

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ бюллетень



Научно-исследовательского экономического института
Министерства экономики Республики Беларусь

Основан в 1997 г.

Издается ежемесячно

№ 11 (341) ноябрь 2025

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. Шугилин, 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.

РЕГУЛИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР

Супранович И.В. Стратегические приоритеты и механизмы регулирования интегрированных структур в мировой экономике	4
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---

«ЗЕЛЕНОЕ» БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Пыльнева Т.Г., Качалова С.М. «Зеленое» бюджетирование как инструмент реализации экономической политики	11
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

**МЕЖРЕГИОНАЛЬНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО КИТАЯ И БЕЛАРУСИ
В СФЕРЕ МСП**

Чжао Цинцю. Организационно-экономические формы участия МСП в углублении межрегиональных связей Беларуси и Китая	20
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ**

Усманов А.М. Институт корпоративного секретаря акционерного общества: международная практика и опыт Республики Беларусь	30
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

**СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО В ЕС:
ОПЫТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ**

Карашук М.Н. Государственная поддержка сельского хозяйства в странах Европейского союза	37
------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

**ЭКОЛОГО-ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ БАЛАНС ТЕРРИТОРИИ
И ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЕ**

Германович Т.М., Лопачук О.Н. Эколого-хозяйственный баланс территории как инструмент оптимизации структуры землепользования в Республике Беларусь	47
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ ФКиС В БЕЛАРУСИ

Додонов О.В., Додонова Е.А. Концептуальные основы инновационного развития физической культуры и спорта в Республике Беларусь	53
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Резюме	63
---------------------	----

Summary	65
----------------------	----

REGULATION OF INTEGRATED STRUCTURES DEVELOPMENT

I. Supranovich. Strategic priorities and regulatory mechanisms for integrated structures in the global economy	4
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---

GREEN BUDGETING

T. Pylneva, S. Kachalova. Green budgeting as a tool for implementing economic policy	11
---------------------------------------------------------------------------------------------------	----

INTERREGIONAL COOPERATION BETWEEN CHINA AND BELARUS IN THE FIELD OF SMES

Zhao Qingqiu. Organizational and economic forms of SME' participation in deepening Belarusian-Chinese Regional Cooperation	20
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

IMPROVING THE CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM

A. Usmanau. Institute of corporate secretary of a joint-stock company: international practice and experience of the Republic of Belarus	30
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

AGRICULTURE IN THE EU: STATE SUPPORT EXPERIENCE

M. Karashchuk. State support for agriculture in the European Union	37
---------------------------------------------------------------------------------	----

ECOLOGICAL AND ECONOMIC BALANCE OF THE TERRITORY AND ITS USE

T. Germanovich, O. Lopatchouk. Ecological and economic territorial balance as a tool for the land structure use optimizing in the Republic of Belarus.....	47
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

CONCEPTUAL FOUNDATIONS FOR THE DEVELOPMENT OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS IN BELARUS

O. Dodonov, E. Dodonova. Conceptual foundations of physical culture and sports innovative development in the Republic of Belarus	53
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Summary in Russian	63
---------------------------------	----

Summary in English	65
---------------------------------	----

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ И МЕХАНИЗМЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Супранович И.В.

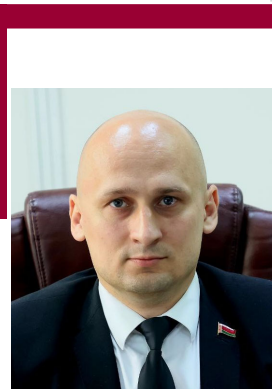
Современная мировая экономика переживает этап углубленной интеграции, сопровождаемый быстрым ростом масштабов деятельности транснациональных корпораций и появлением многоуровневых систем, условно называемых интегрированными структурами. Эти структуры (холдинги, конгломераты, стратегические альянсы, экосистемы) все чаще оказывают доминирующее влияние на ключевые сегменты глобального рынка, в том числе трансграничные цепочки поставок, сферу высоких технологий и финансово-инвестиционный сектор (Анохин, 2021. С.15–17). При этом они способны аккумулировать ресурсы и компетенции из разных регионов и отраслей, добиваясь синергетического эффекта в области производства, маркетинга и распределения рисков. Однако столь внушительная экономическая сила подразумевает не только выгоды в виде более интенсивного технологического развития и масштабирования, но и риски монополизации, геополитических диспропорций и снижения прозрачности рыночных отношений. Поскольку государственные органы и наднациональные структуры не всегда успевают оперативно адаптировать инструменты контроля к новым моделям организации бизнеса, актуальность научного изучения механизмов регулирования и стратегических приоритетов интегрированных структур резко возрастает (Глазьев, 2020. С. 28–36).

Цель данной статьи – рассмотреть основные направления и особенности деятельности крупнейших корпоративных объединений, выявить «узкие места» в существующей системе управления ими, а также предложить конкретные рекомендации и пути совершенствования контроля с учетом интересов мирового сообщества и долгосрочной экономической устойчивости.

Интегрированные структуры на глобальном рынке могут выступать в самых различных форматах – от традиционных вертикально-консолидированных компаний (когда корпорация последовательно контролирует все звенья цепочки добавленной стоимости: от добычи ресурсов до конечного сбыта продукта) до сетевых экосистем, включающих разнородные компании, взаимосвязанные общей цифровой платформой. Независимо от формы, характерной чертой подобных объединений остается стремление к получению синергетического эффекта за счет объединения компетенций и ресурсов, а также установка на долгосрочное взаимодействие. Эта специфическая черта интеграции проявляется и в международной среде, где значительные различия в правовых системах, культурных традициях управления и экономических устоях обуславливают дополнительную сложность.

С одной стороны, большие интегрированные структуры активно способствуют глобализации: они создают рабочие места в разных регионах, расширяют доступ потребителей к товарам и услугам, реализуют крупные инновационные

ОБ АВТОРЕ



СУПРАНОВИЧ
Иван Владимирович
(ivan.supranovich@gmail.com),
аспирант кафедры
международного бизнеса
Белорусского государственного
экономического университета
(г. Минск, Беларусь).

Сфера научных интересов:
мировая экономика,
интеграционные процессы,
корпоративное управление,
ESG, цифровая
трансформация экономики.

проекты. Ярким примером можно считать международные автомобильные альянсы, такие как Renault – Nissan – Mitsubishi, которые синхронизируют научно-исследовательские программы, совместно разрабатывают новые модели и используют единую модульную платформу для разных брендов, что приводит к снижению себестоимости и ускорению вывода продуктов на рынок (Карпов, 2019. С. 45–46). В информационно-коммуникационной сфере гиганты вроде Amazon, Alibaba или Tencent создают экосистемы, объединяющие широкий спектр сервисов – от электронной коммерции до облачных вычислений и финансовых услуг. Корпорации-«ядра» таких экосистем получают уникальные конкурентные преимущества, поскольку аккумулируют и обрабатывают огромные массивы данных, повышая тем самым эффективность взаимодействия с поставщиками, клиентами и деловыми партнерами.

С другой стороны, в научной среде давно ведутся дискуссии о том, что слишком быстрый рост подобных структур и их влияние на глобальные рынки могут приводить к монополизации целых отраслей и формировать мощные барьеры для новых конкурентов (Портер, 2022. С. 77–78). Компании, контролирующие ключевые платформы или инфраструктуру (к примеру, глобальные логистические сети или систему авторизованных сервисов, связанных с программным обеспечением), фактически диктуют свои условия производителям и потребителям. В науке управления это описывается концепцией сетевой мощности: чем больше узлов и связей охвачено в структуре, тем больше возможностей «ядро» получает для регулирования доступа к сети, навязывания комиссии, предписывания стандартов совместимости и т. д. Подобные риски не ограничиваются чисто экономической сферой. Когда доминирующее положение занимает корпорация, которая обеспечивает транспорт, связь, средства электронной оплаты или социальные медиа, возникает вопрос о политическом ее весе и даже воздействии на национальный суверенитет государств (Даннинг, 1997. С. 54–56). Примером может служить ситуация, когда крупная технологическая компания способна влиять на общественное мнение через алгоритмы поиска и рекомендации контента либо доби-

ваться налоговых льгот и других привилегий ввиду своей ключевой позиции в инфраструктуре рынка труда и финансов.

Традиционные механизмы антимонопольного регулирования и контроля над сделками слияния и поглощения (M&A) неоднократно подвергались критике за несоответствие современным реалиям.

Во-первых, процедуры согласования крупных сделок в большинстве национальных юрисдикций достаточно длительны и включают многоступенчатые экспертизы. За это время корпорации могут изменить структуру собственности, разделить активы между множеством формально независимых юридических лиц или перевести часть бизнеса в другую юрисдикцию с более мягкими регуляциями (Уильямсон, 2001. С. 112–113).

Во-вторых, критерии для признания предприятия «доминирующим на рынке» нередко ориентируются на классические представления о доле рынка, объеме капитала и объеме выпуска продукции. Между тем в цифровую эпоху большее значение приобретают такие нематериальные факторы, как объемы накопленных данных, патентное портфолио и статус дефолтной платформы в определенной сфере. Антимонопольные органы пока не выработали согласованные способы комплексной оценки влияния компании на весь экосистемный контекст, и это открывает возможности для злоупотреблений.

Дополнительная сложность возникает из-за отсутствия глобальной унификации антимонопольного законодательства. Каждое государство обладает собственными нормами, своими приоритетами и ограниченными ресурсами для отслеживания международных сделок (Анохин, 2021. С. 19–21). В результате крупные компании могут пользоваться так называемым «регуляторным арбитражем»: выбирая, где зарегистрировать главный офис или в какой стране утверждать план слияния, корпорации сводят к минимуму вмешательство жесткого надзора. Наднациональные объединения вроде Европейского союза обладают более развитыми механизмами контроля, но их мандат ограничивается территориями стран-участниц, а с учетом растущей значимости рынков Северной Америки, Азии и других регионов обеспечить полноценную глобальную

координацию вряд ли удастся (Глазьев, 2020. С. 32–33). В теории международной политической экономии подчеркивается, что эффективный контроль над транснациональными корпорациями требует формирования не только многосторонних соглашений, но и институционально сильных наднациональных регуляторов. На практике же государства часто опасаются утратить часть суверенитета, уступая собственные рычаги управления в пользу глобальных органов.

Немаловажным аспектом регулирования интегрированных структур сегодня выступает учет ESG-факторов (экологические, социальные и управленческие критерии). Под влиянием международных организаций и общественного запроса крупный бизнес начинает отчитываться об углеродном следе, уровне соблюдения прав сотрудников, об антикоррупционных мерах и прочих формах ответственности. Для компаний, создающих мощные распределенные сети филиалов по всему миру, крайне важно согласовывать стандарты деятельности в разных странах, которые могут отличаться экологическими нормами, трудовым законодательством и отношением к профсоюзам (Грязнова, Колосков, 2022. С. 133–135). В результате для удержания единого корпоративного имиджа и репутации приходится инвестировать в глобальные системы контроля качества, подготавливать обучающие программы для персонала, формировать прозрачные каналы обратной связи с социальными группами и местными сообществами. В некоторых случаях, например, в сферах добычи полезных ископаемых или переработки ресурсов, интегрированная структура вынуждена учитывать экологические ограничения и высокие репутационные риски. Если нарушается экологическая безопасность, такой инцидент может вызвать международные скандалы, судебные иски и давление со стороны инвесторов. Постепенно складывается тенденция, при которой крупнейшие фонды и банки включают критерии ESG в систему оценок, определяя, куда следует направлять финансовые ресурсы. Это означает, что глобальная интеграция уже не может опираться лишь на логику максимизации прибыли без учета долгосрочной устойчивости (Глазьев, 2020. С. 34).

В качестве конкретных примеров сложившейся ситуации можно упомянуть кейсы, когда технологические гиганты сталкивались с антимонопольными расследованиями в США и ЕС. В 2017 г. Европейская комиссия оштрафовала корпорацию Google (ныне часть холдинга Alphabet) на 2,4 млрд евро за злоупотребление доминирующим положением в сфере интернет-поиска, вынуждая конкурирующие сервисы бороться за равные условия доступа к пользователям (Романова, 2021. С. 88–89).

В 2020–2021 гг. в Соединённых Штатах обсуждались законодательные инициативы, способные ограничить консолидацию данных и накладывать запрет на некоторые формы самопродвижения (self-preferencing). Тем не менее даже столь масштабные штрафы не ликвидируют корни проблемы, а лишь временно скорректируют поведение компании, оставляя ей достаточно пространства для дальнейшего доминирования на рынке. Аналогичные сложности испытывают и азиатские регуляторы, пытаясь удержать баланс между стимулированием экспорта и инноваций, с одной стороны, и предотвращением формирования неформальных монополий – с другой. Например, в Китае правительство ужесточило надзор за компаниями электронной коммерции и финтех-сектором, что привело к замедлению IPO гиганта Ant Group (связанного с Alibaba) в 2020 г. (Чернова, 2020. С. 98–99). Данная политика показывает, что борьба за глобальное технологическое лидерство может сопровождаться нарастающим госрегулированием, которое порой принимает характер политического влияния (табл. 1).

Принимая во внимание все эти противоречия, считаем возможным предположить, что совершенствование механизмов регулирования интегрированных структур должно включать несколько взаимодополняющих направлений (табл. 2).

Данные табл. 2 определяют следующие направления совершенствования механизмов регулирования интегрированных структур.

Во-первых, государства и наднациональные объединения могут внедрять ускоренные методы предварительной оценки слияний и поглощений, снижая бюрократические барьеры для анализа финансовой и организационной состав-

Проблемы современного регулирования интегрированных структур и их причины

Проблема регулирования	Основные причины	Последствия	Примеры из текста
Несоответствие антимонопольных норм цифровой эпохе	Критерии оценки (доля рынка, объем выпуска) не учитывают нематериальные активы: данные, патенты, статус платформы	Невозможность своевременно выявить и пресечь доминирование в экосистемах	Google оштрафован за доминирование в поиске, но корень проблемы не устранен (Романова, 2021. С.88–89)
Регуляторный арбитраж	Отсутствие глобальной унификации законодательства; различия в строгости регуляторов разных стран	Компании выбирают юрисдикции с мягкими правилами, избегая жесткого контроля	Компании могут перерегистрировать активы или офис для минимизации контроля (Уильямсон, 2001. С.112–113)
Затянутые процедуры согласования M&A	Многоступенчатые экспертизы и бюрократия	За время согласования структура сделки может быть изменена, что затрудняет контроль	Корпорации меняют структуру собственности до завершения экспертизы (Уильямсон, 2001. С.112–113)
Отсутствие наднационального регулятора с полномочиями	Государства не готовы делегировать суверенитет; мандаты существующих органов (ЕС) ограничены территориально	Невозможность эффективно контролировать трансграничную деятельность ТНК	Даже ЕС не может обеспечить глобальную координацию (Глазьев, 2020. С.32–33)
Сложность оценки ESG-рисков в глобальных сетях	Различия в национальных стандартах по экологии, труду и управлению	Компании могут применять «двойные стандарты», выбирая слабые нормы	Необходимость согласования стандартов в разных странах для сохранения репутации (Грязнова, Колосков, 2022. С.133–135)

Источник: авторская разработка.

ляющих крупных сделок. Если в рамках такой «ускоренной экспертизы» выявляется явное доминирование одной из сторон, регулирующий орган имеет право оперативно предписать корректировку сделки или заморозить ее реализацию до дополнительного расследования (Карпов, 2019. С. 46).

Во-вторых, необходимо расширять практику «регуляторных песочниц» и экспериментальных зон, где новые бизнес-модели могут тестироваться под наблюдением компетентных органов. Такой подход уже зарекомендовал себя в ряде стран (Великобритания, Сингапур) в сфере финтех. Распространение этой идеи на более широкий спектр экосистемных бизнесов позволит своевременно выявлять потенциально монопольные элементы и вносить коррективы, не дожидаясь масштабных последствий.

В-третьих, целесообразна гармонизация ESG-стандартов на уровне международных до-

говоренностей для того, чтобы компании, работающие сразу в нескольких регионах, не могли избирательно придерживаться лишь самых слабых норм в экологической или социальной сфере. Ключевую роль здесь может сыграть прозрачная отчетность, подтвержденная независимым аудитом, а также согласованные между странами принципы налогообложения углеродных выбросов, утилизации отходов и соблюдения трудовых прав (Глазьев, 2020. С. 34–35). Если единые ESG-требования станут условием допуска к масштабным международным проектам или критериям при распределении крупных инвестиций, то крупные интегрированные структуры будут вынуждены повышать свою корпоративную ответственность.

Еще одним направлением совершенствования может быть создание специализированных наднациональных органов, обладающих правом применять санкции к компаниям, чья деятель-

Пути совершенствования регулирования и практические рекомендации

Направление совершенствования	Конкретные меры	Ожидаемый эффект	Рекомендации
Модернизация антимонопольного контроля	Внедрение ускоренных процедур предварительной оценки сделок M&A; расширение критериев оценки доминирования (включая данные, экосистемный охват)	Более оперативное выявление и предотвращение монополизации	Национальные и наднациональные антимонопольные органы
Создание экспериментальных зон («регуляторных песочниц»)	Тестирование новых бизнес-моделей под надзором регуляторов до их массового внедрения	Своевременное выявление рисков без блокировки инноваций	Регуляторы в сфере FinTech, цифровых платформ и экосистем
Гармонизация ESG-стандартов	Разработка и внедрение единых международных стандартов по экологии, социальной ответственности и управлению; обязательная прозрачная отчетность с независимым аудитом	Устранение «регуляторного арбитража» в ESG-сфере; повышение корпоративной ответственности	Международные организации (ОЭСР, ООН), национальные правительства, инвестиционные фонды
Усиление международной координации	Создание специализированных наднациональных органов с правом наложения трансграничных санкций; координация между ЕС, USMCA, АСЕАН и др.	Минимизация возможностей для уклонения от регулирования; повышение эффективности контроля	Наднациональные институты, межправительственные организации
Повышение прозрачности и комплаенса	Обязательное раскрытие структуры владения, данных о прибыли и налогах по странам (country-by-country reporting); развитие «упреждающего комплаенса» внутри компаний	Снижение рисков уклонения от налогов и злоупотреблений; повышение доверия со стороны общества и регуляторов	Национальные правительства (законодательный уровень); ТНК (внутренняя политика)
Развитие экспертизы регуляторов	Образовательные программы и консалтинговые инициативы; создание исследовательских центров при университетах для анализа цифровых моделей	Повышение квалификации регуляторов для работы со сложными экосистемными бизнес-моделями	Государственные органы, академические институты

Источник: авторская разработка.

ность явно угрожает международной конкурентной среде и устойчивости рынков. Подобный опыт отчасти реализован в Евросоюзе, но даже там часто недостает скоординированной политики с национальными регуляторами. Расширение полномочий таких органов и координация между различными макрорегиональными объединениями (ЕС, USMCA, АСЕАН, ЕАЭС, МЕРКОСУР и т. д.) могла бы повысить эффективность контроля, минимизируя возможности для регуляторного арбитража (Анохин, 2021. С. 19–20).

Для самих корпораций все более очевидной становится необходимость упреждающего комплаенса.

Проще говоря, крупные игроки начинают осознавать: если они завоюют чрезмерную долю рынка, игнорируя при этом интересы регуляторов и общества, то рано или поздно столкнутся с жесткими ограничительными мерами, а их репутационный ущерб вообще может оказаться катастрофическим. Многие транснациональные компании внедряют внутренние кодексы поведения, проверяют совместные предприятия и подрядчиков на предмет соблюдения этических и экологических стандартов, создают специальные отделы по взаимодействию с госорганами (Уильямсон, 2001. С. 115–117). Подобные шаги становятся частью стратегического приори-

тета, поскольку доверие к компании со стороны клиентов, партнеров и государства оказывается не менее ценным, чем краткосрочная выгода от неограниченной экспансии. В некоторых случаях интегрированные структуры самостоятельно декларируют правила, превышающие требования национальных законов, и это оправдывается в долгосрочном плане как элемент стратегии устойчивого развития.

Что касается рекомендаций, которые можно дать национальным правительствам, то логичным представляется усиление мер по обеспечению прозрачности корпоративной деятельности. В частности, целесообразно на законодательном уровне обязывать компании раскрывать структуру владения, предоставлять информацию о трансфертном ценообразовании, данные о прибыли и налоговых отчислениях в каждой стране присутствия. Такая инициатива уже обсуждается внутри ОЭСР, где предполагается ввести единые стандарты отчетности по странам (country-by-country reporting). Для наднациональных институций актуальным остается переход от декларативных принципов к механизмам принудительной силы, обеспечивающим единообразие антимонопольных процедур, а также введение трансграничных санкций при выявлении злоупотреблений (Романова, 2021. С. 90–92). Например, речь идет о введении единых правил приостановки сделок M&A, если совокупная рыночная капитализация партнеров превышает определенный порог, а их совокупная доля в глобальной отрасли создает риск квазимонополии.

Отдельное поле деятельности связано с образовательными и консалтинговыми инициативами. Поскольку многие традиционные регуляторы не обладают достаточными навыками для анализа сложных экосистемных бизнес-моделей и использования методов оценки цифровых активов, необходимо проведение масштабных программ повышения квалификации. В некоторых странах при университетах создаются исследовательские центры, сотрудничество с которыми помогает госорганам понять специфику алгоритмического ценообразования, систем рейтинга и рекомендаций, оперирования большими данными. Такая научно-аналитическая кооперация позволяет обогащать правовую базу и управлен-

ческие практики реальным опытом и апробированными методиками (Портер, 2022. С.80–81). Государства могли бы направлять гранты и субсидии на исследования междисциплинарных команд, в которых объединены экономисты, юристы, IT-специалисты и социологи в целях комплексного охвата проблем регулирования.

Интегрированные структуры в современной мировой экономике занимают ключевое место среди субъектов (вместо «акторов»), определяющих траектории глобализации, технологических инноваций и транснациональной конкуренции. При этом масштабы и сложность их деятельности создают внушительный вызов как для национальных государственных органов, так и для наднациональных институтов, стремящихся поддерживать принципиальные основы свободной конкуренции и предотвращать чрезмерную экономическую концентрацию. Как показывает практика, традиционные механизмы антимонопольного контроля, разработанные в эпоху преимущественно промышленной индустриализации, уже не вполне применимы к цифровым экосистемам и инновационным формам кооперации. Проблема усугубляется тем, что однозначная квалификация доминирующего положения усложняется сетевой природой объединений, ускользающих от стандартных критериев «доли рынка». Тем не менее существует реальная перспектива совершенствования системы регулирования за счет ускорения согласования трансграничных сделок, ужесточения требований к раскрытию данных, вплоть до уровня поведенческих алгоритмов и продвижения единых ESG-принципов, учитывающих экологическую и социальную ответственность интегрированных структур. Подобные шаги могут быть подкреплены созданием международных механизмов контроля, наделенных правом применения санкций, а также более тесной консолидацией усилий научного и экспертного сообщества при выработке новых регулятивных форм. Успешная реализация данных мер позволит расширить возможности использования преимуществ интегрированных структур, сократив при этом издержки монополизации и геополитических перекосов. Современный мир нуждается в таком регулировании, в котором будут сочетаться гибкость по отношению к инновациям и жесткость

противодействия недобросовестным монополиям – именно в этом направлении, судя по всему, движется эволюция государственных и наднациональных институтов.

ЛИТЕРАТУРА

Анохин С.А. 2021. Интеграционные процессы и наднациональное регулирование: вызовы глобальной экономики. *Вестник международных исследований*. № 4.

Глазьев С.Ю. 2020. Государственная политика в отношении транснациональных структур: проблемы и пути решения. *Мировая экономика и международные отношения*. № 9.

Грязнова Н.С., Колосков Д.В. 2022. Региональные и глобальные аспекты регулирования интегрированных корпоративных структур. *Экономика и предпринимательство*. № 10 (147).

Даннинг Дж.Х. 1997. Мультинациональные предприятия и мировая экономика. Пер. с англ. Москва: Международные отношения.

Карпов В.В. 2019. Правовые основы противодействия монополизму в условиях глобализации. *Журнал правовых исследований*. № 5.

Портер М. 2022. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер.

Романова С.П. 2021. Антимонopolная политика и цифровая среда: новое измерение глобальных вызовов. *Финансовая аналитика*. № 6.

Чернова И.А. 2020. Корпоративная культура транснациональных компаний: опыт и вызовы XXI века. *Управление компанией*. № 5.

Уильямсон О. 2001. Механизмы управления: транзакционные издержки и организационные решения. Пер. с англ. СПб.: Экономическая школа.

Статья поступила 12.09.2025 г.



«ЗЕЛЕНое» БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ

Пыльнева Т.Г., Качалова С.М.

Современные экологические вызовы, включая изменение климата и деградацию природных ресурсов, обусловили необходимость перехода к модели «зеленой» экономики, требующей системного пересмотра бюджетной политики. Инструментом такой трансформации выступает «зеленое» бюджетирование – политика интеграции экологических и экономических целей в бюджетный процесс (Диваева, 2022. С. 44).

В Российской Федерации формирование национальной системы «зеленого» финансирования происходит в условиях реализации ESG-повестки, объединяющей экологические, социальные и управленческие аспекты развития. Актуальность темы исследования подтверждается ухудшением позиций России в рейтинге Environmental Performance Index (EPI), согласно которому страна опустилась с 32-го на 58-е место за последние семь лет (Пыльнева, Качалова, Кондраткова, 2025. С. 114).

Цель исследования – выявление особенностей применения инструментов «зеленого» бюджетирования в различных странах и разработка рекомендаций по их адаптации к российской практике с учетом принципов ESG.

Методология исследования. Методологической основой исследования послужил системный подход, позволивший рассмотреть «зеленое» бюджетирование в качестве комплексной многоуровневой системы. В работе использованы:

- сравнительный метод – для сопоставления эффективности различных инструментов «зеленого» бюджетирования;
- статистический метод – для анализа динамики финансирования негативных последствий изменения климата и развития рынка «зеленых облигаций»;
- исторический метод – для выявления тенденций становления и развития «зеленого» бюджетирования.

Информационную базу исследования составили данные международных организаций (ОЭСР, Всемирный банк), статистические материалы и аналитические отчеты Green Finance Platform и The GEF (для межстрановой оценки), а также данные Банка России (для анализа российского рынка) и научные публикации по проблемам «зеленого» финансирования.

Исторические предпосылки формирования концепции «зеленого» бюджетирования

Становление концепции «зеленого» бюджетирования можно разделить на три основных этапа. Первый этап (1990-е годы) связан с осознанием взаимосвязи между экономическим развитием и состоянием окружающей среды. Принятие Повестки дня на XXI век на Конференции ООН по окружающей среде и развитию (1992 г.) стало отправной точкой для формиро-

ОБ АВТОРАХ

ПЫЛЬНЕВА

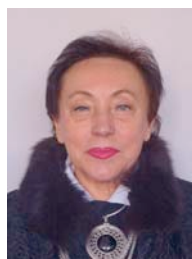
Татьяна Григорьевна (zn48lgtu@mail.ru), доктор экономических наук, член-корреспондент РАЕН, почетный работник Высшей школы, профессор кафедры экономики и финансов Липецкого государственного технического университета (г. Липецк, Россия).

Сфера научных интересов: разработка стратегий на основе принципов ESG.

КАЧАЛОВА

Светлана Михайловна (smkachalova@mail.ru), кандидат педагогических наук, член Липецкого областного отделения РАЕН, доцент, доцент кафедры философии и социальных коммуникаций Липецкого государственного технического университета (г. Липецк, Россия).

Сфера научных интересов: «зеленая» экономика, «зеленая» реклама, «зеленая» лингвистика.



вания новых подходов к бюджетному планированию (Дудин, 2024. С. 48).

Второй этап (2000–2015 гг.) характеризуется разработкой методологических основ «зеленого» бюджетирования. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) начала активную работу по созданию стандартов и руководств по экологизации бюджетных процессов. В этот период появляются первые пилотные проекты по внедрению «зеленой» бюджетной классификации в странах ЕС (Вострикова, Мешкова, 2020. С. 56).

Третий этап (с 2015 г. по настоящее время) связан с реализацией Парижского соглашения по климату и Целей устойчивого развития ООН. Статья 2 Соглашения прямо призывает к «приведению финансовых потоков в соответствие с траекторией низкоуглеродного развития» (Дегтярева, Шалина, Неучева, 2024. С. 47). Это стимулировало страны к пересмотру национальных бюджетных систем и активному внедрению инструментов «зеленого» бюджетирования.

Теоретико-методологические основы зеленого бюджетирования

Анализ современной бюджетной политики в процессе внедрения принципов ESG

Внедрение принципов ESG (Environmental, Social, Governance) становится неотъемлемым

элементом современной бюджетной и экономической политики государств мира. Государство выступает ключевым регулятором, формирующим «правила игры» и создающим стимулы для переориентации финансовых потоков в сторону «зеленых» проектов. Главной координирующей организацией в мировом сообществе является Генеральная Ассамблея ООН, которая в 2015 г. выдвинула в качестве приоритета 17 целей устойчивого развития (см. рисунок).

Согласно приведенной на рисунке схеме, цели устойчивого развития ООН служат фундаментальной основой для реализации принципов ESG в корпоративной и государственной практике. Взаимосвязь проявляется в следующих аспектах:

- Environmental (экологическое измерение) интегрирует 7 целей ООН, направленных на сохранение природных ресурсов и борьбу с изменением климата. В контексте «зеленого» бюджетирования это выражается в финансировании проектов по переходу на возобновляемую энергетику (Цель 7), внедрению ресурсосберегающих технологий (Цель 12) и реализации климатических программ (Цель 13);

- Social (социальное развитие) охватывает 6 целей, связанных с обеспечением благополучия населения. Применительно к бюджетной политике это предполагает направление средств на програм-



Рис. Цели устойчивого развития – основа реализации принципов ESG

Источник: URL: <https://www.ungeneva.org/ru/about/topics/sustainable-development-goals>.

мы социальной поддержки (Цель 1), развитие здравоохранения (Цель 3) и образования (Цель 4), что способствует снижению неравенства (Цель 10);

- Governance (корпоративное управление) включает 4 цели, ориентированные на создание эффективных институтов. В бюджетном процессе это реализуется обеспечением прозрачности использования средств (Цель 16), развитием государственно-частного партнерства (Цель 17) и созданием условий для устойчивого экономического роста (Цель 8).

Представленная схема наглядно иллюстрирует системный характер взаимосвязи между глобальными целями развития и практическими инструментами их реализации с использованием ESG-принципов в бюджетной политике.

Ключевым инструментом бюджетной политики стало «зеленое» бюджетирование, позволяющее классифицировать доходы и расходы бюджета в зависимости от их воздействия на окружающую среду. В 2021 г. Правительством РФ были утверждены критерии «зеленого» бюджетирования («зеленая таксономия»), что позволило начать системную работу по направлению бюджетных средств и привлечению частных инвестиций в проекты, соответствующие принципам устойчивого развития.

«Зеленое» бюджетирование представляет собой логичное и необходимое дополнение Концепции устойчивого развития, выступая инструментом ее финансовой реализации. Его можно определить как политику государства, которая включает оценку, планирование и отчетность о государственных расходах и доходах для продвижения экологической устойчивости¹.

В состав «зеленого» бюджетирования входят следующие ключевые элементы:

- оценка экологического воздействия бюджетных мер;
- маркировка «зеленых» расходов;
- «зеленое» налогово-бюджетное планирование;
- прозрачная отчетность.

Реализация этих элементов позволяет сместить акцент бюджетной политики с краткосроч-

ных экономических результатов на долгосрочную экологическую устойчивость.

К инструментам «зеленого» бюджетирования относятся следующие (Бобылев, 2023. С. 49):

- 1) маркировка и приоритетное развитие статей расходов государственного бюджета, соответствующих достижению экологических целей устойчивого развития;

- 2) экологические фонды – специализированные фонды, аккумулирующие средства для финансирования экологических проектов;

- 3) «зеленое» субсидирование – целевое предоставление государственных субсидий для реализации экологических проектов;

- 4) «зеленое» страхование и «зеленые» гарантии – механизмы снижения рисков при реализации экологических проектов;

- 5) «зеленое» кредитование – кредитование по льготной ставке проектов, оказывающих благотворное влияние на окружающую среду;

- 6) «зеленые» облигации – долговые ценные бумаги, выпущенные для финансирования экологических проектов;

- 7) «зеленые» акции и паи – долевые ценные бумаги компаний, реализующих экологические проекты;

- 8) «зеленые» премии и гранты – безвозмездное финансирование перспективных экологических инициатив.

Для реализации «зеленого» финансирования создается специализированная инфраструктура, включающая «зеленые» торговые площадки на биржах, банки, фонды и др. Неотъемлемой частью системы являются единые принципы взаимодействия, поддерживаемые участниками рынка:

- позитивный вклад в достижение экологических целей;
- четкие и измеряемые критерии и стандарты инвестирования;
- надежная оценка экологического воздействия;
- эффективные соглашения, мониторинг и взаимодействие сторон;
- прозрачная отчетность (Пыльнева, Кондраткова, Качалова, 2025).

Динамика «зеленого» бюджетирования в мире с 2018 по 2024 г. отражена в табл. 1.

¹ Распоряжение Правительства РФ от 14.07.2021 г. № 1912-р «Об утверждении целей и основных направлений устойчивого (в том числе зеленого) развития Российской Федерации». *Собрание законодательства РФ*. 2021. № 29. Ст. 5124.

Динамика «зеленого» бюджетирования в мире

Показатели	2018 г.	2020 г.	2022 г.	2024 г.	2030 г. (прогноз)
Объемы финансирования, трлн долл. США	365	463	574	632	4500

Источник: авторская разработка с использованием данных (Зинетуллина, 2025).

Государство играет ключевую роль в развитии «зеленого» бюджетирования, выступая:

- создателем институтов – разработчиком норм, правил, стратегий «зеленого» бюджетирования;
- регулятором рынка, устанавливающим стандарты и правила раскрытия информации;
- инвестором, непосредственно участвующим в финансировании «зеленых» проектов;
- заказчиком, формирующим спрос на «зеленые» технологии и решения (Дудин, 2024. С. 48).

Сравнительный анализ моделей «зеленого» бюджетирования

Международный опыт свидетельствует о разнообразии подходов к интеграции экологических критериев в бюджетный процесс.

Китай демонстрирует государственно ориентированную модель, характеризующуюся высокой степенью централизации и ориентацией на достижение количественных показателей. Основой модели служит система пятилетних планов, интегрированных с национальными климатическими целями (Ланьшина, 2024. С. 51).

Основные инструменты:

- прямое бюджетное финансирование экологических программ;
- субсидирование «зеленых» отраслей;
- налоговые льготы для экологически ориентированных предприятий (Соколова, Теймуров, 2021).

За период 2016–2024 гг. объем «зеленых» инвестиций в Китае превысил 500 млрд долл. США, что составило около 3% ВВП страны. Осо-

бенностью китайского подхода является сочетание масштабных инвестиций в возобновляемую энергетику с параллельным развитием угольной генерации, что отражает сложность энергетического перехода. Динамика «зеленых» инвестиций в Китае с 2017 по 2024 г. приведена в табл. 2.

Франция является одним из пионеров и лидеров в области методологии «зеленого» бюджетирования. Правительство с 2021 г. представляет парламенту «зеленый бюджет» (budget vert), в котором все расходы классифицированы по их влиянию на окружающую среду (Клековская, 2023. С. 52).

Ключевые элементы системы бюджетирования:

- трехуровневая классификация расходов (позитивное, нейтральное, негативное воздействие);
- обязательная экологическая экспертиза бюджетных проектов;
- интеграция климатических рисков в бюджетное прогнозирование.

В 2024 г. доля «зеленых» расходов в бюджете Франции достигла 38%, при этом 12% расходов имели негативную экологическую оценку и подлежали постепенному сокращению.

Великобритания избрала путь финансового стимулирования «зеленого» перехода с опорой на частный капитал. Основой политики является цель по достижению нулевых чистых выбросов (net-zero) к 2050 г. (Смирнов, 2023. С. 40).

Инструменты реализации:

- «зеленая» ипотека со сниженными процентными ставками;
- государственные гранты на энергоэффективную реновацию;

Таблица 2

Динамика «зеленых» инвестиций в Китае, 2017–2024 гг.

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Объем инвестиций, млрд долл. США	45,2	58,7	72,3	85,1	98,5	112,4	125,8	138,2
Доля в ВВП, %	2,1	2,4	2,7	2,9	3,1	3,2	3,3	3,4

Источник: авторская разработка.

- налоговые льготы для «зеленых» инвестиций.

Особенность британского подхода состоит в активном вовлечении розничных инвесторов посредством механизмов «зеленого» финансирования. За 2020–2024 гг. объем рынка «зеленых» финансовых продуктов в Великобритании вырос с 15 до 45 млрд фунтов стерлингов (Зубарев, 2025).

Беларусь реализует модель «зеленого» бюджетирования, базирующуюся на стратегическом планировании и интеграции в международные экологические инициативы. Основой служит Национальный план действий по развитию «зеленой» экономики на 2021–2025 гг. (Пыльнева, 2025).

Приоритетные направления:

- развитие циркулярной экономики;
- внедрение энергоэффективных технологий;
- стимулирование органического сельского хозяйства.

Особенность белорусской модели состоит в активном использовании международной технической помощи и донорского финансирования для реализации «зеленых» проектов.

Российская модель «зеленого» бюджетирования находится на стадии формирования. Несмотря на наличие отдельных элементов в стратегических документах, комплексная система еще не создана (Дегтярева, Шалина, Неучева, 2024).

Существующие проблемы:

- отсутствие единой методологической базы;
- неразвитость рынка «зеленых» финансов;
- сохраняющаяся зависимость от сырьевой модели экономики.

Сравнительная характеристика моделей «зеленого» бюджетирования, используемая в рассматриваемых странах, представлена в табл. 3.

Среди инструментов «зеленого» бюджетирования наиболее динамично развивающимся сег-

ментом выступают «зеленые» облигации – разновидность облигаций, выпущенных для финансирования экологических проектов в таких, например, отраслях, как возобновляемая энергетика, экологически чистый транспорт, управление отходами и др. (Дудин, 2024).

В мире не существует единых стандартов «зеленых» облигаций, но в международной практике для того чтобы попасть в перечень «зеленых», облигации должны соответствовать принципам Green Bond Principles (GBP), сформулированным Международной ассоциацией рынков капитала (ICMA) или требованиям организации Climate Bonds Initiative (CBI). Масштабы выпуска таких облигаций увеличиваются чрезвычайно высокими темпами, превысив в 2023 г. сумму в 500 млрд долл. США, и, по прогнозам, к 2026 г. они достигнут 5 трлн долл. (Диваева, 2022).

В отличие от «зеленых» займов, предоставляемых через банковский сектор, облигации, обращающиеся на рынках долговых ценных бумаг, ориентированы на привлечение большего объема капитала (обычно свыше 100 млн долл. США) и открыты для инвестиций широкой общественности. Лидером по выпуску государственных «зеленых» облигаций является Франция, где объем обращения этих ценных бумаг превышает более 58,8 млрд долл. США (Вострикова, Мешкова, 2020).

Анализ становления «зеленого» бюджетирования в России

Российская модель «зеленого» бюджетирования находится на этапе формирования концептуальных и методологических основ. Несмотря на наличие в стратегических документах отдель-

Таблица 3

Сравнительная характеристика моделей «зеленого» бюджетирования

Критерий	Китай	Франция	Великобритания	Беларусь	Россия
Основной драйвер	Государственное планирование	Институциональная система	Рыночные механизмы	Стратегическое планирование	Формирование методологии
Доля «зеленых» расходов, % к ВВП	12–15	38	25	8–10	3–5
Стадия развития	Активная реализация	Зрелое внедрение	Развитый рынок	Начальная	Концептуальная

Источник: авторская разработка.

ных положений, связанных с экологией, адекватный механизм «зеленого» финансирования в масштабах национальной экономики до сих пор не создан (Пыльнева, Кондраткова, Качалова, 2025).

Нормативно-правовая база, регулирующая данную сферу, включает:

Федеральный закон от 10.01.2002 г. № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды»;

Стратегию экологической безопасности на период до 2025 г.;

Распоряжение Правительства РФ от 14.07.2021 г. № 1912-р, утвердившее цели и основные направления устойчивого развития.

Ключевой проблемой является региональная неравномерность внедрения принципов ESG (табл. 4). Если объем инвестиций субъектов-лидеров превышает 25%, то регионов-аутсайдеров – около 1% (Пыльнева, Кондраткова, Качалова, 2025).

Механизмы «зеленого» инвестирования в России также находятся в стадии становления. Самой первой компанией России, эмитировавшей «зеленые» еврооблигации, стала РЖД (заем 2019 г. объемом 500 млн евро со ставкой купона 2,2%). Примером успешного общественного проекта в области выпуска и размещения народных «зеленых» облигаций стала эмиссия города Москвы на финансирование проектов по закупке

современных электробусов (Пыльнева, Кондраткова, Качалова, 2025).

Объемы и структура ответственных ценных бумаг в России по состоянию на 01.01.2024 г. представлены в табл. 5.

Объем рынка «зеленых» облигаций в России в начале 2024 г. превысил 230 млрд руб. Ответственные ценные бумаги, в число которых входят «зеленые» облигации, торгуются на Московской бирже в секторе «Устойчивое развитие». «Зеленые» облигации составляют 62% всего объема ответственных ценных бумаг. Основными инвесторами на данном рынке являются НПФ и коммерческие банки (Пыльнева, Кондраткова, Качалова, 2025). Сравнительная доля «зеленых» облигаций на рынке отражена в табл. 6.

Несмотря на динамичное развитие рынка «зеленых» облигаций в России, доля этого сегмента рынка остается недостаточной как для покрытия экологических проектов, так и в общем объеме рынка облигаций России. Например, в начале 2024 г. объем выпуска «зеленых» облигаций составил около 1,4% всех российских облигационных займов, в то время как в странах-лидерах по реализации ESG-принципов эта цифра близка к 10% (Пыльнева, Кондраткова, Качалова, 2025). Инструменты «зеленого» бюджетирования в России перечислены в табл. 7.

Таблица 4

Дифференциация регионов России по уровню развития «зеленого» бюджетирования

Кластер	Регион	Доля в «зеленых» инвестициях, %
1	Москва, Санкт-Петербург, Тюменская область	38
2	Республика Татарстан, Красноярский край, Свердловская область	27
3	Белгородская, Липецкая, Кемеровская области	18
4	Республика Крым, Курганская область, Республика Алтай	12
5	Остальные регионы	5

Источник: авторская разработка.

Таблица 5

Объемы и структура ответственных ценных бумаг в России по состоянию на 01.01.2024 г.

Ценные бумаги	Объемы эмиссии, млрд руб.	Структура, %
«Зеленые» облигации	230	62,0
Облигации сегмента национальных и адаптационных проектов	85	22,9
Социальные облигации	23	6,2
Облигации устойчивого развития	32	8,6
Всего	370	100,0

Источник: авторская разработка.

Таблица 6

Сравнительная доля «зеленых» облигаций на рынке анализируемых стран

Регион / страна	Доля «зеленых» облигаций на рынке, %
Россия	1,4
ЕС	7–15
США	8

Источник: авторская разработка.

Таблица 7

Эффективность инструментов «зеленого» бюджетирования в России, 2024 г.

Инструмент	Статус реализации	Объем финансирования, млрд руб.	Эффективность
«Зеленые» облигации	Активное развитие	230	Высокая
Бюджетные субсидии	Реализуется	45	Средняя
Налоговые льготы	Начальная стадия	28	Ограниченная
Государственные гарантии	Пилотные проекты	15	Высокая
«Зеленые» кредиты	Развивающийся рынок	67	Средняя

Источник: авторская разработка.

Проблемы и перспективы развития «зеленого» бюджетирования в России

В России создана нормативно-правовая база, регулирующая данную сферу. Она включает следующие документы:

Федеральный закон от 10.01.2002 г. № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды», устанавливающий основы государственной экологической политики;

Стратегия экологической безопасности на период до 2025 г., которая служит базой для разработки экологической политики и постановки конкретных задач;

Распоряжение Правительства РФ от 14.07.2021 г. № 1912-р, утвердившее цели и основные направления устойчивого развития и заложившее основы Национальной системы «зеленого» финансирования.

Вместе с тем «зеленое» бюджетирование в России интенсивно пока не используется. Ана-

лиз российского рынка «зеленого» финансирования позволяет выявить ряд системных проблем, сдерживающих его развитие:

1) *институциональные проблемы* – отсутствие единого координационного центра, отвечающего за развитие системы «зеленого» финансирования (Дегтярева, Шалина, Неучева, 2024);

2) *методологические сложности* – недостаточная развитость научного обоснования системы «зеленых» проектов;

3) *финансовые ограничения* – объем «зеленых» инвестиций в России составляет лишь около 2% общего объема инвестиций в основной капитал;

4) *регуляторные риски* – волатильность регулирования и отсутствие комплексной национальной стратегии.

Результаты оценки эффективности мер поддержки зеленого бюджетирования приведены в табл. 8.

Для решения этих проблем, на наш взгляд, требуется комплекс мер со стороны государства

Таблица 8

Общая оценка эффективности мер поддержки «зеленого» бюджетирования в Российской Федерации

Мера поддержки	Охват проектов, %	Бюджетная эффективность	Социально-экологический эффект	Перспективы развития
Субсидирование процентных ставок	45	Средняя	Высокий	Расширение
Налоговые льготы	23	Высокая	Средний	Стабилизация
Бюджетные кредиты	18	Низкая	Высокий	Сокращение
Государственные гарантии	14	Средняя	Высокий	Расширение

Источник: авторская разработка.

по научному обоснованию экологических проектов, в частности:

- разработка национальной таксономии «зеленых» проектов;
- создание системы стимулирования частных инвестиций в «зеленые» проекты;
- развитие института верификации и аудита «зеленых» проектов;
- внедрение механизмов государственно-частного партнерства в экологической сфере.

Рекомендуются также меры по совершенствованию «зеленого» бюджетирования в России, учитывающие результаты проведенного анализа международного опыта и специфику российских условий, включающие основные комплексы мер, к которым прежде всего относятся:

1) развитие нормативно-правовой базы и институтов, а именно:

создание единого координирующего органа для управления «зеленой» повесткой;

ужесточение контроля и введение санкций за greenwashing (недоверие информации (реклама, бренд) об экологичности продукта, так называемый «зеленый» обман потребителя;

развитие системы верификации «зеленых» проектов;

2) стимулирование частных инвестиций:

расширение мер поддержки бизнеса, включая прямое бюджетное финансирование, налоговые льготы и грантовую поддержку;

активное использование возможностей Фонда национального благосостояния для инвестиций в «зеленые» и социальные облигации;

дестимулирование экологически «грязных» отраслей и производств за счет увеличения экологических платежей;

3) повышение прозрачности и грамотности:

разработка и внедрение образовательных программ по повышению «зеленой» грамотности населения и бизнеса;

обеспечение прозрачности процесса принятия решений и использования средств;

создание единой системы контроля и отчетности по «зеленым» проектам.

* * *

Проведенное исследование показывает: несмотря на формирование в России основ на-

циональной системы «зеленого» финансирования и бюджетирования, существует значительный разрыв между декларируемыми целями и реальными результатами. Низкая доля «зеленых» инвестиций, региональная неравномерность и сохраняющиеся серьезные экологические проблемы свидетельствуют о необходимости принятия более последовательных и системных мер.

Реализация предложенных рекомендаций по совершенствованию нормативной базы, развитию институтов, стимулированию частных инвестиций и повышению прозрачности позволит не только ускорить переход к устойчивой экономике, но и минимизировать риски, связанные с экологическими угрозами и изменением климата. Дальнейшее развитие «зеленого» бюджетирования является не просто трендом, а жизненной необходимостью для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности и национальной безопасности страны.

ЛИТЕРАТУРА

Бобылев С.Н. 2023. Устойчивое развитие: методология и показатели измерения. *Экономика и математические методы*. Т. 59. № 2. С. 44–57.

Вострикова Е.О., Мешкова А.П. 2020. ESG-критерии в инвестировании: зарубежный и отечественный опыт. *Финансовый журнал*. № 4. С. 52–63.

Дегтярева И.В., Шалина О.И., Неучева М.Ю. 2024. Зеленое финансирование: мировой и российский опыт. *Уфимский гуманитарный научный форум*. № 2. С. 45–56.

Дивасва Э.А. 2022. Условия трансформации ESG-принципов: экономические и социальные аспекты. *Инновации и инвестиции*. № 1. С. 44–49.

Дудин М.Н. 2024. Зеленые финансы в России: проблемы и перспективы развития. *Банковское дело*. № 3. С. 45–51.

Зубарев Т.М. 2025. ESG и ESG-аудит: понятие и опыт применения в г. Москве. *Отечественная повестка ESG: вызовы и проекты в области устойчивого развития*: сборник научных докладов по материалам III Международной научно-практической конференции. Москва, 17 июня 2025 г. Москва: ООО «Русайнс». С. 27–32.

Зинетуллина Ж.Е., Нурғалиева А.М., Шерзатов К.А. 2025. Оценка вовлеченности международных компаний в процессы ESG-трансформа-

ции. *Central Asian Economic Review*. № 3(162). С. 6–21.

Клековская С.Р. 2023. Французская модель зеленого бюджетирования: уроки для ЕАЭС. *Экономика и управление*. Т. 19. № 4. С. 50–65.

Ланьшина Т.А. 2024. Экологизация экономики Китая: вызовы и достижения. *Проблемы Дальнего Востока*. № 2. С. 45–58.

Пыльнева Т.Г., Качалова С.М., Кондраткова В.С. 2025. Достижение устойчивого развития регионов через ESG-принципы «зеленой» экономики. *Вестник РАЕН*. Т. 25. № 2. С. 114–120. – DOI 10.52531/1682-1696-2025-25-2-114-120.

Пыльнева Т.Г. (ред.), Кондраткова В.С., Качалова С.М. 2025. Совершенствование механизма управления устойчивым развитием регионов на принципах ESG. Курск: «Университетская книга». 118 с.

Смирнов В.В. 2023. Зеленое финансирование в Великобритании: опыт для России. *Финансы и кредит*. № 5(785). С. 34–48.

Соколова Н.А., Теймуров Э.С. 2021. Соотношение целей устойчивого развития и ESG-принципов. *Вестник Университета имени О.Е. Кутафина*. № 12(88). С. 36–42.

Статья поступила 15.10.2025 г.



ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФОРМЫ УЧАСТИЯ МСП В
УГЛУБЛЕНИИ МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫХ СВЯЗЕЙ БЕЛАРУСИ И КИТАЯ

Чжао Цинцю

Развитие межрегиональных экономических связей определено одним из приоритетов белорусско-китайского сотрудничества. В настоящее время со стороны и Беларуси, и Китая в этом процессе недостаточно активно участвуют организации малого и среднего предпринимательства (МСП), что требует развития организационных и экономических основ его участия в межрегиональных связях, поиска новых форм взаимодействия регионов.

Под организационно-экономической формой участия МСП в межрегиональных связях понимается способ включения субъектов малого и среднего предпринимательства в процесс интернационализации в формате межрегионального сотрудничества на основе существующих механизмов.

Как показал анализ и обобщение специальной литературы, теоретический базис участия МСП в межрегиональных связях формируется по нескольким направлениям. Во-первых, это научные исследования, объясняющие мотивы и ключевые стимулы к осуществлению предпринимательской деятельности, которые также применимы к малому и среднему бизнесу (Стрельник, 2020. С. 183). Во-вторых, это теории интернационализации предпринимательства, которые раскрывают мотивы и условия развития международной деятельности МСП (Данильченко, Калинин, 2020. С. 115). В-третьих, исследуемый базис формируют теоретические разработки и концепции международной торговли и межрегиональных связей между странами (Вертинская, 2018. С. 47).

Вместе с тем исследованию и обоснованию организационно-экономических форм участия МСП в международных межрегиональных связях уделено недостаточное внимание. Очевидно, что для формирования научной основы развития межрегиональных связей Беларуси и Ки-

тая с участием МСП наиболее конструктивным является интегрированный подход, суть которого состоит в использовании выводов и научных положений теорий и концепций рассмотренных выше направлений научных исследований, их уточнении применительно к внешнеэкономической деятельности МСП в формате межрегионального сотрудничества.

Исходя из этого тезиса и учитывая зарубежную практику, автором были определены следующие ключевые положения для обоснования различных организационно-экономических форм участия МСП в международных межрегиональных связях:

- предлагаемая для применения организационно-экономическая форма должна соответствовать современным трендам научно-технического развития и инновационным подходам к процессу управления;
- организационно-экономическая форма, учитывая сложности организации международной деятельности МСП, должна содержать более благоприятные условия для осуществления экономической деятельности МСП и возможности взаимодействия, кооперации с другими участниками для выхода на мировой рынок;
- она должна иметь тесную региональную привязку, т. е. опираться на интеграционный потенциал региона и учитывать природно-ресурсные

ОБ АВТОРЕ



ЧЖАО ЦИНЦЮ
(Zhaoqingqiu2108@gmail.com),
аспирант Института экономики
Национальной академии наук
Беларуси
(г. Минск, Беларусь).

Сфера научных интересов:
внешнеэкономическая деятельность,
межрегиональные экономические
связи, малое и среднее
предпринимательство.

и социально-экономические условия территории ее реализации;

- практическая реализация такой формы юридически не должна препятствовать участию малого и среднего предпринимательства во внешнеэкономических отношениях;

- внедрение такой формы, исходя из участия в ней субъектов хозяйствования различных страновых юрисдикций, не предполагает коренных изменений в организации экономической деятельности, а базируется на применении уже существующих экономических моделей, в том числе в области интернационализации.

Автором предложены четыре организационно-экономические формы участия малого и среднего предпринимательства в межрегиональных связях. Они предназначены для разных видов межрегионального сотрудничества, причем каждая из форм имеет свои преимущества и ограничения для использования, реализуется различными способами и требует дополнительных управленческих усилий для практического воплощения.

В частности, предложены: 1) маркетинговая форма развития цифровой торговли на уровне МСП в регионах; 2) участие МСП в межрегиональных связях на базе территорий с преференциальным режимом; 3) кластерная форма участия МСП в межрегиональных связях; 4) участие организаций МСП в межрегиональных связях Беларуси и КНР на платформе ШОС.

Рассмотрим особенности применения каждой из предложенных форм.

Маркетинговая форма участия МСП в развитии цифровой торговли между регионами.

Применение цифровой торговли отвечает трендам развития мировой торговли, где наблюдается процесс вытеснения традиционных торговых сделок цифровой торговлей, демонстрирующей большую эффективность. В результате практического применения маркетинговой формы по развитию цифровой торговли в регионах решаются проблемы территориальной удаленности стран и регионов в установлении торгово-экономических связей, что особенно актуально для МСП, которое не обладает достаточными ресурсами для преодоления удаленного физического и экономического пространства. При ис-

пользовании цифровых экосистем в установлении экономического взаимодействия между регионами обеспечивается комплексный подход к организации цифровой торговли: осуществление сделок купли-продажи, доставка товаров и осуществление платежей позволяет сократить издержки и отвечает интересам малого и среднего предпринимательства.

В результате проведенного сравнительного обзора политики цифровизации торговли в Китае и Беларуси выявлены основные проблемы в развитии цифровой торговли между странами-партнерами, в том числе на региональном уровне. К важнейшим из них отнесены следующие.

1. Значимым препятствием на пути цифровой торговли между Республикой Беларусь и КНР выступает различный уровень цифровизации стран. Китай является мировым лидером в развитии цифровой экономики и цифровой торговли. Беларусь занимает позиции аутсайдера. В Китае созданы международные комплексные экспериментальные зоны для развития цифровой торговли, наметился переход от традиционной интернет-торговли к продажам посредством социальных платформ, формируются специальные цифровые платформы для малого и среднего бизнеса и др.¹ В Беларуси цифровая торговля находится в стадии становления: формируется ее институциональная основа; началась реализация проекта «О создании Национальной системы безбумажной торговли (НСБТ)», введена новая форма договора – так называемый смарт-контракт (Юрова, 2020. С. 7).

2. Элементы цифровой торговой инфраструктуры Беларуси и Китая находятся на разных уровнях технического и организационного обеспечения.

Бизнес в Китае активно применяет цифровые платежи, большие данные, облачные технологии и интернет вещей для решения повседневных задач и повышения эффективности взаимодействия с пользователями, что положительно отражается на объемах продаж. Искусственный интеллект рекомендует покупателю не просто аналогичные, а ком-

¹ Информационный ресурс Сколково. Трансграничная торговля и феномен e-commerce на территории Китая. URL: <https://www.skolkovo.ru/notes/transgranichnaya-torgovlya-i-fenomen-e-sommerce-na-territorii-kitaya>.

плементарные товары, которые могут пригодиться пользователю (Головенчик, 2021. С. 12). В Беларуси наиболее распространена форма онлайн-торговли через маркетплейсы и торговые площадки, которые ограничены только интернет-витриной с простыми функциями. Дальнейшее развитие субъектами предпринимательства маркетплейсов входит в противоречие с интересами государства, состоящими в сохранении поставок товаров через государственные почтовые организации.

3. В странах наблюдаются различия в применяемых механизмах поддержки выхода субъектов хозяйствования на мировые цифровые рынки. Имеет место несогласованность стран в области технического регулирования и контроля за безопасностью товаров при трансграничной торговле в рамках бизнес-модели B2C. При этом в Беларуси цифровая торговля в большей мере ориентирована на внутренний рынок. В КНР представители МСП являются наиболее многочисленной группой из числа участников цифровой торговли как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

4. В Беларуси практически не развит цифровой формат товаров и услуг, предназначенный для онлайн-торговли. Учитывая, что для этих целей потребуется значительные материальные и финансовые ресурсы, без государственной поддержки МСП становится практически неконкурентоспособным на рынке цифровой торговли. Имеет место несоответствие национальных классификаторов товаров в Беларуси и КНР, отсутствует корректный перевод интерфейса и информации о продуктах соответственно на русский и китайский языки.

5. Для субъектов МСП – потенциальных участников цифровой торговли свойственна нехватка компетенций, информации и навыков, особенно для белорусской стороны, а также недостаточное знание законодательства в этой сфере стран-партнеров.

В качестве ключевых направлений совместной деятельности КНР и Беларуси в области активизации развития торговых связей в формате «цифровая торговля» автором предлагается:

а) Республике Беларусь – максимально использовать созданные в Китае возможности для

цифровой торговли организациями малого и среднего бизнеса²;

б) определить в качестве перспективного направления развитие цифровой торговли МСП из регионов Беларуси с китайскими провинциями на базе созданной экосистемы цифровой торговли в ЕАЭС. Для реализации этого направления требуется как минимум обеспечение согласования законодательства в Беларуси с наднациональными нормативными правовыми актами в этой области, разработка скоординированной политики в области цифровизации торговли, создание и развитие общей модели данных электронной торговли;

в) представляется необходимым более интенсивное использование площадки цифрового Шелкового пути для активизации цифровой торговли. Так, в странах на его маршрутах китайская компания «Алиэкспресс», дочернее предприятие «Алибаба», формирует свою систему маркетплейсов, включающую логистическую составляющую (компания «Цайняо», участвующая в доставке 70% всех посылок в Китае), торговые площадки – сеть магазинов с элементами виртуальной реальности, рекламные услуги, электронные платежи (система Alipay);

г) поскольку одним из ключевых объектов китайской инициативы «Один пояс, один путь» является Китайско-Белорусский индустриальный парк «Великий камень», представляется целесообразным согласиться с предложениями о создании на территории парка специальной цифровой зоны по принципу экосистемы. На территории зоны должен быть обеспечен доступ к таким ресурсам, как платформы электронной торговли, онлайн-платежей, логистики и реализация бизнес-моделей цифровой торговли B2C и B2B. Модель функционирования такой зоны может базироваться на китайском опыте, где в аналогичных зонах в формате «одно окно» обеспечивается интеграция и взаимодействие таможенных органов, налоговых структур, торгово-промышленных ведомств, почтовых отделений, валютных и государственных ведомств для совместного использования данных, взаимных

² Посольство Республики Беларусь в КНР. URL: <https://china.mfa.gov.by/ru/>.

доступов и подключений (Ковалев, Хэ Яньхай, 2020. С. 62).

Организационно-экономическая форма межрегиональных связей с участием МСП на базе территорий с преференциальным режимом

Преференциальный режим функционирования отдельных территорий, к которым могут быть отнесены *свободные экономические зоны, научно-технологические, индустриальные или промышленные парки*, потенциально обеспечивает более льготные налоговые, финансовые и институциональные условия для субъектов МСП в установлении экономических связей с партнерами из других стран. Концентрация в ограниченных территориальных рамках большого количества предприятий и организаций способствует налаживанию деловых связей, создает условия для формирования кластерных структур, стимулирует инновационную активность, содействует развитию экономической деятельности организаций МСП. Определенные перспективы для этого имеют *особые территории инновационного сервиса* и его консалтинговые, инжиниринговые, контроллинговые структуры.

Рассматриваемая организационно-экономическая форма участия МСП в межрегиональном сотрудничестве ориентирована в первую очередь на развитие международных научно-технических и инновационных связей, промышленную кооперацию. С учетом территориальной привязки зон с особым режимом деятельности формируются дополнительные условия именно для межрегионального взаимодействия представителей малого и среднего бизнеса.

Анализ опыта Беларуси и Китая в этой сфере показал, что ряд институциональных условий для международной деятельности организаций малого и среднего бизнеса на территориях с преференциальным режимом уже сформирован. Интенсивное развитие в Беларуси и особенно в КНР получили свободные экономические зоны, индустриальные научно-технологические парки, на территории которых функционирует преференциальный режим, в том числе для субъектов МСП.

Вместе с тем анализ выявил наличие проблем и ограничений для более активного использова-

ния этой формы участия МСП в межрегиональном сотрудничестве.

Для китайских субъектов МСП – это малочисленность и ограниченность масштабов СЭЗ и научно-технологических парков, действующих в Беларуси; недостаток информации о возможностях и перспективах развития территорий с особым режимом функционирования; юридическая непроработанность вопросов интеллектуальной собственности; ориентация со стороны китайских предприятий преимущественно на деятельность в условиях Китайско-Белорусского индустриального парка «Великий камень».

Для белорусских субъектов МСП – это различия в критериях отнесения экономических субъектов к категории МСП; недостаток компетенций организаций МСП для работы в условиях китайских промышленных парков и свободных экономических зон; технологическое отставание белорусских МСП, а также в целом различия в уровне стандартизации и научно-технологического развития стран; ограниченные возможности работы белорусских МСП по всей цепочке: наука–технологии–опытные разработки–производство.

По нашим оценкам, основными направлениями более активного участия МСП в межрегиональном сотрудничестве Беларуси и КНР могут быть:

- разработка и реализация в Беларуси специальной образовательной и кадровой политики в подготовке специалистов для работы в индустриальных парках на территории КНР;
- ориентация на создание совместных научных центров в китайских зонах с преференциальным режимом как точек роста для запуска полного цикла производства инновационной продукции;
- организация на цифровой основе обмена информацией о деятельности территорий с преференциальным режимом, в том числе индустриальных парков, с использованием ресурсов международных ассоциаций, например, Ассоциации научно-технологических парков, зон высоких и новых технологий «Шелковый путь»;
- научно-методическая проработка моделей белорусско-китайского сотрудничества с участием МСП в виде совместных индустриальных парков либо на действующих территориях с пре-

ференциальным режимом (Вертинская, 2029. С. 204).

Кластерная форма участия МСП в межрегиональных связях.

В межрегиональных связях Беларуси и КНР она может быть реализована посредством кластерной структуры национального или международного формата, учитывая ряд особенностей кластера как организационно-экономической формы международного сотрудничества.

Во-первых, общеизвестны экономические преимущества, связанные с деятельностью кластерных структур. К ним относятся: повышение уровня специализации; экономия за счет эффекта масштаба; сокращение транзакционных издержек на основе формирования общей системы сбыта, информации, рекламы и маркетинга; снижение управленческих расходов путем сокращения численности аппарата управления и передачи части бизнес-процессов на аутсорсинг субъектам сетевого сотрудничества; расширение базы знаний, что представляется важным для деятельности МСП (Истомина, 2015. С. 21).

Во-вторых, малый и средний бизнес составляет наиболее многочисленную группу экономических субъектов, выполняющих региональные функции (рост занятости, доходов местного населения, производство товаров и услуг для регионального потребительского рынка и др.) и тесно взаимодействующих с другими участниками регионального процесса. Более того, МСП является неотъемлемой частью практически всех видов региональных кластеров, где их деятельность, как правило, связана со специализированными посредническими услугами или производством комплектующих.

В-третьих, кластерные структуры способствуют производству товаров и услуг, конкурентоспособных на международных рынках, прежде всего, в силу высокого уровня территориальной концентрации используемых в кластере ресурсов, формирования сетевого взаимодействия между участниками кластерных структур.

В-четвертых, малый инновационный бизнес, объединяясь в кластерные структуры и ориентируясь на разработку новых технологий, выпуск высокотехнологичных товаров, формирует предпосылки для активной международной деятельности кластерной структуры.

В-пятых, при участии малого и среднего предприятия во внешнеэкономических связях в составе кластерной структуры потенциально преодолеваются ограничения и преграды, которые существуют для субъектов МСП при единичной стратегии выхода на международный рынок.

В-шестых, региональный кластер – это площадка для национальных и зарубежных МСП с целью установления связей с крупными предприятиями в составе кластера, который имеет перспективы преобразования в международную кластерную структуру.

Таким образом, нами установлено, что развитие межрегиональных связей на основе региональных кластерных структур, в состав которых входят организации МСП как форма межрегионального сотрудничества Беларуси и КНР, может происходить как минимум в двух форматах.

Первый формат: МСП участвуют в уже действующих национальных региональных кластерах либо формируют кластерную структуру, включающую только малые и средние предприятия, между которыми установлены кооперационные связи. Продукция или услуги, производимые в кластере, экспортируются на региональный рынок страны-партнера.

Например, в КНР для выхода на внешний рынок китайские МСП объединяются в многочисленные отраслевые союзы и межотраслевые кластеры, создавая конкуренцию для бизнеса в принимающей стране и принося дополнительные выгоды для китайской экономики путем перераспределения добавленной стоимости.

В Китае кластеризация МСП стала основным стратегическим направлением развития городской экономики. Создание кластеров, участниками которых становятся малые и средние предприятия, привело к появлению специализированных городов и деревень, функционирующих как производственные центры: один или несколько городов сосредоточены на изготовлении одного продукта.

Это явление в Китае отражает реализацию на практике концепции «одна деревня, один продукт», или «один город, одна отрасль». Например, в таких провинциях, как Цзянсу, Чжэцзян и Гуандун, концентрация производства определен-

ных продуктов привела к появлению таких ключевых фраз, как текстиль Shengze, швейные машины Hengshan, костюмы Ningbo, обувь Wenzhou, синтетический текстиль Shaoxing, кожаные пальто Haining, мелкие товары Yiwu, метизы Yongkang и многие другие (Бельский, 2021. С. 116).

Значительная часть продукции таких кластеров МСП поставляется на внешний рынок (по некоторым оценкам, доля экспорта достигает 80%). Такие результаты обусловлены тем, что МСП образуют целостную производственную цепочку. Так, в городе Шэнцзе, известном как «шелковый город», образовалась производственная цепочка текстильной промышленности, начиная с ткачества, крашения и отделки, глубокой обработки текстиля и заканчивая производством одежды и предметов одежды, которая функционирует на высококонкурентной базе и независимых научно-технических исследованиях и разработках, касающихся производства качественной продукции. Представляется, что рассматриваемый формат может быть успешно применен в развитии международных торговых, экологических, туристических связей регионов двух стран.

Второй формат связан с интернационализацией регионального кластера с участием МСП, что в свою очередь может происходить по-разному.

В отдельных случаях при интернационализации кластера вопросы маркетинга, сбыта, логистики передаются на реализацию иностранным партнерам, которые локализованы в регионах другой страны и взаимодействуют на основе договорных связей с региональным кластером в целом или с головным предприятием.

В других случаях в международное сотрудничество участники регионального кластера, в том числе малые и средние предприятия, вовлекаются в соответствии со своими стратегиями выхода на международный рынок. При этом такие связи могут устанавливаться путем реализации совместных инвестиционных проектов, в том числе в виде государственно-частного партнерства; оказания услуг по организации деловых мероприятий, повышения квалификации работников кластера; проведения совместных научных

исследований; инфраструктурного обеспечения участников кластера на территории другого государства и др.

Данный формат предпочтителен для развития производственных, научно-технических, инновационных, образовательных связей между регионами стран-партнеров.

Наиболее ощутимым ограничением для практического использования рассматриваемой организационно-экономической формы в межрегиональных связях Беларуси и Китая являются различия в механизмах образования международных кластерных структур и вариантах их государственной поддержки. В Беларуси формирование кластеров в значительной степени происходит на базе государственных предприятий с преобладанием вертикальных связей и применением административных методов. В числе мер по стимулированию регионального кластерообразования недостаточно специальных механизмов, нацеленных на самоорганизацию кластеров с участием МСП, главное – на их интернационализацию.

В КНР система государственной поддержки формирования кластеров и их выхода на мировой рынок достаточно развита и включает информационные, организационные и финансовые меры, в том числе специальные инструменты на региональном уровне, разрабатываемые в рамках местного законодательства. Развитие рыночных связей между субъектами МСП способствует включению механизма самоорганизации кластерных структур.

По оценкам автора, в качестве наиболее востребованных для развития межрегиональных связей белорусских регионов с провинциями и городами Китая можно рассматривать кластеры в сельскохозяйственном производстве, в том числе в производстве экологически чистой продукции, туризме, медицине, деревообработке, транспорте и логистике, а также в сфере деловых услуг.

На основании вышеизложенного сделан вывод о том, что рыночный механизм самообразования кластерных межрегиональных связей на первоначальном этапе может оказаться малоэффективным. Поэтому требуются специальные меры в этой области, разрабатываемые в том числе на совместной основе.

Во-первых, в Беларуси необходимо проведение кластерной политики в регионе с целью обеспечения участия МСП в формируемых кластерах в регионах. Основное внимание в такой политике целесообразно уделить активизации создания специализированных институтов кластерной инфраструктуры, деятельность которых нацелена на обеспечение взаимодействия малого бизнеса, научно-исследовательских организаций, финансовых структур и крупных промышленных предприятий, а также продвижению на практике концепции кластеризации; организации площадок для взаимодействия в виде конференций, форумов, семинаров, круглых столов; информационно-методическому обеспечению процесса разработки кластерных инициатив, а в дальнейшем – самоорганизации и формированию кластеров.

Во-вторых, разработка совместной программы, плана по развитию межрегиональных связей Беларуси и КНР с участием МСП на кластерной основе преимущественно в сфере образования, туризма, сельского хозяйства. Такая программа должна содержать меры по интернационализации кластеров, освоению новых региональных рынков, установлению новых сетей взаимодействия с поставщиками и потребителями товаров, созданию новых международных цепочек добавленной стоимости или продлению существующих со странами-партнерами, а также меры по разработке и применению новой маркетинговой политики.

В-третьих, приоритет в разработке мер по обеспечению кластерных связей регионов с участием МСП между КНР и Беларусью должен быть отдан цифровизации этого процесса, созданию цифровой коммуникационной платформы для международного взаимодействия, банку данных кластерных инициатив в цифровом формате и др.

В-четвертых, с учетом многочисленности субъектов малого и среднего бизнеса, задействованных в белорусско-китайских транспортных связях, результативной могла бы стать разработка пилотного проекта по включению в совместные транспортно-логистические кластеры организаций МСП белорусских регионов и китайских провинций.

Организационно-экономическая форма участия организаций МСП в межрегиональных связях Беларуси и КНР на платформе Шанхайской организации сотрудничества (ШОС).

Практическая реализация этой формы с целью углубления белорусско-китайского сотрудничества имеет ряд преимуществ:

- экономические связи могут развиваться как в двустороннем, так и многостороннем формате, с использованием богатого опыта стран-членов ШОС;
- повышение активности деловых и экономических контактов-связей, поскольку вектор сотрудничества направлен на страны с близким уровнем социально-экономического развития и большим потенциалом для развития;
- главной особенностью и очевидным преимуществом этой формы является то, что для развития интеграционных связей уже сформированы основные институты интеграции, разработаны совместные программы многостороннего сотрудничества и управленческие инструменты;
- учитывая многообразие направлений сотрудничества, предлагаемых странам-членам ШОС, интернационализация МСП в формате межрегиональных связей Беларуси и КНР также может приобретать разнообразные формы.

Представляется, что основными видами межрегиональных связей Беларуси и КНР с применением рассматриваемой формы участия МСП могут стать торговые, транспортно-логистические, туристические, экологические, производственные связи с участием крупного бизнеса, а также сфера креативной экономики (дизайн, художественные промыслы, киноиндустрия, реклама и др.).

В то же время реализация этой формы в начальный период может ограничиваться рядом причин. В частности, Беларусь стала полноправным членом ШОС только в 2024 г. Для задействования существующих механизмов интеграции требуются определенное время и действия со стороны Беларуси: назначение своих представителей в действующие структуры; разработка дополнительных нормативных и правовых актов; составление и согласование планов сотрудничества; организация и техническое сопровождение намеченных мероприятий. Помимо этого, ориентация на многосторонний формат сотруд-

ничества может препятствовать быстрой реализации двусторонних договоренностей между Беларусью и КНР на площадке ШОС.

С учетом наработанной практики деятельности ШОС и действующей нормативной правовой базы можно выделить актуальные и перспективные для применения механизмы содействия развитию межрегионального сотрудничества Беларуси и Китая, а также поддержки малого и среднего предпринимательства.

Во-первых, решением Совета глав правительств (премьер-министров) государств-членов Шанхайской организации сотрудничества № 157 от 26 октября 2023 г. была принята Концепция онлайн-встречи покупателей и продавцов из региона ШОС³. Концепция направлена на установление прямых контактов и развитие связей между хозяйствующими субъектами государств-членов ШОС, создание благоприятного климата для торгово-экономического сотрудничества. Для углубления торговых связей целесообразно участие в таких организованных встречах представителей малого и среднего бизнеса из регионов стран-партнеров.

По опыту ШОС возможна организация аналогичной онлайн-встречи с участием субъектов малого и среднего бизнеса регионов Беларуси и Китая, с которыми были заключены региональные соглашения о сотрудничестве в торговой сфере.

Во-вторых, на Совещании министров государств-членов ШОС, отвечающих за внешнеэкономическую и внешнеторговую деятельность, 12 сентября 2024 г. утверждена *Концепция создания Базы экономических преференций государств-членов Шанхайской организации сотрудничества*⁴.

Данная инициатива уже получила реализацию и является действенным инструментом информационной поддержки для субъектов торговли и инвесторов из государств-членов ШОС, заинтересованных в осуществлении торговой и инвестиционной деятельности. Мы предлагаем аналогичную инициативу реализовать на уровне ре-

гионов Беларуси и провинций Китая. Для этих целей необходимо создать специальную цифровую платформу с постоянным обновлением сведений о системах поддержки бизнеса, включая меры содействия МСП, реализуемые местными органами власти. Это особенно важно для китайской стороны, учитывая наличие местного законодательства в КНР.

В-третьих, перспективным направлением сотрудничества регионов Беларуси и КНР на площадке ШОС может стать креативная экономика. Именно малый и средний бизнес являются активным участником развития этого сектора экономики.

Утвержденные 12 сентября 2024 г. Совещанием премьер-министров государств-членов ШОС Рамочные основы сотрудничества государств-членов Шанхайской организации сотрудничества в сфере развития креативной экономики⁵, а также Программа многостороннего торгово-экономического сотрудничества государств-членов ШОС на 2021–2025 гг. и План по ее реализации определяют перспективные направления в области креативной экономики⁶. Это обмен лучшими практиками по вопросам поддержки секторов креативной экономики, в том числе с участием МСП; содействие функционированию креативных кластеров, инкубаторов и других институтов развития и финансирования креативных индустрий; обмен опытом по внедрению передовых цифровых технологий и инноваций в сфере креативных индустрий и др.

В-четвертых, формат Шанхайской организации сотрудничества создает дополнительные условия для активизации туристических связей между регионами Беларуси и Китая. По этому направлению разработаны Программа по развитию сотрудничества в сфере туризма государств-членов ШОС⁷ и План совместных действий в сфере туризма на 2024–2025 годы. Поскольку в этой сфере преобладают организации малого и среднего предпринимательства, реализация программных мероприятий станет дополнительным фактором интернационализации туристической деятельности МСП.

³ Официальный сайт Шанхайской организации сотрудничества. URL: <https://rus.sectsc.org/images/07e8/0b/14/1597759.pdf>.

⁴ URL: <https://rus.sectsc.org/20250417/1748436.html>.

⁵ URL: <https://rus.sectsc.org/20240913/1530707.html>.

⁶ URL: <https://rus.sectsc.org/20201130/1603812.html>.

⁷ URL: <https://rus.sectsc.org/files/181398/181398>.

В-пятых, несмотря на то, что вопросы экологии и устойчивого развития являются приоритетными и для Беларуси, и для Китая, экологическая сфера недостаточно востребована в белорусско-китайском межрегиональном сотрудничестве, а также в деятельности МСП.

По данному направлению в ШОС реализуется несколько инициатив. Разработана Программа развития экологического благополучия городов Шанхайской организации сотрудничества, принятая решением Совета глав правительств государств-членов ШОС № 121 от 2 ноября 2019 г.⁸ В этом документе к механизму экологического сотрудничества городов отнесены: институциональное развитие; разработка совместных проектов и исследований по совершенствованию экологической ситуации в городах; оказание экологических услуг и внедрение инновационных технологий, направленных на улучшение окружающей среды.

Экологическая тематика лежит также в основе следующих программ, принятых для реализации в ШОС: Программа «зеленого пояса» ШОС (утверждена Решением Совета глав государств-членов ШОС № 9 от 17 сентября 2021 г.)⁹ и Программа по развитию сотрудничества государств-членов Шанхайской организации сотрудничества в области охраняемых территорий (особо охраняемых природных территорий, охраняемых природных территорий) и экологического туризма, утвержденная 4 июня 2024 г.¹⁰ Меры, предусмотренные указанными программными документами, могут получить развитие и реальное практическое наполнение в планах по сотрудничеству регионов Беларуси и КНР.

Таким образом, автором обоснованы и предложены для практического применения четыре организационно-экономические формы участия малого и среднего предпринимательства в белорусско-китайских межрегиональных связях: маркетинговая форма по развитию цифровой торговли; кластерная форма; участие МСП в

межрегиональных связях на базе территорий с преференциальным режимом; международное взаимодействие организаций МСП на платформе ШОС.

Для каждой организационно-экономической формы определены: возможность и востребованность развития различных видов межрегиональных связей с учетом выявленных преимуществ и ограничений для практического использования. Исходя из этого разработаны основные подходы к политике включения организаций малого и среднего предпринимательства в белорусско-китайское межрегиональное сотрудничество.

В целом выход организаций малого и среднего предпринимательства на региональные рынки стран и дальнейшая интернационализация их экономической деятельности позволят: а) диверсифицировать и увеличить разнообразие межрегионального сотрудничества; б) усилить взаимодействие МСП с крупными предприятиями при выходе на международный рынок; в) внести вклад в региональный экспорт товаров и услуг, производственную кооперацию стран-партнеров; г) наработать опыт международной деятельности МСП, включая использование цифровых технологий, участие в международных кластерных структурах, многостороннем сотрудничестве на примере ШОС; д) расширить информацию о рыночной конъюнктуре региональных рынков и условиях производственной и инвестиционной деятельности в странах-партнерах;

е) стимулировать региональное развитие в странах за счет внешнеэкономического фактора.

ЛИТЕРАТУРА

Бельский В. (ред.). 2021. Опыт интеграции провинций Китайской Народной Республики в систему мировой экономики. Минск: Беларуская навука. 236 с.

Вергинская Т. 2018. Теоретические и практические основы экономической интеграции регионов стран-членов ЕАЭС: на примере участия Республики Беларусь. Минск: Беларуская навука. 372 с.

Головенчик Г., Хэ Яньхай. 2021. Десять драйверов китайского цифрового чуда. *Цифровая трансформация*. № 3. С. 11–25.

Данильченко А., Калинин Д. 2010. Современные направления развития теории интернацио-

⁸ URL: <https://rus.sectesco.org/images/07e8/0b/1b/1603956.pdf>.

⁹ URL: <https://rus.sectesco.org/images/07e8/0b/1b/1603271.pdf>.

¹⁰ URL: <https://rus.sectesco.org/images/07e8/0b/15/1599087.pdf>.

нализации деловой активности предприятий. *Труды факультета международных отношений*. Вып. 1. Минск: Тесей. С. 113–117.

Истомина Л. 2015. Кластеры и кластерная политика: генезис, эволюция, инструменты. Минск: Совет по развитию предпринимательства в Республике Беларусь. 192 с.

Вергинская Т.С. (ред.). 2019. Китайский опыт в развитии научно-технологических парков Беларуси. Минск: Беларуская навука. 245 с.

Ковалев, Хэ Яньхай. 2020. Трансграничная электронная торговля Китая. *Вестник связи*. № 4. С. 58–64.

Стрельник М. 2020. Предпринимательская деятельность: аспекты, тенденции и перспективы развития. *Вестник Алтайской академии экономики и права*. № 7. С. 181–192. DOI: 10.17513/vaael.1225.

Юрова Н. 2020. Цифровизация торговли как фактор развития экспортного потенциала Республики Беларусь. *Цифровая трансформация*. № 1. С. 5–13. DOI: 10.38086/2522-9613-2020-1-5-13.

Статья поступила 10. 10. 2025 г.



ИНСТИТУТ КОРПОРАТИВНОГО СЕКРЕТАРЯ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА: МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРАКТИКА И ОПЫТ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Усманов А.М.

В соответствии с нормативными документами Республики Беларусь¹, корпоративное управление – это организационная модель управления и контроля в акционерном обществе, направленная на повышение эффективности его деятельности. В качестве основных принципов его организации утверждены:

- соблюдение и защита прав акционеров Общества, обеспечение их реального участия в управлении Обществом;
- четкое распределение обязанностей органов управления Общества и координация их работы;
- соблюдение баланса интересов Общества, акционеров, работников, контрагентов, кредиторов Общества и государства;
- прозрачность деятельности Общества и его органов управления посредством раскрытия информации об Обществе и принимаемых решениях, затрагивающих права акционеров, контрагентов Общества;
- установление эффективной системы отчетности и контроля за деятельностью органов управления Обществом, состоянием дел в Обществе и соблюдением законодательства Республики Беларусь, прав и законных интересов акционеров.

Для соблюдения вышеуказанных принципов корпоративного управления Министерством экономики и Государственным комитетом по имуществу Республики Беларусь для организации работы органов управления были предложены для внедрения в организациях Республики Беларусь следующие ключевые элементы корпоративного управления:

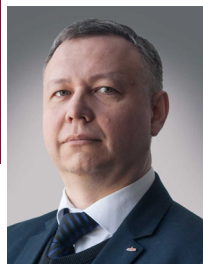
- разработка и утверждение Устава и Кодекса корпоративного управления;

¹ Постановление Министерства экономики Республики Беларусь, Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь от 05.07.2016 № 45/14 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации корпоративного управления в акционерных обществах с участием государства». URL: <https://etalonline.by/document/?regnum=u216e2630>.

- создание системы внутренней оценки деятельности членов органов управления и должностных лиц и в увязке с ней – эффективной системы вознаграждений и мотивации указанных лиц;
- образование и организация работы профильных комитетов при наблюдательном совете;
- введение должности корпоративного секретаря и организация его работы;
- обеспечение надлежащего внутреннего контроля финансово-хозяйственной деятельности (ревизионная комиссия, контрольно-ревизионная служба);
- разработка информационной политики;
- разработка дивидендной политики;
- разработка локального нормативного правового акта о существенных корпоративных действиях (крупных сделках и сделках, в совершении которых имеется заинтересованность аффилированных лиц, выкупе акций);
- разработка порядка урегулирования корпоративных конфликтов.

Одним из элементов корпоративного управления, рекомендованных Министерством экономики и Государственным комитетом по имуществу Республики Беларусь, является корпоративный секретарь (см. рисунок). Именно он служит связующим звеном в вопросах совершенствования системы корпоративного управления.

ОБ АВТОРЕ



УСМАНОВ
Андрей Михайлович
 (usmanov@maz.by),
 корпоративный секретарь
 акционерного общества
 ОАО «МАЗ» – управляющая
 компания холдинга «БЕЛАВТОМАЗ»
 (г. Минск, Беларусь).

Сфера научных интересов:
 корпоративное управление,
 маркетинг.

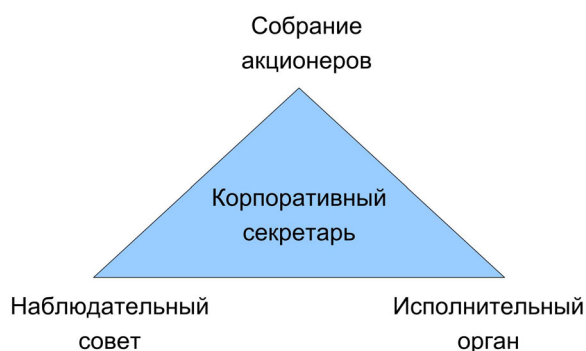


Рис. Треугольник корпоративного секретаря

Источник: авторская разработка.

Корпоративному секретарю отведена роль проводника между акционерами, Наблюдательным советом и администрацией Общества. Эта фигура, отвечающая за коммуникации между органами управления Обществом и качеством проводимых процедур, обеспечивающих работу органов управления.

Зарубежный опыт функционирования Института корпоративного секретаря акционерного общества

Как известно, в международной практике представлены два сходных Института: корпоративный секретарь – *corporate secretary* (в США и Канаде) и секретарь компании – *company secretary* (в Великобритании, Австралии, Сингапуре, Гонконге, Таиланде). Безусловно, это связано с особенностями традиций делового оборота и моделей корпоративного управления, сложившихся в разных странах. Главное отличие секретаря компании от корпоративного секретаря состоит в том, что функции и зона ответственности у первого несколько шире, чем у второго. Секретарь компании выполняет административные и офисные задачи, тогда как корпоративный секретарь – это должность с расширенными обязанностями, связанными с обеспечением взаимодействия с акционерами, работой Совета директоров и соблюдением правил корпоративного управления.

Анализ статуса секретаря компании в рамках системы корпоративного управления впервые был представлен в 1992 г. в докладе авторитет-

ного британского специалиста Адриана Кэдбюри (Adrian Cadbury), после чего данная тема стала предметом тщательного изучения. В некоторых странах наличие такого должностного лица в публичных компаниях диктуется нормами законодательства: в Великобритании – законом о компаниях, в Австралии – законом о корпорациях (Арабова, Грачева, 2004).

Корпоративный секретарь в зарубежных компаниях занимает достаточно высокое положение, играющее ключевую роль в администрировании важнейших сфер корпоративного управления (Арабова, Грачева, 2004).

Именно корпоративный секретарь отвечает за уведомление директоров о предстоящих заседаниях Совета директоров и его комитетов, помогает сформулировать повестку дня и следит за тем, чтобы она была логически выстроена и не перегружена, посещает заседание и ведет протокол. Он также выступает гарантом своевременного предоставления всем членам совета директоров систематизированной информации в необходимом объеме (Арабова, Грачева, 2004).

Для повышения эффективности работы корпоративных секретарей во многих акционерных обществах формируется специальный отдел, включающий нескольких сотрудников. Как показало исследование, проведенное Американским обществом корпоративных секретарей, размеры отдела зависят от величины компании и отрасли, в которой она действует. В небольших (с объемом продаж менее 0,5 млрд долл. США) и средних (с объемом продаж от 0,5 до 5 млрд долл.) фирмах такой отдел состоит, как правило, из трех человек: собственно корпоративного секретаря, его помощника и юриста; в крупных же корпорациях (с объемом продаж более 5 млрд долл.) его количественный состав увеличивается до семи человек (Арабова, Грачева, 2004).

В соответствии со стандартами эффективно корпоративного управления корпоративный секретарь должен быть подотчетен Совету директоров (Наблюдательному совету). Однако на практике нередко складывается иная ситуация. Во многих американских компаниях корпоративный секретарь подчиняется исполнительным должностным лицам высшего звена: генеральному директору либо главному советнику по пра-

вовым вопросам (general counsel), либо финансовому директору (Арабова, Грачева, 2004).

Институт корпоративного секретаря считается особо актуальным для акционерных обществ с большим числом акционеров – физических лиц. В Украине и Казахстане институт корпоративных секретарей входит в понятие стейкхолдеров (группы лиц, которые в той или иной мере могут влиять на деятельность компании). В России содержание Института корпоративного секретаря раскрыто в Кодексе корпоративного управления, разработанном Банком России и одобренном Правительством, который является рекомендательным документом для корпоративного управления. Положения Кодекса в целом базируются на международной практике в сфере корпоративного управления, принципах корпоративного управления, разработанных Организацией экономического сотрудничества и развития (Юшко, 2016).

В достижении цели – внедрение эффективного опыта корпоративного управления успешных зарубежных компаний – лицу, выполняющему функции корпоративного секретаря, отводится достаточно высокое должностное положение. По статусу он является старшим должностным лицом Общества (senior corporate officer). В ряде зарубежных стран законодательная норма, обязывающая введение должности корпоративного секретаря, носит императивный характер.

Институт корпоративного секретаря в Республике Беларусь

Что касается формализации и закрепления данного института в белорусском законодательстве, то положение пока таково, что в Законе «О хозяйственных обществах» упоминание о данном институте отсутствует (Юшко, 2016.).

Впервые же упоминание о нем появилось в проекте Корпоративного кодекса, принятого постановлением Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь от 09.07.2015 г. № 29 «Об утверждении примерных форм Корпоративного кодекса и положений о комитетах при Совете директоров (Наблюдательном совете) открытого акционерного общества», а затем уже

в Методических рекомендациях, принятых постановлением Министерства экономики Республики Беларусь и Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь от 05.07.2016 г. №45/14 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации корпоративного управления в акционерных обществах с участием государства». Оба документа носят рекомендательный характер (Юшко, 2016).

В Методических рекомендациях корпоративный секретарь представлен как должностное лицо акционерного общества, выступающее гарантом соблюдения всеми должностными лицами и органами управления акционерным обществом процедурных требований, обеспечивающих реализацию законных прав и интересов акционеров. Рекомендовано статус, полномочия и порядок организации работы корпоративного секретаря отражать в Уставе акционерного общества и локальных нормативных правовых актах (Юшко, 2016.).

Постановлением Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь от 09.07.2015 г. № 29 «Об утверждении примерных форм Корпоративного кодекса и положений о комитетах при Совете директоров (Наблюдательном совете) открытого акционерного общества» в рекомендуемой форме Корпоративного кодекса определены функции корпоративного секретаря, суть которых сводится к осуществлению ведения и обеспечения корпоративных процедур акционерного общества, а именно:

- содействие органам Общества и акционерам в обеспечении соблюдения норм, установленных законодательством, уставом Общества и иными локальными нормативными правовыми актами Общества;

- контроль соблюдения органами управления Общества, их членами, в том числе независимыми директорами, работниками Общества, в том числе должностными лицами, акционерами процедурных норм, установленных законодательством, уставом Общества и иными локальными нормативными правовыми актами Общества. При выявлении нарушений корпоративный секретарь принимает меры по их устранению, в частности, выносит письменные предписания об устранении нарушения норм корпоративного

управления членам Совета директоров (Наблюдательного совета), директору (генеральному директору), членам дирекции (правления), акционерам Общества. В случае невыполнения его требований корпоративный секретарь информирует о нарушениях Совет директоров (Наблюдательный совет);

- информирование акционеров Общества в соответствии с законодательством и уставом Общества и иными локальными нормативными правовыми актами Общества;

- размещение информации об Обществе в соответствии с локальным нормативным правовым актом Общества о раскрытии информации, решениями общего собрания акционеров, Совета директоров (Наблюдательного совета). При этом корпоративный секретарь является ответственным за своевременность и полноту раскрываемой информации. Ответственность же за ее достоверность и своевременность предоставления несет директор (генеральный директор) либо иной орган Общества, в компетенцию которого входит предоставление соответствующей информации корпоративному секретарю;

- обеспечение подготовки и проведение общих собраний акционеров, заседаний Совета директоров (Наблюдательного совета) в соответствии с законодательством, уставом Общества, локальными нормативными правовыми актами Общества;

- организационное и техническое содействие членам Совета директоров (Наблюдательного совета) при осуществлении ими своих функций;

- направление копий протоколов заседаний Совета директоров (Наблюдательного совета) директору (генеральному директору) Общества для исполнения принятых Советом директоров (Наблюдательным советом) решений;

- хранение документов Общества, в том числе протоколов общих собраний акционеров, протоколов счетной комиссии, бюллетеней для голосования, протоколов заседаний Совета директоров (Наблюдательного совета), комитетов при нем в соответствии с законодательством, Кодексом, иными локальными нормативными правовыми актами Общества;

- организация надлежащего рассмотрения Обществом обращений акционеров, разрешение

конфликтов, связанных с нарушением прав акционеров, в пределах своей компетенции².

Аккумуляция таких функций у одного работника (либо в одной службе) Общества создает эффективного помощника для Наблюдательного совета и надлежащего выполнения последним закрепленных на законодательном уровне обязанностей по обеспечению организации корпоративного управления акционерным обществом, установлению в его локальных правовых актах прозрачных процедур в отношении различных элементов и направлений корпоративного управления, а также по реализации иных компетенций в соответствии с законодательством и надлежащими практиками.

В Республике Беларусь должность корпоративного секретаря акционерного общества введена постановлением Министерства труда и соцзащиты № 57 от 21 ноября 2019 г., что позволило выделить фигуру секретаря Наблюдательного совета в самостоятельное должностное лицо – корпоративного секретаря, расширив его функции, обеспечивающие возможность применения в Обществе принципов корпоративного управления.

Рекомендуется при этом, чтобы на должность корпоративного секретаря назначалось лицо, имеющее необходимую профессиональную квалификацию и опыт работы; полностью занятое по основному месту работы; не привлекавшееся к уголовной или административной ответственности за экономические преступления; не имеющее и не имевшее аффилированности (личной зависимости с членами Общества или его должностными лицами³).

На практике по вопросу аффилированности корпоративного секретаря возникает много противоречивых суждений, а именно: он не должен быть работником Общества в настоящее время, а в прошлом – топ-менеджером Общества и не

² Постановление Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь от 09.07.2015 г. № 29 «Об утверждении примерных форм корпоративного кодекса и положений о комитетах при Совете директоров (Наблюдательном совете) открытого акционерного общества». URL: <https://www.gki.gov.by/uploads/files/dopolnitelno/Postanovlenie-GKI-ot-09.07.2015-29.doc>.

³ Постановление Министерства экономики Республики Беларусь, Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь от 05.07.2016 г. № 45/14 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации корпоративного управления в акционерных обществах с участием государства». URL: <https://etalonline.by/document/?regnum=u216e263>.

может занять данную должность. Поэтому нами предлагается в качестве критерия выбора следующая формулировка по аффилированности: лицо, не имеющее и не имевшее в течение определенного срока (например, 2–3 лет) аффилированности с Обществом или его должностными лицами, что позволяет компетентным работникам Общества выдвигать свои кандидатуры на должность корпоративного секретаря Общества.

Вместе с тем отождествление функций корпоративного секретаря только со знанием корпоративных и юридических законов и норм неверно, поскольку большинство вопросов, вносимых на рассмотрение Наблюдательного совета и созданных при нем комитетов, а также Общего собрания акционеров требуют практически от корпоративного секретаря экономических знаний в области финансов, рисков, внутреннего контроля, аудита, системы вознаграждений и других компенсаций.

Рассмотрим применяемые на практике в Республике Беларусь компетенции корпоративного секретаря. Так, уставные функции и обязанности корпоративного секретаря можно подразделить на следующие группы:

- 1) ведение протоколов заседаний Совета директоров и общих собраний;
- 2) ведение реестра акционеров;
- 3) ведение учета аффилированных лиц.

Первая группа – корпоративный секретарь отвечает за организацию и проведение заседаний Совета директоров и общих собраний. Это включает подготовку повестки дня, рассылку уведомлений, распространение материалов собраний, ведение протоколов и контроль за выполнением решений.

Вторая группа – корпоративный секретарь должен получать актуальную информацию из реестра акционеров. Для этого соответствующие функции должны быть записаны в Положении о ведении реестра акционеров Общества, с необходимостью оформления соответствующего запроса в депозитарий Общества (при необходимости оформляется доверенность для совершения действий от лица Общества).

Третья группа – ведение учета аффилированных лиц – позволяет определить круг лиц, способных прямо или косвенно влиять, определять решения либо оказывать влияние на их приня-

тие хозяйственным обществом, а также юридическими лицами.

Показатели, характеризующие деятельность корпоративного секретаря в Обществе, формируются либо в контракте, либо в Положении о корпоративном секретаре. Они включают как количественные – коэффициент KPI, рассчитываемый через среднюю арифметическую уровней достижения целевых показателей Общества, так и качественные показатели – путем проведения анкетирования членов Наблюдательного совета и администрации либо рассмотрения отчета корпоративного секретаря на одном из профильных комитетов с последующим вынесением на рассмотрение Наблюдательного совета вопроса о выплате премии (бонуса) в соответствии с контрактом.

Таким образом, в основе ключевых показателей эффективности корпоративного секретаря лежат профессиональные знания и навыки работника Общества, обеспечивающие принятие Наблюдательным советом стратегических целей развития Общества и их выполнение исполнительным органом.

Существующие проблемы функционирования Института корпоративного секретаря

На практике существует ряд сложностей по введению должности корпоративного секретаря, поскольку принятие данного решения относится к компетенции исполнительного органа Общества. Сложности с введением должности корпоративного секретаря во многом связаны с необходимостью встраивания данной должности в административную структуру Общества.

Опыт работы белорусских акционерных обществ по решению данной проблемы показывает, что часть организаций Республики Беларусь, учитывая рекомендации Государственного комитета по имуществу, ввели в акционерных обществах должность корпоративного секретаря (подгруппа 1), вторая часть – сохранила статус-кво без изменений (подгруппа 2) или дополнительных функций корпоративного секретаря, которые были возложены на работников Общества, осуществляющих работу секретарей Наблюдательного совета (см. таблицу).

Классификация подходов к выбору корпоративного секретаря АО в Республике Беларусь

Классификация работников на должность	Должность	Сфера деятельности
Подгруппа 1 (независимые эксперты)	Корпоративный секретарь, избранный Наблюдательным советом, назначенный приказом директора (при наличии данной единицы в штатном расписании Общества, в контракте делается запись о функциональном подчинении председателю Наблюдательного совета)	Обслуживание интересов акционеров, Наблюдательного совета и профильных комитетов при нем, администрации Общества
Подгруппа 2	Сотрудник подразделения, назначенный секретарем Наблюдательного совета приказом директора – работник подразделения	Обслуживание интересов Наблюдательного совета, соблюдение интересов подразделения. Конфликт интересов внутри подразделения. Ответственность не предусмотрена
Подгруппа 3	Сотрудник подразделения, назначенный секретарем Наблюдательного совета приказом директора – избранный в состав членов Наблюдательного совета	Обслуживание интересов Наблюдательного совета, совместная ответственность с членами Наблюдательного совета. Конфликт интересов с Исполнительным органом

Источник: авторская разработка.

Как следует из приведенной таблицы, конфликта интересов в коммуникационных связях между органами управления Обществом не наблюдается только в подгруппе 1, а именно в случае избрания корпоративного секретаря Наблюдательным советом.

Во многом внедрение Института корпоративного секретаря в Обществе зависит от степени применения белорусскими предприятиями основополагающих принципов корпоративного управления, в том числе Института «независимых» директоров Наблюдательного совета. Правильно налаженная работа Наблюдательного совета во многом зависит от того, насколько его члены вовлечены в работу Общества и какими компетенциями они обладают для реализации поставленных перед Обществом стратегических задач.

Если члены Наблюдательного совета – работники Общества, то они, скорее всего, будут придерживаться интересов администрации Общества, исполнительного органа, и в такой ситуации применение Института корпоративного секретаря практически сводится на нет (таблица, подгруппа 2, 3).

Если члены Наблюдательного совета – независимые директора, представляющие интересы акционеров, или эксперты, привлеченные акционерами в состав Наблюдательного совета с объективным мнением по вопросам, выносимым

на рассмотрение Наблюдательного совета и общего собрания акционеров, то в таком случае возникает потребность в независимой от администрации Общества кандидатуре корпоративного секретаря АО, который будет регулировать коммуникативные связи и отношения сторон в конфликтной ситуации (подгруппа 1).

* * *

Сложности внедрения Института корпоративного секретаря АО на практике приводят к недостаточной оперативности в принятии решений органами управления, в том числе из-за недостаточности коммуникационных связей, отсутствия корпоративной логистики, что в дальнейшем влияет на капитализацию и эффективную работу акционерного общества.

Правовое регулирование Института корпоративного секретаря в белорусской практике сводится к соответствующим разделам Корпоративного кодекса и Методических рекомендаций, что не может существенно повлиять на решение указанных выше проблем.

Поэтому изучение международного опыта, нормативно-правовых актов и рекомендаций государственных органов Республики Беларусь, а также правоприменительной практики белорусских АО приводит к следующему выводу: если в

мировой практике должность корпоративного секретаря АО – обязательное требование законодательства, то в белорусском законодательстве данный опыт отнесен к рекомендациям по введению такой должности, а в конечном счете – к различному пониманию акционерными обществами необходимости введения должности корпоративного секретаря (см. таблицу).

В связи с этим считаем целесообразным в законе о хозяйственных обществах главу 4 «Органы хозяйственного Общества и управление в хозяйственном Обществе» дополнить статьей «Корпоративный секретарь». А в Уставе общества необходимо наделить корпоративного секретаря возможностью внесения вопросов в повестку заседаний Наблюдательного совета, как это отображено в примерной форме Корпоративного кодекса акционерного общества, разработанного Государственным комитетом по имуществу Республики Беларусь.

В уставе хозяйственного общества необходимо также предусмотреть:

- обязанность органов управления и должностных лиц Общества подчиняться требованиям

секретаря общества, связанным с осуществлением им своих функций;

- заключение контракта с корпоративным секретарем включить в компетенцию Наблюдательного совета.

Данные положения устава Общества повысят статус корпоративного секретаря АО и в целом будут способствовать созданию сбалансированной системы корпоративного управления, обеспечивающей интересы всех заинтересованных сторон Общества.

ЛИТЕРАТУРА

Арабова Н.В., Грачева М.В. 2004. Эффективный корпоративный секретарь: мировая практика. *Управление компанией*. № 5. С 62–67.

Курлыпо А.М. 2023. Повышение эффективности корпоративного управления в Республике Беларусь. *Экономический бюллетень НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь*. № 3. С 54–60.

Юшко К.Ю. 2016. Становление института корпоративного секретаря в Республике Беларусь. *Банковский вестник*. № 10. С 25–31.

Статья поступила 3. 10. 2025 г.



ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА В СТРАНАХ ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА

Каращук М.Н.

Государственная поддержка сельского хозяйства является неотъемлемой частью экономической политики многих стран мира. Основная цель такой поддержки заключается в создании благоприятных условий для развития экономики, повышения конкурентоспособности национальных производителей, обеспечения рабочих мест и роста ВВП.

В странах Европейского союза реализация государственной финансовой поддержки сельского хозяйства осуществляется посредством механизма Единой сельскохозяйственной политики (Common Agricultural Policy) и финансируется из бюджета через два фонда: Европейский сельскохозяйственный гарантийный фонд (European Agricultural Guarantee Fund; далее – EAGF) и Европейский сельскохозяйственный фонд развития сельских районов (European Agricultural Fund for Rural Development, далее – EAFRD). Для унификации направлений развития сельскохозяйственного производства всех стран ЕС (ст. 39 Договора о функционировании Европейского союза) определены основные цели ЕСП:

- повышение эффективности сельскохозяйственного производства за счет продуктивности, оптимизации методов и технологий производства, а также увеличения выхода продукции на глобальный рынок;
- обеспечение стабильности цен на рынке сельскохозяйственной продукции для поддержания доходов сельскохозяйственных производителей и обеспечения надежных рыночных условий;
- достижение продовольственной безопасности, что гарантирует доступность и качество продуктов питания для населения страны;
- создание благоприятных условий для жизни в сельских регионах за счет развития инфраструктуры, социальных услуг и сельской занятости.

Названные цели содействуют не только развитию сельского хозяйства, но и обеспечивают ус-

тойчивость экономики, поддерживают экологическое равновесие и повышают качество жизни населения в сельских регионах (Шаренко, 2024).

В качестве приоритетных направлений развития сельскохозяйственной отрасли сегодня можно выделить три направления:

хозяйственное – интеграция сельскохозяйственных связей между странами-членами, кооперирование производителей, внедрение достижений НТП в производство, в частности, информационных технологий, поддержка появления на рынке новых видов продукции;

экологическое – применение мер, направленных на защиту окружающей среды в сельской местности, а именно стимулирование использования энергосберегающих технологий; защита водных, земельных и биологических ресурсов; минимизация негативного воздействия сельского хозяйства на климат;

социальное – повышение уровня жизни населения сельскохозяйственных регионов, стимулирование занятости в данной отрасли.

Для оценки объема и форм государственной поддержки сельского хозяйства в разных странах мира, которые выражают меры поддержки в цифрах, сопоставимых по времени между странами, Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) был разработан набор показателей, представленных на рис. 1.

ОБ АВТОРЕ



КАРАЩУК
Марина Николаевна
(makarevich289@gmail.com),
научный сотрудник отдела
экономики АПК и лесного хозяйства
НИЭИ Минэкономики Республики
Беларусь
(г. Минск, Беларусь).

Сфера научных интересов:
экономика агропромышленного
комплекса.

Оценка общей поддержки (TSE)

Общая оценка поддержки показывает общую сумму трансфертов сельхозтоваропроизводителям от налогоплательщиков и потребителей

Оценка поддержки общего обслуживания (GSSE)

Оценка поддержки общих услуг показывает сумму трансфертов на общие услуги, предоставляемые сельскому хозяйству в целом. В поддержку общих услуг включаются программы, направленные на формирование общих условий для сектора: поддержка науки, образования, инспекционных и контрольных служб, программы развития сельскохозяйственной инфраструктуры, сельского развития, развития маркетинга и прочие расходы, направленные на повышение потенциала в целом

Оценка поддержки потребителей (CSE)

Оценка поддержки потребителя показывает общую сумму трансфертов потребителям сельскохозяйственной продукции (или от них)

Показатель оценки поддержки производителей (PSE)

Оценка поддержки производителя измеряет трансферты сельхозтоваропроизводителям и состоит из бюджетной поддержки и поддержки рыночной цены

Рис. 1. Набор показателей поддержки сельского хозяйства в разных странах мира, по данным Организации экономического сотрудничества и развития (OECD)

Источник: авторская разработка.

Общая государственная *поддержка сельскохозяйственной отрасли (TSE)* является ключевым показателем при анализе воздействия государственных субсидий на мировую торговлю. TSE включает все инструменты государственной политики, которые по-разному влияют на сельскохозяйственную отрасль – от финансовой поддержки (субсидии) до штрафов (налогов).

Размер общей государственной поддержки (TSE) сельского хозяйства в Европейском союзе в 2023 г. составил 115 301,08 млн долл. США, что на 3,2% выше уровня TSE 2020 г. и на 13,7% выше уровня предыдущего года. Динамика размера общей государственной финансовой поддержки (TSE) сельского хозяйства ЕС за период 2020–2023 гг. представлена на рис. 2.

Не менее значимым в аграрной политике Европейского союза является показатель *поддержки общих услуг (GSSE)*. GSSE представляет собой измерение годовой денежной стоимости валовых трансфертов для формирования благоприятных условий в сельскохозяйственном производстве посредством развития инфраструк-

туры. GSSE не связана с увеличением доходов напрямую. Бюджетные расходы в данном случае соотносятся с финансированием сельскохозяйственной науки, содержанием специализированных учебных заведений, надзором и контролем в сельскохозяйственной отрасли, с маркетингом

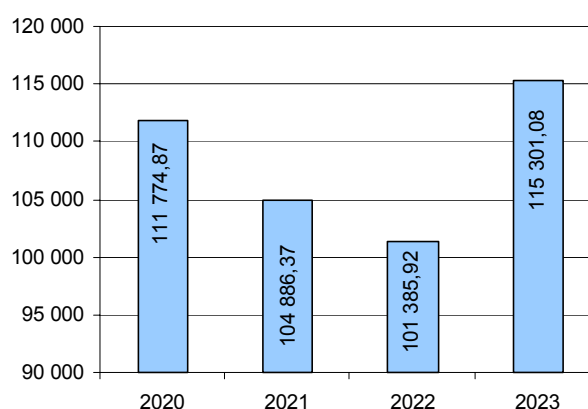


Рис. 2. Динамика общей государственной поддержки (TSE) в ЕС, млн долл. США

Источник: авторская разработка.

и продвижением сельскохозяйственной продукции, формированием государственных продовольственных запасов.

На поддержку общих услуг (GSSE) в ЕС приходится 12,3% от общей государственной поддержки сельскохозяйственной отрасли. В 2023 г. объем финансирования по данному направлению увеличился на 13,2% по сравнению с уровнем 2019 г. и составил 14 293,23 млн долл. США (табл. 1). За период 2019–2023 гг. существенно увеличились такие статьи расходов, как «маркетинг и продвижение» – на 15,3% и «знания и инновации» – на 14,6%.

Оценка государственной финансовой поддержки производителей (PSE) измеряет общую стоимость господдержки, предоставляемой сельскохозяйственным товаропроизводителям. Она включает как прямые субсидии, так и косвен-

ную поддержку, такую как снижение налогов или льгот, льготное кредитование. PSE отражает стоимость мер государственной политики по поддержке сельского хозяйства, независимо от формы их предоставления.

На долю государственной поддержки производителей (PSE) приходится основная часть общей государственной финансовой поддержки ЕС. В 2023 г. PSE составила 100 571,28 млн долл. США, что почти на 4% превышает уровень поддержки производителей 2020 г. и более чем на 14% – уровень 2022 г. Динамика поддержки производителей в 2020–2023 гг. представлена на рис. 3.

В рамках Единой сельскохозяйственной политики ЕС применяется разнообразный инструментарий для государственной финансовой поддержки сельского хозяйства (рис. 4).

Таблица 1

Состав государственной поддержки общих услуг в ЕС, млн долл. США

Направление расходов	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Знания и инновации	6849,56	6803,96	7803,12	7008,40	7849,68
Инспекция и контроль	1204,77	1303,55	1246,34	1191,70	1293,26
Развитие и обслуживание инфраструктуры	1848,96	2033,64	2216,04	1780,86	2006,98
Маркетинг и продвижение	2679,43	4328,60	3065,66	2894,06	3089,84
Государственные запасы	23,33	42,04	21,85	35,23	25,45
Прочая поддержка	14,96	15,74	22,48	20,47	28,02
Итого поддержка общих служб (GSSE)	12621,01	14527,53	14375,48	12930,72	14293,23

Источник: авторская разработка на основе данных ОЭСР: URL: <https://www.oecd.org/en.html>.

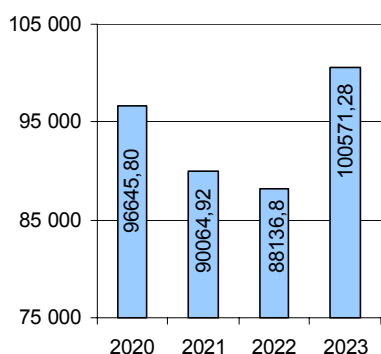


Рис. 3. Динамика поддержки производителей (PSE) в ЕС, млн долл. США

Источник: авторская разработка.

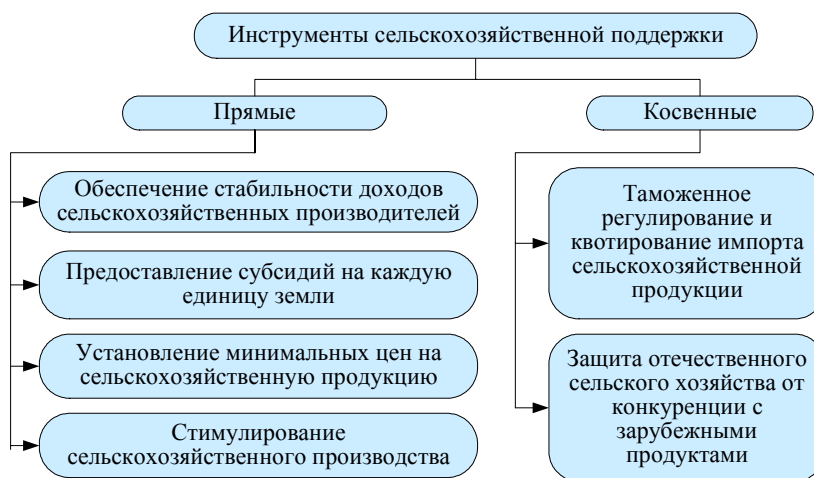


Рис. 4. Меры государственной поддержки сельского хозяйства ЕС

Источник: составлено по данным (Прокофьев, Сибиряев, 2019).

Стремление сделать поддержку более доступной и эффективной – важное направление развития финансовой политики в сельском хозяйстве Европейского союза (О’Доннелл, 2013). Отличительной особенностью государственной поддержки сельского хозяйства ЕС является широкое применение земельно-ипотечного кредитования. Этот вид кредитования обладает гибкими условиями, что делает его доступным даже для мелких сельскохозяйственных производителей (Прокофьев, Сибиряев, 2019).

В Германии наиболее распространено льготное кредитование на цели внедрения специализированных технологий в производство. Среди мелких фермеров распространена кооперация. В целях стимулирования развития кооперации государством предусмотрено предоставление финансовой помощи и налоговых льгот, осуществляются и косвенные меры по распространению кооперирования в сельскохозяйственной отрасли.

Для Австрии характерно предоставление аграрного инвестиционного и специального сельскохозяйственного кредита. Во Франции широко используется льготное кредитование технической модернизации, а также плодородности почв. В Великобритании отсутствует какой-либо сельскохозяйственный банк, получение льгот и субсидий происходит через коммерческие банки.

Некоторые страны ЕС активно применяют налоговые льготы для сельскохозяйственных произ-

водителей. Например, в Австрии и Швеции отменен земельный налог на земли сельскохозяйственной отрасли. Налоговым законодательством стран предусмотрены налоговые льготы при исчислении подоходного налога, установлены также льготы на прирост инвестиций.

Следует отметить, что в рамках ЕСП предусмотрены штрафы и санкции к сельскохозяйственным товаропроизводителям, не соблюдающим экологическое законодательство при осуществлении деятельности.

Важной особенностью механизма государственной поддержки в Европейском союзе является интеграция государственных и коммерческих структур, что обеспечивает более широкий спектр услуг и помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям. Такая система взаимодействия помогает отойти от прямого компенсационного финансирования и способствует более эффективному развитию отрасли¹.

Интеграция государственных и коммерческих структур в механизме государственной поддержки сельского хозяйства Европейского союза представляет собой сложную и взаимосвязанную систему, которая спроектирована с учетом многочисленных факторов и задач. Основные черты этой интеграции представлены на рис. 5.

¹ Мониторинг и оценка аграрной политики. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/publications/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation-2023_b14de474-en.html.



Рис. 5. Интеграция государственных и коммерческих структур в механизме государственной поддержки сельского хозяйства ЕС

Источник: составлено по данным (Прокофьев, Сибиряев, 2019).

В ЕС существует стремление к созданию партнерских отношений между государственными органами и предпринимательским сектором. Данный подход позволяет более эффективно выстраивать стратегию развития агропромышленного комплекса, который будет учитывать потребности и национальных государств, и представителей бизнес-структур.

В силу высокой интеграции между странами Европейского союза производители сельскохозяйственных товаров как субъекты сельского хозяйства имеют возможность получить широкий спектр государственных услуг (финансирование и субсидирование, консультационные услуги по вопросам управления и риск-менеджмента, доступ к международным рынкам, сертификация и т.д.). Многие субъекты рыночных отношений, задействованные в сельскохозяйственной отрасли, регулярно пользуются подобными государственными услугами, что в конечном счете позитивно отражается на их конкурентоспособности.

Государства, обладая значительными экономическими ресурсами, из-за бюрократизации органов управления далеко не всегда способны эффективно распределять их. С другой стороны, совместная интеграция государственных и коммерческих структур, погруженная в рыночный контекст, расширяет возможности рационального и прибыльного инвестирования государственных средств в коммерческие структуры, результатом которого становится колоссальный экономический рост за счет эффективного использования совместных ресурсов. Такое сотрудничество является катализатором развития многих секторов экономики, включая сельское хозяйство.

В странах Европейского союза государственно-частное партнерство развито на высоком уровне, что позволяет взаимодействовать не только в экономической, но и в научно-исследовательской плоскости. Так, государственные и частные исследовательские лаборатории объединены в единую организационную систему, способствуя инновационному развитию сельского хозяйства (Мальцева, 2014).

Необходимо отметить, что в результате реформы ЕСП в 2013 г. была создана новая схема прямых погектарных выплат – базовая схема платежей (BPS), которая с 2020 г. заменила единую

схему платежей (SPS). Новая схема формирует базовый уровень поддержки сельскохозяйственных производителей и является условием получения другой прямой поддержки². Переход на BPS связан с необходимостью повышения правильности распределения прямой поддержки между субъектами хозяйствования в соответствии с поставленными задачами. В BPS так же, как в SPS, основой системы выплат является расчет на 1 га, следовательно, чем больше площадь, тем больше выплаты. Поддержка предоставляется после декларирования всех сельскохозяйственных участков и активации права на выплаты на основе поданных заявлений о помощи³. Для получения данной выплаты субъект обязан соответствовать определенным требованиям: обладать сельскохозяйственными землями (не выплачивается поддержка, если производство организовано без таких земель); осуществлять активную сельскохозяйственную деятельность (для предотвращения необоснованных выплат); иметь превышение минимальных значений для получения выплат (в зависимости от страны ЕС, принимающей решение, сумма прямых платежей должна быть более 100–500 евро и (или) заявленная площадь более 0,3–5,0 га)⁴.

Не менее приоритетной задачей Европейского союза остается «омоложение» фермеров (работников), так как около 89 % всех фермерских хозяйств в ЕС принадлежит фермерам старше 40 лет, и очень сложно убедить молодых людей начать заниматься сельским хозяйством.

В ЕС до 2015 г. всего около 1% сельскохозяйственного бюджета по целевому принципу направлялось на поддержку молодых фермеров, с 2015 г. расходы были увеличены с 300 до 500 млн евро и сформированы дополнительные выплаты⁵.

В соответствии с правилами Единой сельскохозяйственной политики, страны, входящие в ЕС, должны выполнять ряд правил по поддержке молодых фермеров:

² BASIC PAYMENT SCHEME. European Commission. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/system/files/2018-10/basic-payment-scheme_en_0.pdf.

³ Financing the CAP. European Commission. URL: https://agridata.ec.europa.eu/extensions/DashboardIndicators/Financing.html?select=EU27_FLAG,1.

⁴ Там же.

⁵ BASIC PAYMENT SCHEME, Financing the CAP.

резервировать не менее 2 % от общей суммы финансирования поддержки доходов;

принять решение о количестве гектаров на каждое хозяйство, которое будет поддерживаться в рамках выплат (до 90 га);

выбрать один из методов расчета выплат (до 50 % от суммы поддержки фермеров);

принять решение, должны ли молодые фермеры обладать соответствующими навыками и (или) выполнять определенные требования, касающиеся обучения;

при реализации проектов предоставлять выплаты на срок не менее 5 лет после создания производства;

обозначить приоритет при получении основных выплат из национального или регионального резерва⁶ (Шаренко, 2024).

Одним из приоритетных направлений государственной поддержки сельского хозяйства являются прямые «зеленые выплаты» (или «озеленение»), которые помогают решить ряд задач: сохранить почвы, улучшить качество воды, снизить уровень аммиака и закиси азота на животноводческих фермах, переориентировать сельскохозяйственных производителей на использование методов ведения сельского хозяйства, благоприятных для климата, биоразнообразия и окружающей среды. Производители должны действовать как менеджеры в сельской местности, формировать ландшафт и обеспечивать общественные блага.

Для производителей, которые применяют или поддерживают методы ведения сельского хозяйства, способствующие достижению экологических и климатических целей, прямые «зеленые выплаты» предусмотрены при соблюдении трех обязательных правил:

1) диверсификация культур (при площади пашни до 10 га – не менее двух сельскохозяйственных культур, более 30 га – не менее трех культур);

2) поддержание постоянных пастбищ (на национальном (региональном) уровне в странах ЕС устанавливаются пастбищные площади);

3) экологическое направление (если площадь пашни превышает 15 га, не менее 5% земель

должно стать приоритетной зоной для сохранения и улучшения биоразнообразия (например, деревья, живые изгороди или земли, оставленные под паром)).

В Евросоюзе государственная поддержка преимущественно оказывается средним и крупным сельхозпроизводителям. В то же время в последние годы значительное внимание уделяется развитию мелких производителей. Для этого принят ряд мер, включая снижение поддержки наиболее крупных производителей: установлен верхний предел прямых субсидий на одного субъекта (300 тыс. евро в год), для него также ограничены прямые выплаты – на 20% (при размере субсидий 150–200 тыс. евро в год), на 40% (200–250 тыс. евро), на 70% (250–300 тыс. евро)⁷.

Основные цели регулирования и поддержки малых и средних сельскохозяйственных предприятий (МСП) в Европейском союзе состоят в укреплении единого внутреннего рынка ЕС, устранении административных барьеров для ведения МСП, унификации законодательной базы, а также усилении взаимодействия стран ЕС для более глубокого экономического сотрудничества с другими странами.

Более детально рассмотрим ряд программ и стратегий, которые направлены на развитие малых и средних предприятий в сельском хозяйстве ЕС.

Европейский фонд регионального развития (ERDF)

Цель фонда – укрепление экономической, социальной и территориальной сплоченности Европейского союза путем исправления дисбалансов между регионами. Основным акцентом программы являются исследования и инновации; цифровая повестка; конкурентоспособность малого и среднего бизнеса; низкоуглеродная экономика.

Финансирование осуществляется посредством грантов и других видов финансовой поддержки, предоставляемых регионами. Получателями поддержки являются малые и средние предприятия, исследовательские центры, университеты, местные

⁶ BASIC PAYMENT SCHEME. Рекомендации по совершенствованию мер поддержки сельского хозяйства ... С. 54–63.

⁷ URL: https://eec.eaunion.org/comission/department/depagroprom/analiticheskie-obzory.php?clear_cache=Y_.

и региональные органы власти, учебные центры, некоммерческие организации и т. д.

Европейский фонд регионального развития (ERDF) поддерживает исследования и инновации в государствах-членах посредством применения следующих инструментов:

- поддержка исследователей, которые непосредственно участвуют в разработке инновационных решений в экономической сфере. Использование новых идей посредством: консультационных и вспомогательных услуг, прямых инвестиций и финансовых инструментов, которые помогают получить доступ к частным источникам финансирования;

- инвестиции в инфраструктуру, оборудование, пилотные производственные линии и передовое производство, необходимые для прикладных исследований и инновационной деятельности, включая технологии, которые создают возможности для дальнейших инноваций в ряде других секторов;

- содействие сотрудничеству и партнерству между различными участниками инновационной деятельности, работающими в одной и той же области: университетами, исследовательскими и технологическими центрами, малыми, средними и крупными предприятиями – для достижения синергетического эффекта.

Программа Horizon 2021–2027

Еще одним важным документом для ЕС является Рамочная программа по исследованиям и инновациям «Horizon Europe» на 2021–2027 гг. с бюджетом 100 млрд евро. Программа финансируется из бюджета Европейского союза и является финансовым инструментом, направленным на повышение конкурентоспособности и роста ЕС, решение проблем изменения климата и достижение Целей устойчивого развития ООН (Мальцева, 2014).

В рамках программы предоставляются гранты и другие виды поддержки (инновационные призы, государственные закупки и т.д.). Получателями поддержки являются малые и средние предприятия, промышленность, университеты, научно-исследовательские институты, а также другие типы субъектов, такие как фермерские организации или консультационные службы фермерских хозяйств.

Программа включает кластер 6 «Продовольствие, биоэкономика, природные ресурсы, сельское хозяйство и окружающая среда», на который выделяется 10 млрд евро. Основными направлениями Horizon Europe являются:

- поддержка исследований и инноваций, направленных на развитие органического земледелия и агроэкологии;

- стимулирование исследований в области селекции сельскохозяйственных культур для органического сельского хозяйства;

- инновационные решения для предотвращения фальсификации этикеток качества пищевых продуктов: акцент на органические продукты питания.

В рамках программы существуют различные инструменты, например, инструмент «МСП», который помогает малым и средним предприятиям с высоким потенциалом разрабатывать инновационные идеи для продуктов, услуг или процессов, готовых выдерживать конкуренцию на глобальном рынке.

Европейский инвестиционный фонд (EIF)

Европейский инвестиционный фонд поддерживает европейские микро-, малые и средние предприятия (МСП), улучшая их доступ к финансированию. Фонд также может поддерживать сельскохозяйственные, продовольственные и лесные предприятия через банки и других финансовых посредников, таких как микрофинансовые организации, фонды прямых инвестиций и фонды венчурного капитала. Система, по которой работает фонд, состоит в следующем: если у начинающего фермера есть новаторская идея, которая действительно может привести к созданию новой компании, финансовые посредники Европейского инвестиционного фонда могут оказать необходимую финансовую поддержку.

Стратегия малого и среднего бизнеса Европейского союза

В целях обеспечения благоприятных условий для развития Европейской комиссией разработан Стратегия развития МСП, которая призвана поддерживать и расширять возможности предприятий всех секторов – от инновационных технологических стартапов до традиционных

ремесел. Стратегия предлагает действия, основанные:

на наращивании потенциала и поддержки перехода к устойчивому развитию и цифровизации; снижении нормативной нагрузки и улучшении доступа к рынку;

улучшении доступа к финансированию.

Стратегия направлена на значительное увеличение числа малых и средних предприятий, использующих устойчивые методы ведения бизнеса, а также числа малых и средних предприятий, использующих цифровые технологии.

Вместе с тем Стратегией установлены 8 направлений, по которым необходимо осуществлять развитие:

- 1) современная правовая и административная среда;
- 2) «зеленый» переход;
- 3) единый рынок;
- 4) интернационализация;
- 5) цифровая трансформация;
- 6) инновации;
- 7) доступ к финансам;
- 8) доступ к навыкам.

Льготное налогообложение сельскохозяйственных товаропроизводителей стран ЕС

В некоторых странах Европейского союза осуществляется дифференциация налогообложения по субъектам АПК.

Во Франции при расчете налога на доходы из налогооблагаемой базы могут вычитаться страховые взносы, проценты по займам на строительство жилья и проч. Кроме того, Правительство Франции активно использует сельскохозяйственный налог для проведения социальной политики. Выражается это в том, что в стране существует три режима налогообложения для сельского хозяйства, использование которых зависит от уровня дохода сельхозтоваропроизводителей: чем меньше их размеры и ниже доходы, тем больше налоговых льгот они получают. Аналогичное разделение сельскохозяйственных предприятий на три группы представлено в Германии, где товаропроизводителям с низким уровнем дохода также предоставляются льготы по документообороту и расчету коллективного налога.

Что касается дифференциации налогообложения на внутриотраслевом разрезе сельского хозяйства, то, например, дифференциация налоговой нагрузки в Европе на этом уровне характеризуется тем, что отдельные элементы налогообложения (льготы, ставки) предусмотрены для конкретных подотраслей (животноводство, растениеводство, переработка продукции сельского хозяйства). Так, молочное животноводство в большей степени освобождено от налогов (Дания – 7,8%, Швеция – 8,0%, Германия – 5,9%), нежели растениеводство (15,8; 14,3; 7,7% соответственно).

Льготное налогообложение сельскохозяйственных кооперативов стран ЕС

В фермерских кооперативах Германии по производству, переработке, сбыту сельскохозяйственной продукции, снабжению и производственному обслуживанию фермерских хозяйств в налогооблагаемую базу не входят финансовые операции членов кооператива с самими кооперативами.

Во Франции сельскохозяйственные кооперативы, нацеленные на развитие собственного производства, освобождены от обязательств по уплате налога на прибыль. Кроме того, налог с деятельности не платят зерновые кооперативы, кооперативы по искусственному осеменению скота, а также совместному использованию техники. Последние два освобождаются и от налога на добавленную стоимость.

В Испании установлена средняя величина налоговой ставки для кооперативов – 18%, при этом общая налоговая ставка отчислений от прибыли составляет 35%. Кооперативы Швеции освобождены от двойного налогообложения: налог на доход платится только с доходов кооператива, распределенная же между его членами прибыль не подлежит налогообложению. В Дании при стандартной 50-процентной ставке налога на доход для кооперативных предприятий действует пониженная ставка налогов – 20%.

Органическое сельское хозяйство в странах ЕС

В Европейском союзе значительное внимание уделяют *органическому сельскому хозяйству*. Европейская комиссия как наднациональный

орган проводит масштабные программы, доступ к которым могут иметь все сельхозпроизводители стран Европейского союза. Одной из крупнейших и актуальных в ЕС является климатическая программа European Green Deal («Зеленый курс»)⁸, в рамках которой реализуется стратегия «От фермы к вилке», или F2F⁹.

Стратегической инициативой стратегии F2F, которая непосредственно влияет на органический рынок, является представленный Европейской комиссией План действий по развитию органического производства (далее – План), опубликованный 25 марта 2021 г. Основная цель Плана – увеличить производство и потребление органической продукции и использовать к 2030 г. 25% фермерских земель под органическое сельское хозяйство. План действий разбит на три взаимосвязанных направления: стимулирование спроса и обеспечение доверия потребителей; стимулирование конверсии и укрепление всей цепочки создания стоимости; увеличение вклада органического земледелия в экологическую устойчивость. Представленные направления отражают структуру цепочки поставок продовольствия и цели устойчивого развития «Зеленого курса»¹⁰.

Основные цели F2F, выполнение которых намечено к 2030 г.:

- сокращение использования пестицидов, загрязняющих почву, воду и воздух, на 50%;
- сокращение использования удобрений на 20%;
- сокращение продаж противомикробных препаратов для домашних животных и рыбоводческих хозяйств в ЕС на 50%;
- использование 25% фермерских земель под органическое сельское хозяйство.

Следует выделить один из новых инструментов финансирования фермеров в Европейском союзе – субсидирование в рамках ЭКО-схем.

⁸ Это – план достижения нулевого нетто-выброса парниковых газов и нулевого суммарного загрязнения окружающей среды путем перехода от использования ископаемых к возобновляемым источникам энергии и сырья в странах ЕС к 2050 г.

⁹ Данная стратегия направлена на создание более здоровой и устойчивой продовольственной системы ЕС.

¹⁰ Официальный сайт Евразийской экономической комиссии. URL: https://eec.eaeunion.org/commission/departement/depagroprom/analiticheskie-obzory.php?clear_cache=Y_.

23 ноября 2021 г. парламент ЕС одобрил вышеуказанную реформу Общей сельскохозяйственной политики, согласно которой с 2023 г. фермеры могут получать дополнительную финансовую поддержку за счет внедрения экологических схем. Экологические схемы представляют собой новый инструмент субсидирования для фермеров, которые занимаются сельским хозяйством без ущерба для окружающей среды и с учетом климатических изменений. Важно отметить, что экосхемы являются необязательными: фермер сам решает, насколько он готов соблюдать требования по переходу к органическому земледелию. При этом следует подчеркнуть, что ЕС будет компенсировать аграриям все расходы, понесенные в связи с выполнением требуемых задач, а в некоторых случаях – компенсировать и недополученный доход¹¹.

Показательными примерами ЭКО-схем являются такие виды практики, как точное земледелие, агролесоводство и органическое земледелие, но государства-члены могут свободно разрабатывать собственные экосхемы на основе особенностей развития сельского хозяйства. Например, во Франции продолжается общественная дискуссия о необходимости предусмотреть более высокие ставки субсидий для продукции органического сельского хозяйства по сравнению с продукцией, маркированной как «высокая экологическая ценность»¹² (ввиду более жестких требований к органике).

Стоит обратить внимание на опыт ритейлера Carrefour, который стал первым из тех, кто использовал технологию блокчейн для отслеживания органических продуктов под собственным брендом Carrefour Bio. Благодаря данной технологии, потребители получают доступ ко всей доступной информации об органических продуктах – от момента производства до отправки в магазины, просто отсканировав QR-код на его этикетке. Это расскажет все о жизненном цикле продукта, в частности:

¹¹ Информационный портал об истории развития сельского хозяйства URL: <https://world-nan.kz/blogs/subsidiifermanam-ot-es-za-chto-evrokomissiya-gotova-platit>.

¹² Такая маркировка присваивается по результатам оценки соответствия производства экологическим стандартам Франции для фермерских хозяйств (High environmental value (HEV)).

- происхождение и путь, который прошел продукт – название производителя, местоположение поля, место производства упаковки, транспортные средства;

- качество продукта – дата сбора урожая, результаты анализа, сорт и сезонность;

- органическая сертификация продукта – официальный сертификат, дополнительные инициативы, реализованные производителем¹³.

Кроме того, в магазинах Carrefour решили предоставить место для продукции, произведенной локальными фермерами, даже если она не соответствует стандартным требованиям к типичности, тем самым поддерживая малый бизнес и разнообразие ассортимента. Для мелких фермеров ритейлер под собственным органическим брендом также предоставляет бесплатные услуги по сертификации производства.

Таким образом, проведенный анализ действующей системы государственной поддержки сельского хозяйства стран ЕС позволил выявить ее **приоритетные направления:**

- земельно-ипотечное кредитование;
- прямые погектарные выплаты в соответствии с базовой схемой платежей (BPS);
- выплаты за устойчивые (экологические) методы ведения сельского хозяйства («озеленение»);
- поддержка молодых фермеров.

Особое внимание, на наш взгляд, следует уделить интеграции государственных и коммерческих структур в сельском хозяйстве ЕС, которая предусматривает финансовую поддержку ферме-

ров, содействие экологически устойчивым практикам, развитие сельских территорий и укрепление продовольственной безопасности за счет партнерства частного сектора с государственными органами. Этот механизм объединяет государственные целевые программы с частными инициативами и инвестициями, обеспечивая выполнение стратегических задач развития аграрного сектора экономики.

ЛИТЕРАТУРА

Мальцева В.А. 2014. Эволюция государственной поддержки сельского хозяйства: зарубежный опыт, рекомендации для России. Диссертация кандидата экономических наук. Екатеринбург. 212 с.

Прокофьев М.Н., Сибиряев А.С. 2019. Мировой опыт государственной финансовой поддержки сельского хозяйства. *Вестник НГИЭИ*. № 2(93). С. 119–125.

Шаренко А. 2024. Государственная поддержка агропромышленного комплекса Беларуси: этапы эволюции, результаты и перспективы. *Аграрная экономика*. № 12. С. 26–44.

Шаренко А.Н. 2024. Государственная поддержка сельского хозяйства: опыт стран Европейского союза и возможности его адаптации для Республики Беларусь. *Известия Национальной академии наук Беларуси. Серия аграрных наук*. Т. 62. № 1. С. 22–36.

О’Доннелл П. 2013. Исследование взглядов фермеров на биоразнообразие и восстановление естественной растительности на фермах с использованием конструктивистского подхода к социальным исследованиям: тематическое исследование фермеров. *Социология разума*. С. 193–240. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=127465>.

¹³ URL: <https://www.oecd.org/en.html>.

Статья поступила 29.08.2025 г.



ЭКОЛОГО-ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ БАЛАНС ТЕРРИТОРИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ОПТИМИЗАЦИИ СТРУКТУРЫ ЗЕМЛЕПОЛЬЗОВАНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Германович Т.М., Лопачук О.Н.

Человеческая деятельность оказывает все большее воздействие на целостность экосистем, которые обеспечивают жизненно важные функции благосостояния человека и оптимизации хозяйственной деятельности.

«Повестка дня на XXI век» как программный план действий, принятый Организацией Объединенных Наций в целях обеспечения устойчивого развития в XXI веке, предусматривает комплексный подход к планированию и рациональному использованию в том числе земельных ресурсов, отмечая проблемы, обусловленные ростом человеческих потребностей и расширением экономической деятельности¹. Рост человеческих потребностей и расширение экономической деятельности оказывают все большее давление на земельные ресурсы, порождая конкуренцию и конфликты, которые могут привести к нерациональному использованию земельных ресурсов.

Землепользование является важным элементом управления природными ресурсами и территориями. Правильное планирование и организация землепользования способствуют устойчивому развитию и благополучию общества. Для достижения этих целей необходимо учитывать особенности различных видов землепользования, принципы устойчивого использования земельных ресурсов, законодательные аспекты, регулирующие данный процесс, а также инновационные подходы и проблемы, с которыми сталкиваются органы управления современным землепользованием.

Основные вызовы современности, стоящие перед человечеством, в частности, климатические изменения, обеспеченность продуктами питания, энергией и водой, проблемы урбанизации, экология и здоровье населения, а также ряд других проблем непосредственно связаны с ландшафтной средой, в которой земельные ресурсы играют главную роль.

Ландшафт – результат взаимодействия природных и человеческого факторов на определенной территории.

В современных условиях понятие ландшафта применяется в том числе и в экономике. Ландшафтная инфраструктура – это территориальная проекция экономического пространства или, другими словами, это часть (участок) Земли с естественными границами, в пределах которых природные компоненты образуют взаимосвязанное и взаимообусловленное единое целое².

Земельные ресурсы, как правило, вовлечены во все процессы преобразования ландшафта.

Земельные ресурсы, как правило, вовлечены во все процессы преобразования ландшафта.

¹ Повестка дня на XXI век. URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/agenda21_ch10.shtml.

² Влияние ландшафтной инфраструктуры на социально-экономическое развитие городов и регионов. URL: <https://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=7010>.

ОБ АВТОРАХ



ГЕРМАНОВИЧ

Тамара Михайловна
(germanovich1@yandex.bu),
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры экономики АПК и
природопользования Белорусского
государственного экономического
университета
(г. Минск, Беларусь).

Сфера научных интересов:
экономика АПК, рациональное
использование природных ресурсов.

ЛОПАЧУК

Ольга Николаевна
(lopachuk@mail.ru),
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры управления
проектами Филиала Российского
государственного социального
университета в г. Минск
(г. Минск, Беларусь).

Сфера научных интересов:
экономика природопользования,
экологическая безопасность,
устойчивое развитие.



тов, так как в первую очередь выполняют функцию размещения объектов жизнедеятельности человека. В местах размещения поселений наблюдается интенсивное использование земель под строительство производственных объектов, жилья, путей сообщения, инженерной инфраструктуры. Наблюдается отчуждение земель под очистные сооружения и места хранения, утилизации и захоронения отходов. Степень преобразования природных элементов и насыщенность техногенными объектами высока. Формируется антропогенный ландшафт, в котором на всей или на большей площади коренному изменению под воздействием человека подвергаются все компоненты ландшафта³.

В настоящее время антропогенные ландшафты занимают около половины территории суши.

Главным критерием для классификации ландшафтных единиц в преобразованных человеком землях используется тип землепользования. По классификации Милькова Ф.Н., выделяются следующие классы антропогенного ландшафта: сельскохозяйственный, промышленный, линейно-дорожный, лесной антропогенный, водный, рекреационный, селитебный, беллигеративный (конфликтный) (Мильков, 1981).

Одним из важных факторов ресурсосберегающего землепользования является концепция эколого-хозяйственного баланса территории, которая устанавливает и поддерживает гармоничные взаимоотношения между природной средой и хозяйственной деятельностью населения, ориентирована на сбалансированное и экологическое

безопасное использование земель с учетом конкретных ландшафтно-экологических условий (Минников, Куролап, 2013).

Эколого-хозяйственный баланс (ЭХБ) территории – это сбалансированное соотношение различных видов деятельности и интересов различных групп населения на территории с учетом потенциальных и реальных возможностей природы, что обеспечивает устойчивое развитие природы и общества, воспроизводство природных (возобновимых) ресурсов и не вызывает негативных экологических изменений и последствий.

Для определения ЭХБ территории используются следующие показатели: соотношение земель по видам и категориям, степень антропогенной преобразованности природных ландшафтов, напряженность эколого-хозяйственного состояния, степень естественной защищенности и экологический фонд территории. При этом анализ структуры землепользования осуществляется на основе классификационных единиц земельного кадастра с учетом экспертных балльных оценок отдельных видов земель (Кочуров, 2013).

Концепция эколого-хозяйственного баланса ориентирована на совершенствование территориальной структуры землепользования и может стать эффективной основой для территориального планирования устойчивого эколого-экономического развития Республики Беларусь.

В рамках такого подхода представляется целесообразным анализировать соотношение отдельных групп земель, различающихся видом деятельности по их использованию и средостабилизирующей способностью (табл. 1), что позволяет определить степень отклонения преобразованных

³ Антропогенный и урбанизированный ландшафт. URL: <https://portaleco.ru/ekologija-goroda/antropogennyj-i-urbanizirovannyj-landshaft.html>.

Таблица 1

Группировка земель по степени антропогенной преобразованности

Вид использования земель	Площадь	Ранг
Земли под застройкой	S_{j1}	8
Земли общественного пользования, под дорогами и иными транспортными коммуникациями	S_{j2}	7
Нарушенные и прочие земли (полигоны отходов, пески, овраги и др.)	S_{j3}	6
Пахотные земли	S_{j4}	5
Луговые земли и земли под постоянными культурами, земли под водными объектами	S_{j5}	4
Земли под болотами	S_{j6}	3
Земли под древесно-кустарниковой растительностью, не входящие в лесной фонд	S_{j7}	2
Лесные земли	S_{j8}	1
Общая площадь j -й области (района)	S_j	–

Источник: авторская разработка на основе (Мыларшиков, 2012).

(антропогенных и природно-антропогенных) ландшафтов от первичных (природных).

По результатам анализа работ, посвященных вопросам оценки нагрузки на природные территориальные комплексы, и с учетом 8-балльной шкалы из табл. 1 можно выделить такие количественные оценочные показатели, как коэффициент относительной антропогенной напряженности, коэффициент естественной защищенности и индекс антропогенной преобразованности территории (Занозин, 2021; Carr, Leinwand, Wood, 2017; Costa, 2017; Шищенко и др., 1988).

Коэффициент относительной антропогенной напряженности (в рамках Концепции эколого-хозяйственного баланса территории) отражает соотношение площади земель с высокой антропогенной нагрузкой (земли под застройкой, дорогами и другими транспортными коммуникациями, нарушенные земли) и площади природно-антропогенных, измененных хозяйственной деятельностью в меньшей степени территорий j -й области (района):

$$K_{0j} = \frac{S_{j1} + S_{j2} + S_{j3}}{S_{j4} + S_{j5} + S_{j6} + S_{j7} + S_{j8}}$$

По показателю относительной напряженности (K_0) судят об эколого-хозяйственном состоянии территории в целом, поэтому он более информативен, чем коэффициент абсолютной напряженности, который определяется как соотношение сильно нарушенных и слабо нарушенных площадей

земель. Уменьшение значений коэффициента в динамике свидетельствует о снижении антропогенной напряженности территории, а при K_0 , равном или близком к 1, 0, территория j -й области (района) оценивается как сбалансированная по степени антропогенной преобразованности и потенциалу устойчивости природы.

Коэффициент относительной антропогенной напряженности территории Республики Беларусь в среднем за 2014–2018 гг. составляет 0,0461 (табл. 2). За последние годы колебания показателя составляют 0,0459–0,0550, что свидетельствует о такой же низкой антропогенной напряженности территории, как эколого-хозяйственное состояние территорий в разрезе областей. Наименьшие значения показателя характерны для Витебской и Могилевской областей.

Оценка устойчивости проводится исходя из критериев значимости экологических функций определенных территорий, их устойчивости к видоизменению. Среди основных индикаторов чувствительности ландшафтных зон наиболее репрезентативным считается коэффициент естественной защищенности территории, рассчитываемый по методике Б.И. Кочурова (Кочуров, 2003), в которой земли, имеющие очень низкую антропогенную нагрузку (природоохранные и неиспользуемые), относящиеся к экологическому фонду, выделены в категорию обладающих высшей способностью к средостабилизации.

Таблица 2

**Коэффициент относительной антропогенной напряженности территории
Республики Беларусь в разрезе областей**

Область	Дата предоставления информации							
	2014–2018 гг. (средн.)	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025
Брестская	0,0499	0,0485	0,0468	0,0478	0,0486	0,0485	0,0615	0,0615
Витебская	0,0354	0,0355	0,0359	0,0386	0,0426	0,0424	0,0431	0,0428
Гомельская	0,0422	0,0432	0,0456	0,0462	0,0490	0,0495	0,0506	0,0510
Гродненская	0,0486	0,0493	0,0500	0,0502	0,0506	0,0529	0,0530	0,0609
Минская	0,0525	0,0519	0,0520	0,0561	0,0569	0,0582	0,0606	0,0621
Могилевская	0,0428	0,0420	0,0427	0,0427	0,0434	0,0447	0,0447	0,0468
Республика Беларусь	0,0461	0,0459	0,0464	0,0480	0,0498	0,0506	0,0534	0,0550

Источник: авторская разработка на основе данных: Земельный кадастр Республики Беларусь. URL: //http://gki.gov.by/ru/activity_branches-land-reestr/.

От наличия земель, занятых стабильными элементами ландшафта (леса, луга, водно-болотные угодья, сельскохозяйственные культуры), оказывающими на него положительное влияние, зависит уровень естественной защищенности территории, что отражает коэффициент естественной защищенности территории j -й области (района):

$$K_{ез,j} = \frac{S_{j8} + 0,85S_{j7} + 0,6S_{j6} + 0,4S_{j5} + 0,2S_{j4}}{S_j}$$

Естественную защищенность связывают с устойчивостью ландшафтов и с антропогенной нагрузкой: чем ниже нагрузка, тем больше защищенность, т. е. устойчивость. Значение $K_{ез} < 0,5$ для территории свидетельствует о значительной ее перегруженности хозяйственной деятельностью, а чем выше значение, тем более защищена и, следовательно, устойчива территория. Таким образом, коэффициент естественной защищенности территории зависит от распределения земель по степени антропогенной нагрузки: земли, характеризующиеся высокой степенью антропогенной нагрузки, как правило, имеют низкую естественную защищенность.

Коэффициент естественной защищенности Республики Беларусь, превышающий 0,5, свидетельствует об устойчивости и защищенности ландшафта. В последние годы наблюдается положительная тенденция повышения показателя по республике (табл. 3). В разрезе областей более высокий уровень характерен для Витебской области, изменяющийся от 0,6269 в среднем за 2014–2018 гг. до 0,6439 в 2025 г., для Гомельской

– от 0,6517 в среднем за 2014–2018 гг. до 0,6602 в 2025 г., для Могилевской – от 0,5859 в среднем за 2014–2018 гг. до 0,6020 в 2025 г. Коэффициент естественной защищенности Брестской, Гродненской и Минской областей несколько ниже, что свидетельствует о более высокой антропогенной нагрузке.

Коэффициент естественной защищенности ($K_{ез}$) носит интегральный характер, может быть использован для комплексной оценки территории и показывает наличие землепользования, которое обеспечивает естественную защищенность территории.

Один из наиболее активно используемых аналитических инструментов в исследуемом проблемном поле – индекс антропогенной преобразованности территории j -й области ($I_{антj}$):

$$I_{антj} = \sum_{i=1}^8 R_i \times \frac{S_{ji}}{S_j}$$

где R_i – ранг антропогенной преобразованности территории j -й области (района) по i -му виду использования земель (табл. 1);

S_{ji} – площадь территории j -й области (района) по i -му виду использования земель;

S_j – площадь j -й области (района).

Для анализа и интерпретации полученных результатов принято выделять четыре уровня антропогенной преобразованности территории: слабый, средний, высокий, очень высокий. К первому ($I_{ант}$ не превышает 2,5) относятся неизмененные и слабоизмененные территории, в которых не нарушена ландшафтная структура, а система находится в состоянии динамического равновесия. Ко второму ($I_{ант}$ находится в преде-

Таблица 3

Коэффициент естественной защищенности ($K_{ез}$) по областям Республики Беларусь

Область	Дата предоставления информации							
	2014–2018 гг. (средн.)	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025
Брестская	0,5728	0,5751	0,5792	0,5797	0,5797	0,5800	0,5774	0,5774
Витебская	0,6269	0,6334	0,6347	0,6389	0,6401	0,6412	0,6418	0,6439
Гомельская	0,6517	0,6550	0,6542	0,6547	0,6585	0,6597	0,6586	0,6602
Гродненская	0,5362	0,5410	0,5427	0,5433	0,5447	0,5455	0,5454	0,5472
Минская	0,5610	0,5601	0,5602	0,5682	0,5733	0,5780	0,5775	0,5806
Могилевская	0,5859	0,5911	0,5931	0,5936	0,5940	0,5969	0,5971	0,6020
Республика Беларусь	0,5932	0,5965	0,5978	0,6005	0,6026	0,6045	0,6040	0,6061

Источник: авторская разработка на основе данных: URL: //http://gki.gov.by/ru/activity_branches-land-reestr/.

лах 2,6–3,2 балла) относятся территории, в которых антропогенным воздействием затронуты практически все его компоненты, что вызывает изменение многих природных взаимосвязей. В третий уровень ($I_{\text{ант}}$ находится в пределах 3,3–3,8 балла) объединяются территории, в которых антропогенным воздействием охвачены все компоненты, многие из них кардинально преобразованы, что нарушает природные связи и изменяет структуру ландшафта. Четвертый уровень ($I_{\text{ант}}$ свыше 3,8 балла) включает территории, где естественные природные взаимосвязи разрушены коренным образом (Лопачук, 2017).

Индекс антропогенной преобразованности земель Республики Беларусь колеблется от 2,9479 в среднем за 2014–2018 гг. до 2,9069 в 2025 г., т. е. находится в пределах 2,6–3,2 балла, что свидетельствует о наличии антропогенного воздействия, которым затронуты практически все компоненты ландшафта, что обуславливает изменение многих природных взаимосвязей (табл. 4).

Наибольшие значения показателя характерны для Брестской, Гродненской и Минской областей, что указывает на возможность нарушения природных связей и изменение структуры ландшафта.

Таким образом, проведенные исследования позволили оценить общее эколого-хозяйственное состояние в рамках соотношения нарушенных и неизмененных площадей земельного фонда Беларуси, определить степень напряженности эколого-хозяйственных систем, обратить внимание на сохранность и эффективное использование земель в целях неизменности устойчивости природных систем.

Анализ территорий Республики Беларусь показал, что ландшафты областей относятся ко второму уровню антропогенной преобразованности. Полученные результаты служат информационно-аналитической основой для разработки региональных и детальных локальных проектов адаптивного противодеградационного обустройства ландшафтов.

Сложившаяся структура землепользования по большей части территории страны характеризуется низким уровнем эколого-хозяйственной напряженности, что связано в том числе с невысоким уровнем освоенности территории. Естественная защищенность характеризуется стабильными и малонарушенными средоформирующими функциями природных экосистем для большей части страны. Различия показывают колебания напряженности в разрезе областей Республики Беларусь, обусловленные ландшафтной структурой, уровнем промышленного развития.

Комплексный подход к изучению всех видов землепользования позволяет свести к минимуму конфликты, выработать наиболее эффективные варианты и увязать социально-экономическое развитие с охраной и улучшением состояния землепользования, способствуя тем самым достижению целей устойчивого развития, что находит выражение в координации планирования и управления деятельностью, связанной с различными аспектами землепользования, обуславливающими поддержку оптимального землепользования и рационального использования земельных ресурсов, стимулирование рационального землепользования и эффективное обеспечение охраны земель страны.

Таблица 4

Индекс антропогенной преобразованности земель Республики Беларусь в разрезе областей

Область	Дата предоставления информации							
	2014–2018 гг. (средн.)	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025
Брестская	3,0563	3,0363	3,0126	3,0162	3,0145	3,0144	3,0509	3,0517
Витебская	2,8117	2,7771	2,7763	2,7589	2,7567	2,7474	2,7439	2,7369
Гомельская	2,5983	2,5982	2,6005	2,5996	2,5998	2,6027	2,6023	2,5992
Гродненская	3,1794	3,1705	3,1695	3,1713	3,1641	3,1625	3,1639	3,1609
Минская	3,1370	3,1402	3,1400	3,1281	3,1025	3,0747	3,0749	3,0689
Могилевская	3,0084	2,9784	2,9717	2,9702	2,9697	2,9507	2,9498	2,9282
Республика Беларусь	2,9479	2,9334	2,9289	2,9236	2,9171	2,9081	2,9132	2,9069

Источник: авторская разработка на основе данных (Шищенко, Романчук, Щур, 1988).

ЛИТЕРАТУРА

Занозин В.В. 2021. *Структура и современное антропогенное преобразование центрального района ландшафта дельты реки Волга*. Автореферат диссертации ... канд. географ. наук. 22 с.

Кочуров Б.И. 2003. Экодиагностика и сбалансированное развитие. Москва-Смоленск: Маджента. 384 с.

Лопачук О.Н. 2017. Региональная экологическая политика: аналитический инструментальный обоснования и механизмы реализации. *Научные труды Белорусского государственного экономического университета*. Вып. 10. С. 272–279.

Мильков Ф.Н. 1981. *Физическая география: современное состояние, закономерности, проблемы*. Воронеж: Издательство Воронежского университета. 400 с.

Минников И.В., Куролап С.А. 2013. Оценка эколого-хозяйственного баланса территории Воронежской области. *Вестник ВГУ. Серия: География. Геоэкология*. № 1. С. 129–138.

Мыларщиков А.М. 2012. Систематизация методов оценки антропогенного воздействия на окружа-

ющую среду. *Науковедение*. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistematizatsiya-metodov-otsenki-antropogennogo-vozdeystviya-na-okruzhayuschuyu-sredu>.

Шищенко П.Г., Романчук С.П., Щур Ю.В. 1988. *Освоение и преобразованность ландшафтов среднего Приднепровья*. Антропогенные ландшафты: структура, методы и прикладные аспекты изучения. Воронеж: ВГУ. С. 42–47.

Carr N.B., Leinwand I.F., Wood D.J.A. 2017. A Multiscale Index of Landscape Intactness for Management of Public Lands. *U.S. Geological Survey Open-File Report 2016–2017*. Pp. 55–74. DOI: 10.3133/ofr20161207.

Costa R.T., Goncalves C.F., Fushita A.T., dos Santos J.E. 2017. Land Use // Cover and Naturalness Changes for Watershed Environmental Management (Southeastern Brazil). *Journal of Geoscience and Environment Protection*. Vol. 5. Pp. 1–14. DOI: 10.4236/gep.2017.511001.

Machado A. 2004. An index of naturalness. *Journal for Nature Conservation*. Vol. 12. – Pp. 95–110.

Статья поступила 23.09.2025 г.



КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Додонов О.В., Додонова Е.А.

Развитие физической культуры и спорта (ФКиС) в Республике Беларусь зависит от множества факторов, в том числе – от степени решения задач, предусмотренных Государственной программой «Физическая культура и спорт» на 2021–2025 годы (далее – Программа)¹. С учетом того, что развитие ФКиС в Республике Беларусь основывается на использовании модели централизованного управления всей сферой ФКиС, куда большую часть средств вкладывает государство, а ответственность за развитие несут органы исполнительной власти, – основная роль государства в инновационном развитии данной сферы очевидна (Додонов, 2025). При этом собственно процесс инновационного развития ФКиС рассматривается нами как создание государством условий для стимулирования инновационного труда в организациях ФКиС, способствующих повышению спортивных результатов в спорте высших достижений и укреплению здоровья населения посредством занятий физической культурой и спортом, на основе чего достигается социально-экономический эффект и как следствие – государство повышает бюджетную эффективность (Додонов, 2025. С. 151–159).

Таковую же (главенствующую) роль выполняет государство и в инновационном развитии национальной экономики в целом. Следовательно, государственная инновационная политика должна непосредственно влиять и на развитие ФКиС, стимулируя организации данной сферы к внедрению инноваций непосредственно в тренировочном процессе – т. е. должна способствовать инновационному труду, который является основой роста результатов в спорте высших достижений, укреплению здоровья населения по-

средством занятий физической культурой и спортом. Инновационный труд в сфере ФКиС мы рассматриваем как осознаваемую целесообразную деятельность работников данной сферы, отличающуюся новаторским характером, основанную на глубоких знаниях, состоящую в разработке и внедрении новых или усовершенствованных спортивных товаров и (или) физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг с более полезным эффектом для роста спортивных результатов и (или) укрепления здоровья населения (Додонов, 2025. С. 33–39).

Таким образом, инновационное развитие ФКиС должно быть гармонично связано с решением задач, предусмотренных в Государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы (далее – Программа инновационного развития)². В то же время,

² Об утверждении Государственной программы инновационного развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы. Указ Президента Республики Беларусь от 15 сентября 2021 г. № 348. URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=P32100348>.

ОБ АВТОРАХ



ДОДОНОВ
Олег Владимирович
(oleg.dodonov.68@mail.ru),
кандидат экономических наук, доцент,
ведущий научный сотрудник отдела
мониторинга социально-
экономического развития
Института экономики НАН Беларуси
(г. Минск, Беларусь).

Сфера научных интересов:
экономика спорта, мотивация
персонала в спортивных
организациях.



ДОДОНОВА
Елена Анатольевна
(dodonov@economics.basnet.by),
старший преподаватель спортивного
туризма и технологий в туристической
индустрии Белорусского
государственного университета
физической культуры
(г. Минск, Беларусь).

Сфера научных интересов:
экономика спорта, мотивация
персонала в спортивных
организациях.

¹ О Государственной программе «Физическая культура и спорт» на 2021–2025 годы : Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 29 января 2021 г. № 54. URL: <https://www.mst.by/ru/razvitie-sporta-ru/>.

как показал результат проведенного нами исследования, решение проблем развития ФКиС, цели и поставленные задачи программы «Физическая культура и спорт» на 2021–2025 годы не в полной мере сбалансированы с целями и поставленными задачами Программы инновационного развития на этот же период.

Основные причины такой разбалансированности, по нашему мнению, заключаются в следующем:

во-первых, в Программе инновационного развития основные цели и задачи для их достижения ориентированы на отрасли V и VI технологических укладов, к которым физкультура и спорт не относятся так же, как не относятся они к субъектам сформированной национальной инновационной системы;

во-вторых, сфера ФКиС в Программе инновационного развития не отнесена к секторам национальной экономики, на которые распространяются положения ускоренного развития (Глава 7) и соответственно – реализуемые проекты инновационного развития и их финансирование.

Логичным является то, что реализация двух различных государственных программ по своему назначению преследует достижение разных целей с решением задач, соответствующих этим целям. Однако, с нашей точки зрения, в Программе инновационного развития Республики Беларусь на последующий период (2026–2030 гг.) должны быть учтены интересы развития ФКиС. Данное утверждение основано в первую очередь на том, что в самом проекте Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь до 2040 года (в частности – в п. 4) особое значение придается необходимости развития физической культуры и спорта³.

Таким образом, требуется разработка концептуальных практических основ инновационного развития ФКиС в Республике Беларусь на последующий пятилетний период.

В первую очередь рассмотрим сущность и значение концепции в контексте общей парадигмы данного понятия.

³ Национальная стратегия устойчивого развития Республики Беларусь до 2040 года (проект). URL: <https://economy.gov.by/uploads/files/NSUR/proekt-Natsionalnoj-strategii-ustojchivogo-razvitija-na-period-do-2040-goda.pdf>.

Верификация концепции практической направленности исходит из того, что в ней должны быть заложены основы стратегических действий любой социально-экономической системы. В данном случае будем говорить о системе, в которой должны взаимодействовать организации сферы ФКиС с основным субъектом управления данной сферой – Министерством спорта и туризма Республики Беларусь, иными органами центральной исполнительной власти для достижения генеральной цели в течение пятилетки 2026–2030 гг., а именно – обеспечение инновационного развития ФКиС.

Такое понимание концепции не противоречит сущности данной экономической категории, она может рассматриваться не только как теоретико-философская дефиниция, выражающая «мысли, замыслы, взгляды, способы видения или трактовки...»⁴, но и как прикладная, в которой четко определяются «...система путей решения задач», а также «конкретные действия при осуществлении реформ, проектов, планов, программ»^{5, 6}. В нашем понимании прикладное значение концепции инновационного развития ФКиС и ее содержание имеет иное наполнение, нежели это представлялось в ранних теоретических трудах ученых различных экономических школ (Хагерstrand, Хаггед, Гирш, Фримэн, Лундваль, Йонсон, Асхайм и Изаксен), которые сам процесс инновационного развития связывали с экономическим ростом и на этой основе обосновывали теоретические концепции и парадигмы, направленные на развитие приоритетных направлений промышленности, создающих предпосылки для «технологических прорывов». Именно на этих постулатах большинство современных ученых рассматривают концепции инновационного развития (Гаджиев, 2008; Барышева, 2008; Трифилова, 2005; Балабанов, 2001).

Практической же проблемой при разработке концепции инновационного развития ФКиС в Республике Беларусь является отсутствие на от-

⁴ Большая российская энциклопедия. Гл. ред. Осипов Ю.С. Москва: Большая российская энциклопедия, 2004–2017.

⁵ Глобальная трансформация. Русский проект. *Internal Predictor USSR*. 42 с.

⁶ Борисов А.Б. 2003. Большой экономический словарь. Москва: Книжный мир. 895 с.

раслевым уровне аналогичных документов, в отличие от Российской Федерации. Так, в сфере ФКиС Республики Беларусь существуют концепции практической направленности развития некоторых видов спорта, рассчитанные на длительный срок (например, Концепция развития конькобежного спорта в Республике Беларусь на 2020–2030 годы⁷), утверждаемые председателями соответствующих федераций (ассоциаций, объединений) по видам спорта, вице-президентом НОК и министром спорта и туризма Республики Беларусь. В Российской же Федерации, помимо разработки и реализации концепций развития отдельных видов спорта, разрабатываются и реализуются концепции в сфере подготовки спортивного резерва (например, Концепция развития детско-юношеского спорта в Российской Федерации до 2030 года⁸) и в целом на аналогичный (десятилетний) период – стратегии, по своей структуре не отличающиеся от концепций (например, Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года⁹), разрабатываемые Министерством спорта и утверждаемые Председателем Правительства Российской Федерации. При этом Стратегия является базовым документом для разработки и реализации концепций не только детско-юношеского спорта, но и других видов, которые, согласно российской классификации, разделяются на физическую культуру и массовый спорт, спорт высших достижений, профессиональный спорт и адаптивный спорт. В самой же Стратегии непосредственно выделены две важнейшие задачи, решение которых направлено на инновационное развитие сферы ФКиС в Российской Федерации, а именно: «...создание межотраслевой кластерной системы научно-методического и медико-биологического и медицинского обеспечения спорта с развитием экспериментальной инновационной деятельности; совершенствование процесса сбора, анализа и управле-

ния данными, увеличение эффективности и скорости принятия управленческих решений с использованием цифровых технологий»⁹.

Таким образом, на основе сравнительного анализа указанных концептуальных документов Республики Беларусь и Российской Федерации, принятых в целях развития сферы ФКиС как по отдельным видам спорта, так и в целом по отрасли на государственном уровне, нами определена предметная область концепции инновационного развития ФКиС (далее – Концепция):

во-первых, Концепция должна быть гармонизирована с Государственной программой «Физическая культура и спорт» и Государственной программой инновационного развития Республики Беларусь на последующий период (т.е. на 2026–2030 гг.); таким образом период решения задач, предусмотренных в Концепции, должен составлять не 10, а 5 лет;

во-вторых, Концепция должна быть основана на потребности сферы ФКиС в инновациях, на заинтересованности всех субъектов в инновационном развитии сферы, на созданных мотивационных механизмах и системе стимулов со стороны государства для получения как социально-экономического, так и бюджетного эффекта от внедрения инноваций;

в-третьих, исходя из компонентов инновационной системы, которые выделяются в теориях экономического развития¹⁰, в предметную область Концепции включены следующие уровни: нано- (непосредственно инновационный труд в организациях ФКиС, где разрабатываются и внедряются инновации, в первую очередь – при взаимодействии между тренером и спортсменом); микро- (непосредственно инновационная деятельность конкретной организации ФКиС, разрабатывающей и внедряющей инновации); отраслевой (взаимодействие между Министерством спорта и туризма Республики Беларусь и организациями ФКиС, при котором основной

⁷ Концепция развития конькобежного спорта в Республике Беларусь на 2020–2030 годы. Минск: Белорусский союз конькобежцев, 2020. 41 с.

⁸ Концепция развития детско-юношеского спорта в Российской Федерации до 2030 года : Распоряжение Председателя Правительства Российской Федерации от 28.12.2021 г. № 3894-р. Москва : Правительство Российской Федерации. 38 с. URL: <http://static.government.ru/media/files/BzNG3VRui0oPR1XemJKbuIZ6UeXTwTD2.pdf>.

⁹ Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года : Распоряжение Председателя Правительства Российской Федерации от 24.11.2020 г. № 3081-р. Москва : Правительство Российской Федерации. 37 с. URL: <https://www.minsport.gov.ru/activity/strategy/>.

¹⁰ Концепция Государственной программы инновационного развития Республики Беларусь на 2021–2025 гг. Минск: ГУ «БелИСА», 2020. 56 с.

задачей является достижения необходимого уровня стимулирования инновационной деятельности); макро-уровень (функционирование разработанного механизма государственного регулирования инновационного развития сферы ФКиС, внедрение которого направлено на реализацию органами центральной исполнительной власти стимулирующих функций).

С учетом сложившейся практики и на основе изученного опыта, нами предлагается структура **Концепции инновационного развития ФКиС в Республике Беларусь**, которая содержит следующие разделы: цели; основные принципы реализации; задачи, соответствующие данным принципам; план мероприятий, формирующий последовательность решения данных задач; основные целевые показатели, дающие возможность оценить степень решения задач. Следует отметить, что в подобных документах, как правило, разрабатываются главы, в которых описываются общие положения, а также состояние и проблемы в предметной области. Однако в рамках данного исследования описать содержание всех разделов Концепции не представляется возможным, поэтому выделим главные.

Генеральными целями Концепции нами определены: **формирование основ инновационного развития сферы ФКиС в Республике Беларусь; повышение уровня инновационного развития сферы ФКиС Республики Беларусь.**

Достижение поставленных целей Концепции возможно при соблюдении следующих **основных принципов («АС»)**:

- сбалансированность интересов в сфере государственной инновационной политики и государственной политики развития ФКиС;
- системность развития спортивной инноватики;
- стимулирование инновационного труда;
- синергизм эффективности инновационного развития.

1. **Принцип сбалансированности интересов в сфере государственной инновационной политики и государственной политики развития физической культуры и спорта** достигается посредством решения задач, направленных на участие организаций ФКиС в разработке и реализации инновационных проектов во взаимодействии с организаци-

ями отраслей V и VI технологических укладов, привлечение Министерства спорта и туризма Республики Беларусь к разработке программ инновационного развития, совершенствование программ развития физической культуры и спорта с учетом необходимости инновационного развития сферы ФКиС, участие компетентных в области экономики спорта и спортивной инноватики ученых-экономистов при разработке программ развития физической культуры и спорта.

Задачи по реализации принципа 1.

1.1. Предусмотреть в государственных программах инновационного развития на последующие периоды участие организаций ФКиС в разработке и реализации инновационных проектов во взаимодействии с организациями отраслей V и VI технологических укладов по следующим направлениям:

«цифровые информационно-коммуникационные и междисциплинарные технологии, основанные на них производства» в части: разработки и внедрения интеллектуальных систем и внедрения программных продуктов с использованием искусственного интеллекта с целью совершенствования тренировочного процесса, развития научно-информационных компьютерных сетей с целью создания автоматизированной базы данных и ускорения процесса обмена информацией между организациями ФКиС;

«биологические, медицинские, фармацевтические и химические технологии и производства» в части: разработки и развития новых методов лечения и восстановления спортсменов при получении травм, основанных на современных медицинских технологиях, включая имплантацию; внедрения новых методов диагностики и профилактики профессиональных заболеваний у спортсменов; внедрения дистанционных форм мониторинга здоровья спортсменов; внедрения системы гарантированного обеспечения социальных стандартов спортивной медицины; использования гибридной хирургии при лечении сердечно-сосудистых заболеваний у спортсменов; создания инновационных лекарственных и вакцинных препаратов с улучшенными фармацевтическими (кинетическими и динамическими) свойствами в целях предупреждения и лечения заболеваний у спортсменов;

«машиностроение, машиностроительные технологии, приборостроение инновационные материалы» в части: развития производства спортивного инвентаря и оборудования, тренажеров для подготовки спортсменов, медицинского оборудования на основе применения таких инновационных технологий, как роботизированные (коллаборативные) системы с использованием технологий искусственного интеллекта;

«агропромышленные и продовольственные технологии» в части: производства спортивного питания на основе использования незапрещенных биологически активных веществ и их комплексов на основе местных видов экологического сырья; производства персонализированного лечебного и профилактического питания с учетом специфики вида спорта.

1.2. Обеспечить участие представителей Министерства спорта и туризма Республики Беларусь в разработке программ инновационного развития последующих периодов, а также выступить данному органу центральной исполнительной власти одним из заказчиков при разработке этих программ.

1.3. Предусмотреть в государственных программах развития физической культуры и спорта на последующие периоды конкретизацию по следующим разделам программ:

«цели, задачи и структура государственной программы» – включением показателя «уровень инновационного развития» в качестве одного из целевых показателей программы»;

глава 3 «Финансовое обеспечение государственной программы» – увеличением расходов на инновационную деятельность организаций ФКиС в общей структуре выделенных средств на реализацию программы как из бюджетных, так и внебюджетных источников финансирования;

глава 5 «Методика оценки эффективности реализации государственной программы» – включением расчета такого показателя, как «эффективность инноваций», определяемого соотношением оказанных инновационных услуг организациями ФКиС к затратам на инновации (с учетом видов инноваций и структуры затрат на них).

При утверждении перечня мероприятий по разработке научных методов, внедрению резуль-

татов научных исследований и разработок в практику спортивной подготовки, а также объема финансирования по ним провести аудит реализованных мероприятий государственных программ предыдущих периодов на предмет эффективности использования выделенных государственных финансовых ресурсов, обеспечить независимый аудит и оценку предлагаемых мероприятий, нуждающихся в мерах государственного финансирования (ГНТК Республики Беларусь, другие эксперты (НАН Беларуси), не подведомственного Министерству спорта и туризма Республики Беларусь.

1.4. Обеспечить участие представителей Института экономики НАН Беларуси, Министерства экономики Республики Беларусь в разработке программ развития физической культуры и спорта последующих периодов.

2. Принцип системности развития спортивной инноватики предусматривает решение задач, направленных на формирование организационной структуры для инновационного развития сферы ФКиС, образовательного и кадрового потенциалов.

Задачи по реализации принципа 2.

2.1. Формирование организационной структуры предполагает внедрение механизма государственного регулирования инновационного развития сферы ФКиС с целью стимулирования инновационного труда в организациях данной сферы для разработки и внедрения инноваций на основе взаимодействия центральных органов исполнительной власти.

В структуре Министерства спорта и туризма Республики Беларусь предусматривается создание научно-исследовательского института (НИИ) и научно-производственного объединения (НПО) по разработке и внедрению продуктовых и процессных инноваций в организациях ФКиС по всем направлениям спортивной и физкультурно-оздоровительной работы (НИИ) и производства инновационного спортивного оборудования и инвентаря (НПО).

Формирование организационной структуры предполагает совершенствование методологии статистического учета инновационного развития сферы ФКиС с включением в официальную информацию Национального статистического ко-

митета Республики Беларусь необходимых показателей по виду экономической деятельности – 931 «Деятельность в области физической культуры и спорта» – для расчета: структуры затрат на производство и реализацию продукции (работ, услуг) и совокупной производительности труда; затрат на инновации по их видам и структуре финансирования; произведенной инновационной продукции и оказанных инновационных услуг по их видам; поданных заявок на патентные изобретения, выданных и действующих патентов; общеэкономических показателей (выручка от реализации, рентабельность продаж, чистая прибыль / убыток, списочная численность работников, номинальная начисленная и реальная заработная плата).

2.2. Формирование образовательного и кадрового потенциала предусматривает реализацию следующих мер:

повышение качества подготовки специалистов и менеджеров для сферы ФКиС в системе высшего образования с переходом самого процесса образования на передовую технологию «Total Quality Management» (TQM), разработку и внедрение в практической профессиональной деятельности обучающихся спортсменов новых эффективных методов, методик тренировок и построения тренировочного процесса;

изучение прогрессивного зарубежного опыта по разработке и внедрению инноваций в сфере ФКиС, что позволит развивать у обучающихся компетенции и навыки, необходимые для создания сети инновационных структур;

разработку и внедрение необходимого методического инструментария по активизации инновационной деятельности и разработке инновационных проектов организациями ФКиС;

введение в учебный процесс учреждений высшего образования (УВО), готовящих кадры для сферы ФКиС, учебных дисциплин «Спортивная инноватика», «Управление инновационными проектами в организациях ФКиС», что позволит сформировать у них важные компетенции, направленные на инновационное развитие данной сферы.

3. Принцип стимулирования инновационного труда в организациях ФКиС предполагает решение таких задач, как устранение противоречий в

классификаторе профессий и должностных обязанностей работников организаций ФКиС, совершенствование нормативно-правового регулирования оплаты труда инноваторов, повышение престижа инновационного труда работников сферы ФКиС.

Задачи по реализации принципа 3.

3.1. Устранение противоречий в классификаторе профессий и должностных обязанностей работников организаций ФКиС в части: сбалансированности между должностными обязанностями работников и наличия в них признаков внедрения инноваций; сбалансированности между обязанностями к внедрению инноваций и тарифным разрядом отдельных категорий работников; достижения взаимосвязи между сложностью и умственной нагрузкой труда и тарификацией; совершенствования содержания должностных инструкций и контрактов с работниками организаций ФКиС, в которых должны быть отражены принципы стимулирования к инновационному труду.

3.2. Совершенствование нормативно-правового регулирования оплаты труда инноваторов в организациях ФКиС в части: содержания контрактов с работниками организаций ФКиС, в которых должны быть отражены пункты и условия, стимулирующие работников к разработке и (или) внедрению инноваций; формирования фонда оплаты труда работников организаций ФКиС; установления надбавок, аккумулируемых в дополнительном фонде оплаты труда за результат труда, выражаемого в улучшении качественных показателей от внедряемых инноваций; установления премий за полученный эффект от внедряемых инноваций.

3.3. Повышение престижа инновационного труда работников сферы ФКиС на основе: гарантированного роста уровня оплаты труда инноваторов в сфере ФКиС при полученном социально-экономическом эффекте за счет роста совокупной производительности; применения системы КРП в организациях ФКиС с целью повышения эффективности инновационного труда.

4. Принцип синергизма эффективности инновационного развития сферы ФКиС определяется повышением бюджетной эффективности от инновационного развития сферы ФКиС на ос-

нове получения социально-экономического эффекта организациями данной сферы при внедренных инновациях и предполагает решение таких задач, как обеспечение роста совокупной производительности в сфере ФКиС; устранение факторов, препятствующих внедрению инноваций в организациях ФКиС; оптимизация структуры финансирования инновационной деятельности в сфере ФКиС.

Задачи по реализации принципа 4.

4.1. Обеспечение роста совокупной производительности в сфере ФКиС на основе сокращения необоснованных материальных затрат в структуре общих затрат на производство и реализацию продукции (работ, услуг), роста производительности труда работников организаций ФКиС; увеличение объемов произведенной инновационной продукции для организаций ФКиС и оказанных этими организациями инновационных услуг.

4.2. Устранение факторов, препятствующих внедрению инноваций в организациях ФКиС на основе: привлечения внебюджетных финансовых ресурсов для разработки и внедрения инноваций, повышения качества инновационного проектирования, сокращения времени на освоение эффективных инновационных разработок от стадии фундаментальных исследований до стадии внедрения на практике и коммерциализации,

формирования инновационной информационной инфраструктуры с целью обеспечения доступа персонала организаций ФКиС к современным мировым разработкам в области спортивной инноватики.

4.3. Оптимизация структуры финансирования инновационной деятельности в сфере ФКиС на основе: увеличения расходов на инновационную деятельность в структуре расходов на развитие сферы ФКиС при разработке и утверждении государственных программ развития физической культуры и спорта (Додонов, 2024); развития смешанной системы финансирования ФКиС на основе опыта КНР с привлечением внебюджетных средств для разработки и реализации проектов, направленных на инновационное развитие сферы ФКиС и активизации спонсорской деятельности (Додонов, 2024. С. 67–79); обеспечения доступа организаций ФКиС к финансовым ресурсам Государственного инновационного фонда Республики Беларусь для получения финансовой поддержки на разработку инноваций и реализацию инновационных проектов.

Проект плана мероприятий по реализации предлагаемой Концепции инновационного развития физической культуры и спорта в Республике Беларусь и соответствующие показатели для оценки приведены ниже (см. таблицу).

Таблица

План реализации Концепции инновационного развития ФКиС в Республике Беларусь (проект)

Мероприятия по реализации основных принципов (положений) Концепции	Период реализации	Оценочный показатель
<i>Сбалансированность интересов в областях государственной инновационной политики и государственной политики развития физической культуры и спорта</i>		
Участие организаций ФКиС в разработке и реализации инновационных проектов во взаимодействии с организациями отраслей V и VI технологических укладов по этим направлениям	С первого года реализации Концепции	Количество инновационных проектов, разработанных при взаимодействии с организациями отраслей V и VI технологических укладов
Участие представителей Министерства ФКиС Республики Беларусь в разработке программ инновационного развития последующих периодов	С момента создания рабочей группы (2025 г.)	Количество представителей от Министерства спорта и туризма Республики Беларусь в рабочей группе при разработке Программы инновационного развития на 2026–2030 гг.
Внесение предложений по конкретизации Положений программы развития физической культуры и спорта на 2026–2030 гг. в части отображения в содержании положений по инновационному развитию	С момента создания рабочей группы (2025 г.)	
Участие представителей Института экономики НАН Беларуси, Министерства экономики Республики Беларусь в разработке программ развития физической культуры и спорта последующих периодов	С момента создания рабочей группы (2025 г.)	Количество членов рабочей группы от Института экономики НАН Беларуси, Министерства экономики Республики Беларусь при разработке программы развития физической культуры и спорта на 2026–2030 гг.

Мероприятия по реализации основных принципов (положений) Концепции	Период реализации	Оценочный показатель
<i>Системность развития спортивной инноватики</i>		
Создание научно-исследовательского института (НИИ) и научно-производственного объединения (НПО) в структуре Министерства спорта и туризма Республики Беларусь по разработке и внедрению продуктовых и процессных инноваций в организациях ФКиС	2025–2027 гг.	Количество НИИ и НПО в структуре Министерства спорта и туризма Республики Беларусь
Совершенствование методологии статистического учета инновационного развития сферы ФКиС с включением показателей, необходимых для мониторинга инновационного развития данной сферы	2025–2026 гг.	Количество включенных необходимых показателей по виду экономической деятельности 931 «Деятельность в области физической культуры и спорта»
Переход процесса образования подготовки специалистов и менеджеров для сферы ФКиС на технологию «Total Quality Management» (TQM)	2025–2026 гг.	Количество кафедр, выпускающих специалистов и менеджеров для сферы ФКиС, перешедших на технологию TQM
Разработка и внедрение в практической профессиональной деятельности обучающихся спортсменов новых эффективных методов и методик тренировок и построения тренировочного процесса	2025–2027 гг.	Количество новых эффективных методов и методик тренировок и построения тренировочного процесса
Внедрение методик и обучающих курсов по разработке инновационных проектов организациями ФКиС	2025–2026 гг.	Количество внедренных методик по разработке инновационных проектов организациями ФКиС; количество обучающих курсов по разработке инновационных проектов организациями ФКиС
Введение в учебный процесс учреждений высшего образования, готовящих кадры для сферы ФКиС, учебных дисциплин «Спортивная инноватика» и «Управление инновационными проектами в организациях ФКиС»	2025–2026 гг.	Количество кафедр, выпускающих специалистов и менеджеров для сферы ФКиС, внедривших в учебный процесс учебные дисциплины «Спортивная инноватика» и «Управление инновационными проектами в организациях ФКиС»
<i>Стимулирование инновационного труда в организациях ФКиС</i>		
Внесение изменений в Классификатор профессий и ЕКСД-26 в части расширения должностных обязанностей отдельных категорий работников организаций ФКиС с дополнением функциями разработки и внедрения инноваций	2025–2027 гг.	Количество профессий с внесенными соответствующими изменениями
Внесение изменений в типовые формы контрактов отдельных категорий работников организаций ФКиС с дополнением функциями разработки и внедрения инноваций	2025–2027 гг.	Количество типовых форм контрактов, в которые внесены соответствующие изменения
Внесение изменений в типовые формы контрактов работников организаций ФКиС с дополнением пунктов и условий, стимулирующих разработку и (или) внедрение инноваций	2025–2027 гг.	Количество типовых форм контрактов, в которые внесены соответствующие изменения
Внедрение системы КРІ в организациях ФКиС	2025–2028 гг.	Количество организаций ФКиС, применяющих систему КРІ при оценке и оплате труда работников

Мероприятия по реализации основных принципов (положений) Концепции	Период реализации	Оценочный показатель
<i>Синергизм эффективности инновационного развития сферы ФКиС</i>		
Сокращение материальных затрат в структуре общих затрат на производство и реализацию продукции (работ, услуг) организациями ФКиС	2025–2030 гг.	Доля материальных затрат в структуре общих затрат на производство и реализацию продукции (работ, услуг)
Обеспечение роста производительности труда работников организаций ФКиС	2025–2030 гг.	Производительность труда в организациях ФКиС
Обеспечение роста произведенной инновационной продукции для организаций ФКиС и оказанных этими организациями инновационных услуг	2025–2030 гг.	Количество произведенной инновационной продукции для организаций ФКиС; количество оказанных инновационных услуг организациями ФКиС
Привлечение внебюджетных финансовых ресурсов для разработки и внедрения инноваций организациями ФКиС	2025–2030 гг.	Объем внебюджетных финансовых ресурсов для разработки и внедрения инноваций в общем объеме финансирования инновационной деятельности организаций ФКиС
Повышение эффективности инновационного проектирования в организациях ФКиС	2025–2030 гг.	Количество реализованных инновационных проектов организациями ФКиС
Сокращение времени на освоение эффективных инновационных разработок	2025–2030 гг.	Период окупаемости инновационных проектов, реализуемых организациями ФКиС
Обеспечение доступа персонала организаций ФКиС к современным мировым разработкам в области спортивной инноватики	2025–2030 гг.	
Увеличение расходов на инновационную деятельность в структуре расходов на развитие сферы ФКиС при разработке и утверждении государственных программ развития физической культуры и спорта	2025–2026 гг.	Доля расходов на инновационную деятельность в структуре расходов на развитие сферы ФКиС
Увеличение объема внебюджетных средств для разработки и реализации проектов, направленных на инновационное развитие сферы ФКиС	2025–2030 гг.	Объем внебюджетных ассигнований в объеме средств, направляемых на инновационное развитие сферы ФКиС
Активизации спонсорской деятельности в сфере ФКиС	2025–2030 гг.	Количество спонсоров в сфере ФКиС; общий объем инвестирования спонсорами в сферу ФКиС; доля спонсорской финансовой поддержки в общем объеме инвестирования в сферу ФКиС
Обеспечение доступа организаций ФКиС к финансовым ресурсам Государственного инновационного фонда Республики Беларусь для получения финансовой поддержки на разработку инноваций и реализации инновационных проектов	2025–2030 гг.	Объем финансовых средств, полученных организациями ФКиС для инновационного развития из Государственного инновационного фонда Республики Беларусь; количество инновационных проектов, реализуемых организациями ФКиС при финансовой поддержке Государственного инновационного фонда Республики Беларусь
Источник: авторская разработка		

Разработанный План реализации Концепции по своей сути является рекомендательным документом, который может быть учтен при разработке стратегии (государственной программы) развития физической культуры и спорта на следующую (2026–2030 гг.) пятилетку. При этом указанные сроки реализации того либо иного мероприятия могут корректироваться, однако начальная дата не может быть позже начала разработки самой стратегии. Два

мероприятия не имеют оценочного показателя, так как не могут быть количественно измеримы. При разработке нового документа следует учесть, что особое внимание необходимо уделить решению проблемы привлечения внебюджетных средств для развития сферы ФКиС, в частности – ее инновационному развитию, что не было осуществлено в Госпрограмме ФКиС н 2021–2025 гг., но учтено в предлагаемой Концепции.

ЛИТЕРАТУРА

Балабанов И.Т. 2001. *Инновационный менеджмент*. Учебник. СПб.: Изд-во «Питер». 208 с.

Барышева А.В. 2008. *Инновации*. Учебное пособие. Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о». 382 с.

Гаджиев Ю.А. 2008. Неоклассические и кумулятивные теории регионального экономического роста и развития. *Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета*. Электрон. вестник. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/neoklassicheskie-i-kumulyativnye-teorii-regionalnogo-ekonomicheskogo-rosta-i-razvitiya/viewer>.

Додонов О.В. 2024. Анализ инновационного развития сферы физической культуры и спорта в Республике Беларусь. *Вестник БГЭУ*. № 3. С. 52–60.

Додонов О.В. 2025. Парадигма инновационного развития сферы физической культуры и спорта Республики Беларусь. *Известия Национальной академии наук Беларуси*. Т. 70. № 2. С. 151–159.

Додонов О.В. 2025. Обоснование понятия «инновационный труд» и его значение для развития физической культуры и спорта в Республике Беларусь. *Наука и инновации*. № 4 (266). С. 33–39.

Додонов О.В. 2025. Инновации в развитии физической культуры и спорта в КНР. *Экономический бюллетень НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь*. № 4. С. 67–79.

Трифилова А.А. 2005. *Оценка эффективности инновационного развития предприятия*. Учебник. Москва: Финансы и статистика. 304 с.

Статья поступила 30.09.2025 г.



Супранович И.В.

Стратегические приоритеты и механизмы регулирования интегрированных структур в мировой экономике

Рассмотрены основные направления и особенности деятельности крупнейших корпоративных структур. Осуществлен анализ положительных и негативных сторон их воздействия на экономику, социальную сферу и экологию исходя из интересов мирового общества и стратегии устойчивого развития. Предложены практические рекомендации по совершенствованию направлений и инструментов их регулирования в эпоху цифровизации.

Пыльнева Т.Г., Качалова С.М.

«Зеленое» бюджетирование как инструмент реализации экономической политики

Исследуется роль «зеленого» бюджетирования как системного инструмента интеграции экологических целей в бюджетный процесс. По результатам сравнительного анализа практик Китая, Франции, Великобритании, Беларуси и России выявлены национальные особенности внедрения «зеленого» бюджетирования. Доказано, что эффективность применения его инструментов зависит от уровня экономического развития, институциональной среды и политической воли государства. Разработаны практические рекомендации по адаптации международного опыта для российской бюджетной системы.

Чжао Цинцю

Организационно-экономические формы участия МСП в углублении межрегиональных связей Беларуси и Китая

На основе данных анализа международной практики развития межстрановых связей и специфики деятельности МСП в статье рассмотрены четыре организационно-экономические формы участия малых и средних предприятий Беларуси и Китая в углублении межрегиональных связей: маркетинговая форма участия по развитию цифровой торговли; кластерная форма; участие предприятий в межрегиональных связях на базе территорий с преференциальным режимом; форма участия на платформе ШОС.

По каждой из них дана оценка имеющегося потенциала углубления сотрудничества, определены проблемы развития, обоснованы направления и необходимые меры по достижению поставленных задач.

Усманов А.М.

Институт корпоративного секретаря акционерного общества: международная практика и опыт Республики Беларусь

Рассматривается международный опыт деятельности Института корпоративного секретаря акционерного общества (АО), выявлены административные барьеры при введении должности корпоративного секретаря АО. Произведен анализ практики применения нормативных актов и рекомендаций органов государственного управления по формированию организационной структуры корпоративного управления в акционерных обществах с участием государства. Проанализированы уставные функции, обязанности и критерии аффилированности корпоративного секретаря АО, а также критерии отбора кандидатур на эту должность, показатели оценки его деятельности.

Каращук М.Н.

Государственная поддержка сельского хозяйства в странах Европейского союза

Представлена система государственной поддержки сельского хозяйства в Европейском союзе, направленная не только на стабилизацию доходов фермеров, но и на решение более широких задач, связанных с продовольственной безопасностью, охраной окружающей среды и устойчивым развитием сельских территорий. Проанализирован опыт стран Европейского союза относительно финансовой поддержки государством сельскохозяйственной отрасли. Определены приоритетные направления господдержки аграрного сектора ЕС. Выявлены характерные особенности и тенденции: интегрирование государственных и коммерческих структур при осуществлении господдержки, сочетание рыночных инструментов и инструментов государственной финансовой поддержки, совместная работа государственных и коммерческих структур, обеспечивающая повышение эффективности реализации программ поддержки, их гибкости и адаптивности к потребностям различных секторов экономики.

Германович Т.М., Лопачук О.Н.

Эколого-хозяйственный баланс территории как инструмент оптимизации структуры землепользования в Республике Беларусь

На основе классификационных единиц земельного кадастра проведен анализ структуры землепользования по Республике Беларусь в разрезе областей. Дана оценка степени антропогенной нагрузки на земли по экспертной балльной шкале, в соответствии с которой каждый вид земель получает определенный балл, а весь земельный фонд по видам хозяйственной деятельности на землях и интенсивности оказываемой нагрузки разделен на 8 категорий. Оценка напряженности эколого-хозяйственного баланса (ЭХБ) выполнена по методике расчета трех количественных показателей: коэффициента относительной напряженности (K_o), коэффициента естественной защищенности земельного фонда (K_{ez}) и индекса антропогенной преобразованности территории j -й области (I_{antj}).

Додонов О.В., Додонова Е.А.

Концептуальные основы инновационного развития физической культуры и спорта в Республике Беларусь

В статье обоснована приоритетная роль государства в инновационном развитии физической культуры и спорта в Республике Беларусь. Доказана необходимость гармонизации государственных программ развития физической культуры и спорта с государственными программами инновационного развития в Республике Беларусь. Раскрыта сущность и значение Концепции инновационного развития ФКиС в контексте общей парадигмы данного понятия. На основе опыта Российской Федерации определены: предметная область, структура, генеральные цели, принципы и задачи разработки Концепции инновационного развития физической культуры и спорта в Республике Беларусь на 2025–2030 годы. Предложен план мероприятий по реализации данной концепции (проект).

Ivan Supranovich

Strategic priorities and regulatory mechanisms for integrated structures in the global economy

The author analyzes the main areas and characteristics of major corporate structures activities. An analysis of the positive and negative impacts on the economy, social area and environment is provided, based on the global society interests and sustainable development strategies. The paper proposes a set of practical recommendations for improving the areas and regulatory instruments in the digitalization era.

Tatyana Pylneva, Svetlana Kachalova

Green budgeting as a tool for implementing economic policy

The role of green budgeting as a systemic tool for integrating environmental goals into the budgetary process is explored. A comparative analysis of practices in China, France, the UK, Belarus, and Russia reveals national specifics of green budgeting implementation. It is demonstrated that the implementation effectiveness depends on the level of economic development, the institutional environment and the political will of the state. The article provides practical recommendations for adapting international experience to the Russian budget system.

Zhao Qingqiu

Organizational and economic forms of SME' participation in deepening Belarusian-Chinese Regional Cooperation

Based on the analysis of international practice in developing intercountry relations and the specifics of SME activities, the article examines four organizational and economic forms of small and medium-sized enterprises participation in deepening interregional relations in Belarus and China: the marketing form of participation in the digital trade development; the cluster form; enterprises participation in interregional relations based on territories with a preferential regime; the form of participation on the SCO platform. For each of them, an assessment of the existing potential for deepening cooperation is given, development problems are identified, and directions and necessary measures for achieving the set objectives are substantiated.

Andrei Usmanau

Institute of corporate secretary of a joint-stock company: international practice and experience of the Republic of Belarus

This article reviews international experience with the Institute of corporate secretary of a joint-stock company (JSC), identifying administrative barriers to introducing the position of corporate secretary. It examines the application of regulatory acts and recommendations of government bodies on the organizational structure of corporate governance formation in joint-stock companies with state participation. The statutory functions, duties, and affiliation criteria of the corporate secretary of a JSC are analyzed, as well as the criteria for selecting candidates for this position and the performance indicators.

Maryna Karashchuk

State support for agriculture in the European Union

This article presents the system of state support for agriculture in the European Union, aimed not only at stabilizing farmers' incomes but also at addressing broader issues related to food security, environmental protection, and sustainable rural development. The experience of EU countries in providing state financial support to the agricultural sector is analyzed. Priority areas for state support for the EU agricultural sector are identified. Characteristic features are identified: the integration of state and commercial entities in the implementation of state support, and the combination of market instruments and state financial support tools. Joint efforts between state and commercial entities can improve support programs effectiveness and make them more flexible and adaptive to the needs of various economic sectors.

Tamara Germanovich, Olga Lopatchouk

Ecological and economic territorial balance as a tool for the land structure use optimizing in the Republic of Belarus

Using land cadastre classification units an analysis of the land use structure in Belarus by region was conducted. The degree of anthropogenic pressure on land was assessed using an expert scoring scale, whereby each type of land is assigned a specific score, and the entire land fund is divided into eight categories based on the economic activity types on the land and the applied pressure intensity. The stress level of the ecological-economic balance (EEB) was assessed using a method for calculating three quantitative indicators: the coefficient of relative stress (K_0) and the coefficient of natural protection of the land fund (K_{e3}) and the index of anthropogenic transformation of the territory of the j -th region (I_{apj}).

Oleg Dodonov, Elena Dodonova

Conceptual foundations of physical culture and sports innovative development in the Republic of Belarus

The priority role of the state in the innovative development of physical education and sports in Belarus is substantiated in the article. The need to harmonize state programs for physical education and sports development with state programs for innovative development in Belarus is demonstrated. The essence and significance of the Concept for Innovative Development of Physical Education and Sports are revealed in the context of the general paradigm of this concept. Based on the experience of the Russian Federation, the subject area, structure, general goals, principles, and objectives for the development of the Concept for Innovative Development of Physical Education and Sports in the Republic of Belarus for 2025-2030 are defined. An action plan (draft) for the implementation of this concept is proposed.

**Экономический бюллетень Научно-исследовательского экономического
института Министерства экономики Республики Беларусь
№ 11, 2025**

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. Коленциц – *верстка*

Подписано в печать 24. 11. 2025 г. Формат 60x84 ¹/₈. Бумага офсетная. Печать офсетная.
Усл.печ.л. 7,67. Уч.-изд.л. 6,28. Тираж 67 экз. Заказ № 410.

Издатель и полиграфическое исполнение

ГНУ «Научно-исследовательский экономический институт
Министерства экономики Республики Беларусь»:
ЛП № 3820000015421, действующая с 30.04.2004 г.

220086, г. Минск, ул. Славинского, 1, корп. 1.
Тел./факс (017) 271-02-78
gnu-niei@niei.by