents developed for the medium term.

China's regional economic policy includes a number of aspects that contribute to the international cooperation expansion and an increase in the openness level of China's regions in interaction with other countries. The prospects for China's economy development create favorable conditions for further Belarusian-Chinese cooperation strengthening, which served as one of the purpose of this study.

The Premier of the State Council of China Li Qiang visit to Belarus in August 2024 and signing of detailed plans for trade and economic cooperation by some regions of Belarus and China, are considered as an important political and economic prerequisite.

Angelina Dobrovolskaia, Kseniya Maruseva

Belarus in the system of international financial cooperation: the eastern vector

The article analyzes the state of international financial cooperation and shows that in the conditions of the destruction of established international relations and economic interaction between Belarus and Western Europe and the USA, the eastern vector of economic policy for Belarus is becoming the most important. Cooperation of the Republic of Belarus within the framework of the new vector of international relations will allow not only to stabilize, but also to develop the national economy taking into account national interests and to take full advantage of a new international financial architecture. The article was prepared with the financial support of the Belarusian Republican Foundation for Fundamental Research (BRFFR).

Pavel Artsemyeu

Enterprises' insolvency in Kazakhstan and Belarus: status and possibilities of legislation harmonization

The article substantiates the advantages of the process of the legislation harmonization at the EAEU member states in the sphere of insolvency resolution. It is established that the study of the prospects for coordinating the regulatory framework of this economic activity sphere should be carried out on a country-by-country basis due to the lack of a supranational regulatory body. The presence of significant prospects for cooperation between Belarus and Kazakhstan on the issue is determined, the main elements of the experience exchange are highlighted. A number of practical recommendations for bringing the anti-crisis management institute functioning within the EAEU into mutual conformity are implemented.

Tatsiana Chunikhina

Corporate governance and enterprise risk management: system formation, interaction mechanisms

The article examines issues of formation the risk management system of corporations and enterprises, the interrelations and mechanisms interaction, the role and place in the system of corporate management. The organizational structure of building corporate risk management and practical recommendations for solving problematic issues of organizing risk management within the framework of corporate management are proposed.

Hanna Vashchyla

Formation of a risk management system for transport and logistics services export

The article proposes a risk management system for transport and logistics services export in Belarus. The management system structure and components are substantiated, the main mechanisms and instruments of functioning are defined. The positive effects of the risk management system implementation for transport and logistics services export in Belarus are considered.

Dzmitry Hardzeichuk

Current trends in the transformation of the advertising market in Belarus

Based on the results of the advertising market analysis in the Republic of Belarus, general trends and features of the of this market development in 2016-2022 are determined, including in the context of the COVID-19 negative consequences, sanctions restrictions to a number of Belarusian economic sectors. The advertising market structure is considered, the dynamics of each segment development, and the current tools of advertising activities are determined. Trends in technical progress increasing influence in the advertising sphere are identified, promising areas of digital transformation of the advertising market in Belarus are substantiated.

**Экономический бюллетень Научно-исследовательского экономического
института Министерства экономики Республики Беларусь
№ 11, 2024**

Свидетельство о регистрации периодического издания № 1231.

Ответственные за выпуск – Я.М. Александрович, Н.В. Радченко

Над выпуском работали:

А.М. Стронгина – *редактирование и корректура*,
Ю.В. Коленчиц – *верстка*

Подписано в печать 20. 11. 2024 г. Формат 60x84 $\frac{1}{8}$. Бумага офсетная. Печать офсетная.
Усл.печ.л. 6,49. Уч.-изд.л. 6,02. Тираж 70 экз. Заказ № 420

Издатель и полиграфическое исполнение

ГНУ «Научно-исследовательский экономический институт
Министерства экономики Республики Беларусь»:
ЛП № 38200000015421, действующая с 30.04.2004 г.

220086, г. Минск, ул. Славинского, 1, корп. 1.

Тел./факс (017) 271-02-78
gnu-niei@niei.by