

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ бюллетень



Научно-исследовательского экономического института
Министерства экономики Республики Беларусь

Основан в 1997 г.

Издается ежемесячно

№ 7 (337) ИЮЛЬ 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.

СТАРТАП-ДВИЖЕНИЕ В БЕЛАРУСИ	
Крупский Д.М., Тарасевич Ж.К. Стартап-движение в Беларуси: эволюция, проблемы, перспективы	4
МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ	
Хань И. Инновационные формы сотрудничества регионов Беларуси и Китая в образовательной сфере	9
ТРАНСГРАНИЧНОЕ БАНКРОТСТВО	
Артемьев П.П. Проблемы регулирования трансграничного банкротства в СНГ и ЕАЭС	17
КОНЦЕПЦИЯ ЦИФРОВОГО ЛИДЕРСТВА	
Крот Д.И. Методологические основы формирования концепции цифрового лидерства	23
ЛЬНОПРОДУКТОВЫЙ ПОДКОМПЛЕКС АПК	
Бурачевский А.А., Гануш Г.И. Совершенствование системы формирования стоимости продукции льнопродуктового подкомплекса АПК Беларуси	31
ФИЗИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА И СПОРТ	
Додонов О.В. Развитие предпринимательства в сфере физической культуры и спорта Республики Беларусь	40
Резюме	52
Summary	53

STARTUP MOVEMENT IN BELARUS

Dzmitry Krupski, Zhanna Tarasevich. Startup movement in Belarus: evolution, challenges, outlook	4
--	---

INTERNATIONAL COOPERATION IN EDUCATIONAL SPHERE

Han Yi. Innovative forms of cooperation between Belarus and China regions in the educational sphere	9
--	---

CROSS-BORDER BANKRUPTCY

Pavel Artsemyeu. Regulation challenges of cross-border bankruptcy in the CIS and the EAEU	17
--	----

THE DIGITAL LEADERSHIP CONCEPT

Darya Krot. Methodological foundations for the digital leadership concept formation	23
--	----

FLAX PRODUCT SUBCOMPLEX IN THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX

Andrei Buracheuski, Henadz Ganush. Improving of cost formation system for flax products subcomplex in the agro-industrial complex in Belarus	31
---	----

PHYSICAL EDUCATION AND SPORTS

Oleg Dodonov. Physical culture and sports entrepreneurship development in the Republic of Belarus	40
--	----

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

Summary in English	53
---------------------------------	----

СТАРТАП-ДВИЖЕНИЕ В БЕЛАРУСИ: ЭВОЛЮЦИЯ, ПРОБЛЕМЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ

Крупский Д.М., Тарасевич Ж.К.

Повышение инновационной восприимчивости национальной экономики неразрывно связано с появлением новых инновационных компаний – стартапов. Успешно реализованные бизнес-проекты стартапов являются движущей силой трансформации отраслевой и технологической структуры экономики. В связи с этим в Беларуси так же, как во всем мире, поддержка стартап-движения стала одним из значимых инструментов развития инновационного предпринимательства.

Как известно, первое стартап-мероприятие в Беларуси состоялось в декабре 2009 г. Это был Minsk Invest Weekend на площадке Белорусского государственного университета, инициаторами которого выступили Александр Булах, Александр Патутин, Александр Сорокоумов и Константин Владимиров. Событие имело успех и продолжение, и в 2010–2012 гг. с периодичностью один раз в полгода на различных бизнес-площадках г. Минска стали проводиться подобные мероприятия. В результате широкого общественного резонанса об этом событии и начал формироваться круг общения из числа инициаторов стартапов, представителей частных инвесторов и экспертного сообщества.

Очень скоро стало ясно, что стартап-движение как самостоятельная общественная инициатива физических и юридических лиц по вовлечению молодежи и иного экономически активного населения в инновационную предпринимательскую деятельность имеет значительный социально-экономический потенциал и может быть использовано в русле развития частного бизнеса нашей страны. Осознав данное обстоятельство, Министерство экономики Республики Беларусь как государственный орган, ответственный за развитие сектора МСП, приняло решение о поддержке стартап-движения и его организаторов.

Был найден достаточно простой и эффективный способ взаимодействия со всеми заинтере-

сованными. С 2012 и по 2020 г. Министерством экономики на основе предложений организаторов стартап-мероприятий ежегодно формировались координационные планы проведения стартап-мероприятий, которые затем согласовывались с облисполкомами (Мингорисполкомом). Это позволяло организаторам при проведении таких мероприятий в регионах получать информационную, организационную и иногда финансовую поддержку со стороны местной власти, что придало существенный дополнительный импульс развитию самому стартап-движению (Крупский, Хаустович, 2016).

ОБ АВТОРАХ



КРУПСКИЙ
Дмитрий Марьянович
(krupskij@yandex.ru),
заместитель директора по
развитию Бизнес союза
предпринимателей и нанимателей
имени профессора М.С.Кунявского,
координатор проектной
инициативы «Содействие
развитию стартап-движения и
малого инновационного
предпринимательства,
способствующих устойчивому
развитию регионов Беларуси,
стимулированию социальной мобильности молодежи и
интеграции региональных экономических потенциалов»
(г. Минск, Беларусь).

Сфера научных интересов: проблемы инновационного развития и комплексной модернизации экономики Беларуси.



ТАРАСЕВИЧ
Жанна Казимировна
(dir@bspn.by),
сопредседатель Правления,
директор Бизнес союза
предпринимателей и нанимателей
имени профессора М.С.Кунявского,
старший преподаватель БГЭУ
(г. Минск, Беларусь).

Сфера научных интересов: развитие частного бизнеса, инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства, институциональные механизмы стимулирования предпринимательской активности населения, региональное развитие.

Кроме того, ставка на стартап-движение была прописана в ряде программно-стратегических документов. Например, Программой социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы¹, Государственной программой инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы², Директивой Президента Республики Беларусь от 14 июня 2007 г. № 3³ предусматривались меры по развитию и государственной поддержке стартап-движения, включая оказание информационной и финансовой поддержки организациям, осуществляющим подготовку и проведение мероприятий по вовлечению молодежи в занятие инновационной и предпринимательской деятельностью, установлению профессионально-деловых связей изобретателей и предпринимателей, предлагающих инновационные продукты и технологии, с потенциальными инвесторами и деловыми партнерами.

Предпринятые усилия способствовали достижению впечатляющих результатов. Так, по данным Министерства экономики, в Беларуси с 2012 по 2022 г. прошло более 3,5 тыс. стартап-мероприятий. В них приняли участие свыше 160 тыс. чел., при этом почти 130 бизнес-проектов стартапов получили финансирование от частных инвесторов. Начав со столицы, стартап-движение широко развернулось в регионах страны, вовлекая в свою орбиту учреждения образования и субъекты инфраструктуры поддержки МСП (инновационной инфраструктуры). Всего же за 15 лет, с 2009 по 2024 г., в стартап-движении приняли участие не менее 180 тыс. чел., было рассмотрено до 12 тыс. различных бизнес-идей и проектов (Грибовский, 2025).

Следует сказать, что на динамику стартап-движения Беларуси в 2020–2024 гг. значительное негативное влияние оказали известные со-

бытия в социально-политической жизни страны, затронувшие отечественное стартап-сообщество. Весьма существенно изменился круг организаторов стартап-мероприятий, кардинально сократилось численность представителей делового сообщества, выступающих в качестве бизнес-ангелов и венчурных инвесторов.

В настоящее время дальнейшее развитие стартап-движения в Республике Беларусь затрудняет наличие следующих системных проблем:

- недостаточная связанность элементов инфраструктуры поддержки стартап-движения и малого инновационного предпринимательства (в широком смысле – инкубаторы малого предпринимательства, технопарки, финансовые институты, неформальные сообщества частных инвесторов и экспертов, ПВТ, КБИП, учреждения образования, БРСМ), отсутствие сопряжения их усилий и координированных действий по данной тематике;

- дефицит источников и доступных инструментов финансирования бизнес-проектов стартапов на ранних стадиях (pre-seed, seed), отсутствие системы венчурных инвестиций и грантовой поддержки;

- усложненный доступ к научно-техническим разработкам, созданным за бюджетные средства, отсутствие межсекторального взаимодействия на регулярной основе между учреждениями науки и образования и субъектами малого и среднего предпринимательства, заинтересованными в коммерциализации результатов научно-технической деятельности;

- отсутствие сопряжения стартап-сообщества Беларуси с глобальной экосистемой развития стартапов, недоступность получения внешней экспертной поддержки и венчурных инвестиций.

Весьма актуальной задачей представляется необходимость консолидации усилий ключевых стейкхолдеров (заинтересованных), действующих в рамках поддержки стартап-движения и малого инновационного предпринимательства на национальном уровне, поскольку в настоящее время известны 5 разрозненных/локальных/автономных центров компетенций/групп игроков в данной сфере:

- во-первых, ОАО «Белагропромбанк», подписавший Соглашение о сотрудничестве и взаи-

¹ Об утверждении Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016–2020 гг.: Указ Президента Республики Беларусь от 30 ноября 2017 г. № 428.

² О Государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 гг.: Указ Президента Республики Беларусь от 31 января 2017 г. № 31.

³ О приоритетных направлениях укрепления экономической безопасности государства: Директива Президента Республики Беларусь от 14 июня 2007 г. : в ред. Указа от 30 ноября 2017 г. № 428.

модействии по развитию и поддержке стартап-движения и малого инновационного предпринимательства с Министерством экономики, ГКНТ и Бизнес союзом предпринимателей и нанимателей имени профессора М.С. Кунявского (далее – БСПН имени Кунявского) от 04.06.2024 г., в рамках которого выстроена сеть партнерских организаций в составе более 130 единиц и осуществляется реализация ежегодных республиканских конкурсных программ «Стартап-марафон»;

- во-вторых, ОАО «Белинвестбанк», подписавший Соглашение о сотрудничестве и взаимодействии по стимулированию предпринимательской инициативы женщин с Министерством экономики и ОО «Белорусский союз женщин» от 28.04.2022 г., в рамках которого осуществляется поддержка женского предпринимательства;

- в-третьих, Секретариат Наблюдательного совета Парка высоких технологий, подписавший серию соглашений о взаимодействии и сотрудничестве с 12 техническими вузами и с Советом молодых ученых при Министерстве образования Республики Беларусь, в рамках которых формируется стартап-экосистема ПВТ;

- в-четвертых, неформальные сообщества частных инвесторов/частные организации, занимающиеся подготовкой и проведением стартап-мероприятий (общественно-деловые инициативы «Zborŭka Labs» и «Spark Venture Studio», платформа «MALIMON» и др.), осуществляющие экспертную и финансовую поддержку перспективных стартапов;

- в-пятых, ОО «БРСМ», выступающий организатором и оператором республиканского конкурса «100 идей для Беларуси», определенное количество участников которого потенциально способны выступить в роли инициаторов стартапов.

Кроме того, Белорусским инновационным фондом ежегодно проводится Республиканский конкурс инновационных проектов, отдельные участники которого также способны выступить в качестве инициаторов стартапов.

Вместе с тем, несмотря на наличие указанных игроков, национальная экосистема развития стартап-движения до сих пор не создана, что не позволяет завершить процесс институционализации самого стартап-движения и сформировать

на национальном уровне сеть поддержки стартапов. Отсутствует также набор соответствующих инструментов финансовой и нефинансовой поддержки инициаторов стартапов и организаторов стартап-мероприятий.

Осознавая значение стартап-движения в качестве «кузницы кадров» для сферы частного бизнеса, в 2024 г. БСПН имени Кунявского подготовил проектную заявку для участия в конкурсе проектных инициатив ПРООН в Беларуси. Из 155 поданных заявок победителями конкурса оказались 22, включая заявку БСПН имени Кунявского. В результате с января 2025 г. Бизнес союзом начата реализация проектной инициативы «Содействие развитию стартап-движения и малого инновационного предпринимательства, способствующих устойчивому развитию регионов Беларуси, стимулированию социальной мобильности молодежи и интеграции региональных экономических потенциалов».

В рамках реализации этой проектной инициативы БСПН имени Кунявского совместно с партнерскими организациями были организованы и проведены в марте-апреле 2025 г. четыре стратегические сессии, посвященные проблемам и перспективам развития стартап-движения и малого инновационного предпринимательства в регионах Беларуси.

Этому мероприятию предшествовала разработка сценария и перечня постановочных вопросов в разрезе трех блоков, которые затем рассматривались на протяжении трех этапов / туров каждой стратегической сессии:

- первый этап – проработка проблемных вопросов, тормозящих развитие стартап-движения на национальном и региональном/местном уровнях – 19 вопросов;

- второй этап – проработка вопросов позиционирования стартап-движения Республики Беларусь в системе взаимоотношений «бизнес-государство-общество» – 15 вопросов;

- третий этап – определение перспектив развития стартап-движения на ближайшую пятилетку (2026–2030 гг.) – 14 вопросов.

В соответствии со сценарием, на протяжении каждого этапа участники стратегических сессий рассматривали и обсуждали постановочные вопросы индивидуально и в составе

команды, разрабатывая и представляя аудитории коллективно созданную позицию.

В стратегических сессиях приняли участие 80 чел., в том числе: г. Молодечно – 22 участника (4 команды); г. Витебск – 17 участников (3 команды); г. Борисов – 25 человек (4 команды); г. Орша – 16 человек (3 команды).

Характеризуя качественный состав участников, отметим следующее: из 80 человек 33 (41%) представляли местное бизнес-сообщество; 27 (34%) являлись представителями инфраструктуры поддержки стартап-движения в широком смысле (технопарки, инкубаторы МСП, ЦПП, «центры притяжения» банков, стартап-центры вузов, колледжи); 8 (10%) представляли центральные и местные органы власти; 12 (15%) – общественные объединения и бизнес-союзы. Таким образом, выборка является вполне репрезентативной и представляет собой срез ключевых профессиональных сообществ, вовлеченных в той или иной степени в развитие стартап-движения и малого инновационного предпринимательства в регионах Беларуси.

Анализ результатов первого этапа / тура стратегических сессий, посвященного проработке проблемных вопросов, показал, что из 19 вопросов у участников всех четырех стратегических сессий наибольший резонанс (совпадающий выбор ответа) вызвали следующие:

- при рассмотрении на национальном/страновом уровне – «Отсутствие/недостаток/устарелость инструментов господдержки бизнеса на начальном этапе его развития»;
- при рассмотрении на региональном/местном уровне – «Отсутствие/недостаток грантовой поддержки, невозможность ее привлечения для развития стартапов».

Таким образом, наиболее актуальной проблемой выступает недостаток современных инструментов поддержки стартап-движения и малого инновационного бизнеса, а также ресурсное обеспечение инструментов поддержки.

Результаты второго тура стратегических сессий, посвященного позиционированию стартап-движения, показали, что на протяжении всех четырех стратегических сессий участники выделили один совпадающий выбор ответа: «Стартап-движение – источник и резерв экономичес-

кого роста страны/региона». Следовательно, представители различных профессиональных сообществ единодушны в оценке значения потенциала стартап-движения, его роли в социально-экономической жизни страны и регионов.

Характеризуя результаты третьего тура стратегических сессий, посвященного перспективам развития стартап-движения и малого инновационного предпринимательства на ближайшую пятилетку, считаем необходимым отметить, что в качестве совпадающего выбора ответа как на национальном/страновом, так и на региональном/местном уровнях был определен следующий: «Создание системы венчурного финансирования и обеспечение доступа к ней начинающих предпринимателей – инициаторов стартапов/организаторов малого инновационного бизнеса». Указанный совпадающий выбор демонстрирует единство мнений участников стратегических сессий о необходимости создания благоприятных условий для развития венчурной деятельности как ключевого инструмента поддержки стартапов. Следует сказать, что данный подход полностью соответствует мировой практике.

В дополнение следует отметить, что в рамках реализации вышеуказанной проектной инициативы 12–16 мая 2025 г. было проведено повышение квалификации руководящих работников научно-технологических парков на базе УО «Брестский государственный технический университет» по специально разработанной образовательной программе «Передовые практики современного технопарка», участниками которой стали 12 чел. Финальным мероприятием повышения квалификации стал «круглый стол», в ходе которого представители руководства технопарков однозначно высказались в пользу того, что для дальнейшего успешного развития технопарков требуется введение преференциального режима, аналогичного режиму Парка высоких технологий, а также привлечение бюджетных средств для строительства и обустройства индустриальных зон (парков) для развития инновационных и высокотехнологичных производств своих резидентов.

Резюмируя вышеизложенное в свете полученных результатов, БСПН имени Кунявского предлагает закрепить в программно-стратегичес-

ких документах на предстоящую пятилетку приведенные ниже положения.

1. В Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2026–2030 гг.:

- предусмотреть модернизацию инструментария государственной поддержки стартап-движения и малого инновационного предпринимательства, включая создание системы финансовой и нефинансовой поддержки с использованием потенциала ОАО «Банк развития Республики Беларусь» и иных финансовых институтов; формирование организационных инструментов взаимодействия всех заинтересованных по вовлечению экономически активного населения в инновационную предпринимательскую деятельность, привлечению международной технической помощи на эти цели;

- обеспечить нормативное закрепление (на уровне постановления Правительства) понятий терминов «стартап», «инициатор стартапа», «стартап-мероприятие», «организатор стартап-мероприятия», а также конкретизацию механизма их государственной поддержки в соответствии с положениями Закона Республики Беларусь от 22 апреля 2024 г. № 365-З «Об изменении законов по вопросам предпринимательской деятельности» и Указа Президента Республики Беларусь от 7 августа 2012 г., в части использования средств государственной финансовой поддержки предпринимательства (в качестве грантов инициаторам стартапов и организаторам стартап-мероприятий) и средств инновационных фондов (на проведение стартап-мероприятий регионального и национального масштаба);

- предусмотреть повышение льготно-преференциального режима научно-технологических парков как площадок для развития инновационного бизнеса в регионах до уровня Парка высоких технологий, создать условия для привлечения бюджетных средств для строительства и обустройства индустриальных зон (парков) для развития инновационных и высокотехнологичных производств своих резидентов.

2. В Государственной программе «Развитие малого и среднего предпринимательства» предусмотреть на 2026–2030 гг. отдельное

направление «Поддержка и развитие стартап-движения» с перечнем соответствующих мероприятий и бюджетных источников финансирования.

3. В программах социально-экономического развития областей (г. Минска) на 2026–2030 гг. предусмотреть отдельное направление «Поддержка и развитие потенциала стартап-движения в регионах» с перечнем соответствующих тематических мероприятий (организация и проведение стартап-мероприятий; предоставление грантов организаторам стартап-мероприятий; предоставление грантов инициаторам стартапов; реализация обучающих и акселерационных программ; организация межсекторального взаимодействия и партнерства между местными бизнес-сообществами и учреждениями образования и науки на основе кластерно-сетевой модели развития и др.) в региональном разрезе и бюджетными источниками финансирования.

В целях консолидации участников экосистемы стартап-движения со стороны БСПН имени Кунявского подготовлена и направлена в Правительство Беларуси и иным заинтересованным Концепция создания и организации деятельности Организационно-технологической платформы «Стартап-экосистема Беларуси».

Представляется, что комплексная реализация указанных предложений будет способствовать качественным сдвигам в развитии стартап-движения и малого инновационного предпринимательства, полному раскрытию их потенциала в качестве источника и резерва экономического роста экономики страны и регионов.

ЛИТЕРАТУРА

Грибовский Ю. 2025. *«Учатся работать и уезжают». Беларусь остается «песочницей» для стартапов. Но что дальше?* URL: <https://officelife.media/article/belarus-ostaetsya-pesochnitsey-dlya-startapov-no-chto-dalshe>.

Крупский Д.М., Хаустович Н.А. 2016. Малое инновационное предпринимательство в Республике Беларусь: состояние, проблемы и перспективы развития. *Экономическая наука сегодня*. Сборник научных статей. Пред. редколлегии С.Ю. Солодовников. Минск : БНТУ. Вып. 4. С. 151–164.

Статья поступила 30. 05. 2025 г.

ИННОВАЦИОННЫЕ ФОРМЫ СОТРУДНИЧЕСТВА РЕГИОНОВ БЕЛАРУСИ И КИТАЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ

Хань И

Динамичное развитие цифровизации в сфере образования создает принципиально новые возможности для выстраивания и укрепления межрегиональных связей, наращивания академической мобильности, стимулирования и поддержки экспорта образовательных услуг регионами. Развивая экспорт образовательных услуг, регионы стремятся не только увеличить доходы от экспорта, но и более полно реализовать экономические интересы, связанные с привлечением и удержанием талантов. Велик вклад межрегиональных образовательных связей и в реализацию геополитических интересов государства (Родыгина, 2023. С. 63). При этом «...эффективно в конкурентную борьбу на мировом рынке образовательных услуг вступает Китай, который традиционно был экспортером образовательных услуг» (Быковская, 2023. С. 70). Ужесточающаяся конкуренция на рынке образовательных услуг требует от участников принципиально новых решений, позволяющих сделать возможным достижение и удержание конкурентных позиций, формирование устойчивого притока одаренных иностранных студентов, способных внести значимый вклад в устойчивое и инклюзивное развитие страны-экспортера услуг. Одновременно возникает потребность в более гибких, индивидуализированных подходах к выстраиванию международных образовательных связей, что обуславливает значимость именно межрегионального сотрудничества. Региональные власти обладают необходимыми полномочиями для принятия стратегических и тактических решений, затрагивающих образовательные связи, создания необходимых условий в целях существенного ускорения развития гуманитарного сотрудничества и наращивания масштабов обмена студентами и профессорско-преподавательским составом.

В августе 2024 г. между Республикой Беларусь и КНР было подписано Соглашение о торговле услугами и осуществлении инвестиций, которое предоставляет новые возможности для развития образовательных связей между регионами двух стран. Соглашением устранены ранее существовавшие барьеры для обмена образовательными услугами, урегулированы механизмы разрешения споров в ходе выстраивания межрегионального сотрудничества, закреплён режим наибольшего благоприятствования для поставщиков услуг, а также создана зона свободной торговли услугами¹. Меморандум о взаимопонимании по вопросу стратегического сотрудничества стран в области информационно-коммуникационных технологий, в свою очередь, предусматривает усиление взаимодействия в области подготовки кадров для нужд цифровой

¹ Соглашение между Правительством Республики Беларусь и Правительством Китайской Народной Республики о торговле услугами и осуществлении инвестиций. URL: pravo.by/document?guid=12551&p0=102400036&p1=1.

ОБ АВТОРЕ



ХАНЬ И

(hanyi88629@gmail.com),
аспирант Центра мировой
экономики Института экономики
НАН Беларуси
(г. Минск, Беларусь).

Сфера научных интересов:
международные экономические
отношения, образовательные
услуги, экономика системы
образования.

экономики, начата деятельность Белорусско-Китайской ассоциации университетов, участника которой являются более 80 учреждений образования из регионов двух стран (Ермолович, 2015). Сложилась необходимые условия и возможности для существенного роста численности китайских студентов в Республике Беларусь и белорусских студентов в КНР, а также увеличения вклада образовательных услуг в общий объем взаимной торговли услугами (только в 2021 г. экспорт образовательных услуг Республикой Беларусь в КНР превысил 33 млн долл. США)². Численность китайских студентов и магистрантов, обучающихся в учреждениях высшего образования Республики Беларусь, в 2023/2024 учебном году достигла, согласно данным Национального статкомитета, 6,6 тыс. чел.³ По данным Посольства КНР в Республике Беларусь, их число в феврале 2024 г. превысило 9500, численность же белорусских студентов в КНР многократно ниже⁴. Республика Беларусь успешно использует возможности для развития экспорта образовательных услуг в КНР на основании заключенных соглашений и договоренностей с китайской стороной, а также прямых договоров между университетами двух стран.

В то же время принципиально новые возможности для развития белорусско-китайского сотрудничества в образовательной сфере связаны с цифровизацией. Цифровизация позволяет наладить и непрерывно развивать связи на межрегиональном уровне, сделать провинции КНР и области Республики Беларусь самостоятельными участниками сотрудничества в образовательной сфере. Наиболее перспективными в условиях цифровизации видятся следующие формы обмена образовательными услугами между регионами Республики Беларусь и КНР:

² Торгово-экономическое сотрудничество. Посольство Республики Беларусь в Китайской Народной Республике. URL: china.mfa.gov.by/ru/bilateral/trade.

³ Статистический ежегодник Республики Беларусь 2024. Национальный статистический комитет Республики Беларусь. URL: belstat.gov.by/upload/iblock/66e/710tc5n78wkj4ulk6er8jxshk1m1k740.pdf.

⁴ Общее число китайских студентов в Беларуси превысило 9,5 тысяч Sputnik Беларусь. URL: sputnik.by/20240229/posol-obschee-chislo-kitayskikh-studentov-v-belarusi-prevysilo-95-tysyach-1084069349.html.

а) создание региональных СЭЗ, специализирующихся на торговле образовательными услугами и услугами в сфере НИОКР в областях Республики Беларусь, участниками которых станут как университеты и средние специальные заведения, так и предприятия, на базе которых будет организовано практическое обучение, научно-исследовательские учреждения. Возможности для создания специализированных белорусско-китайских СЭЗ оговорены в Соглашении о торговле услугами и осуществлении инвестиций, при этом образовательные услуги и услуги в области НИОКР будут преимущественно экспортироваться в провинции КНР. Потребуется также заключить межрегиональные соглашения о сотрудничестве в образовательной сфере, дополняющие и уточняющие положения документов, подписанных на межправительственном уровне. Такие соглашения будут предусматривать в том числе условия обмена студентами и преподавателями, механизмы создания совместных образовательных программ (в том числе программ «двойных дипломов»), белорусско-китайских институтов на базе действующих университетов в областях Республики Беларусь;

б) создание совместного учреждения образования на базе Китайско-Белорусского индустриального парка «Великий камень». В индустриальном парке будет налажена подготовка рабочего персонала для нужд предприятий-резидентов. Следует также разработать и внедрить совместные программы бакалавриата и магистратуры по профилю парка, организовать подготовку аспирантов. Образовательные программы на базе индустриального парка «Великий камень» будут востребованы как среди жителей Республики Беларусь, заинтересованных в последующем карьерном росте, так и со стороны китайских студентов, желающих трудоустроиться в высокотехнологичные компании, присутствующие в парке;

в) создание специализированной цифровой платформы для продвижения образовательных услуг белорусских университетов на территории КНР, предоставления информационной поддержки китайским студентам, заинтересованным в обучении на территории Беларуси. В настоящее время региональные учреждения

высшего образования преимущественно продвигают свои услуги на китайском рынке самостоятельно и не имеют представительств в провинциях КНР, а цифровая платформа даст возможность университетам объединить ресурсы и усилия и совместно наращивать свое присутствие в КНР.

Значительным потенциалом для углубления сотрудничества в образовательной сфере между регионами Беларуси и КНР обладает также площадка Университета Шанхайской организации сотрудничества (ШОС). Университет ШОС, как справедливо подчеркивает Чжу Сянюй, представляет собой «...пространство для сотрудничества в сфере высшего образования на платформе ШОС с целью подготовки качественных кадров для дальнейшего всестороннего сотрудничества в различных областях» (2023. С. 74). Университет функционирует на основе сетевой модели сотрудничества учреждений образования в странах ШОС (Республика Беларусь является членом ШОС с 2024 г.). Здесь идет подготовка специалистов и магистров, проводятся исследования по пяти приоритетным направлениям (экология, регионоведение, цифровые технологии, нанотехнологии). При этом потребуется выделить в регионах Республики Беларусь проектные университеты по направлениям подготовки, а взаимодействие с китайскими партнерами будет осуществляться как на основе прямых договоров сотрудничества, так и посредством Белорусско-Китайской ассоциации университетов. При создании проектных университетов целесообразно учитывать следующие критерии:

а) наличие опыта подготовки бакалавров и магистров по выбранному направлению не менее десяти лет;

б) наличие устойчивого притока студентов из КНР, желающих обучаться по выбранному направлению;

в) наличие профессорско-преподавательского состава, обладающего необходимыми компетенциями и прошедшего дополнительное обучение в КНР;

г) наличие необходимой для высококачественной подготовки материально-технической базы, что особенно важно для направлений «экология», «нанотехнологии».

Учреждения высшего образования Беларуси, которые будут отвечать за выстраивание и поддержание образовательных связей с китайскими партнерами на платформе Университета ШОС, указаны в табл. 1.

Первоначальным этапом выстраивания межрегиональных образовательных связей с высшими учебными заведениями КНР на платформе Университета ШОС станет разработка совместных образовательных программ с выдачей двойных дипломов (белорусского учреждения высшего образования и китайского университета-партнера). Это расширит возможности для индивидуализации содержания планов подготовки специалистов высшей квалификации. Однако успешное начало совместных образовательных программ требует преодоления языкового барьера: для студентов из Республики Беларусь и иных дружественных стран необходимо создание условий для изучения китайского

Таблица 1
Учреждения образования в регионах Республики Беларусь, рекомендуемые для присвоения статуса базовых вузов при развитии образовательных связей на платформе Университета ШОС

Направление подготовки	Базовые вузы в регионах Республики Беларусь
Экология	Барановичский государственный университет (основной)
Регионоведение	Белорусско-Российский университет (основной)
Энергетика	Полоцкий государственный университет им. Евфросинии Полоцкой (основной), Гомельский государственный технический университет им. П.О. Сухого (вспомогательный)
Цифровые технологии	Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники (основной), Витебский государственный технологический университет (вспомогательный)
Нанотехнологии	Белорусский национальный технический университет (основной), Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники (вспомогательный)

Источник: авторская разработка.

языка, регулярного проведения культурных мероприятий, направленных на изучение традиций и культуры китайских провинций, в которых расположены университеты-партнеры. «Изучение иностранного языка не может быть эффективным в отрыве от культуры страны» (Сотникова, 2024. С. 47). Будут организованы и занятия по изучению белорусского и русского языков, белорусской культуры для студентов из КНР.

В дальнейшем целесообразно разработать и освоить совместные магистерские программы по направлениям подготовки (см. табл. 1), в ходе которых появится возможность апробировать инновационные методики подготовки, цифровые решения китайских разработчиков, предназначенные для использования в сфере образования и созданные с использованием искусственного интеллекта (Захаров, 2023. С. 153). Обучение в рамках магистерских программ предполагает также знакомство с культурой и историей принимающего региона (документы, регламентирующие функционирование Университета ШОС, допускают использование в образовательном процессе русского, белорусского и китайского языков). Магистерские программы будут сопровождаться стипендиальной поддержкой, а также инструментами удержания талантов с тем, чтобы одаренные белорусские студенты могли успешно построить карьеру в КНР, а китайские студенты – в Республике Беларусь и Российской Федерации.

Актуальной также является разработка программ подготовки бакалавров для иностранных абитуриентов, намеренных вернуться в страну происхождения. Обучение китайских студентов по программе бакалавриата в региональных университетах Республики Беларусь будет осуществляться с использованием схем «4+0» и «1+2+1». В рамках схемы «4+0» профессорско-преподавательский состав базовых белорусских университетов будет читать лекции и проводить занятия для студентов, находящихся на территории КНР (в том числе онлайн). Схема «1+2+1» предусматривает обучение студентов первого курса в университете на территории КНР, являющемся участником платформы Университета ШОС. Затем в течение полутора лет обучение будет проходить в Республике Беларусь, во втором семес-

тре третьего года обучения будет организована производственная практика на ведущих высокотехнологичных предприятиях республики, работающих в Китайско-Белорусском индустриальном парке «Великий камень» либо в Парке высоких технологий. Четвертый год обучения вновь будет проходить в КНР, по завершении обучения выпускник получит двойной диплом бакалавра, а также сертификат Университета ШОС.

Для обучения абитуриентов из регионов Республики Беларусь в центральных и западных провинциях КНР, где ниже стоимость обучения и проживания, рекомендуется использовать схему «2+1+1». Первый и второй курс обучения будет осуществляться на территории Республики Беларусь, с включением в программу обучения занятий, посвященных изучению китайского языка и культуры. Третий год обучения будет проходить на территории КНР с привлечением смешанного профессорско-преподавательского состава (будут привлекаться как белорусские преподаватели, так и преподаватели китайских вузов). Последний курс обучения позволит белорусским студентам получить дополнительные компетенции и знания в университете КНР, а также пройти преддипломную практику в крупных высокотехнологичных корпорациях Китая. Наиболее талантливые выпускники смогут продолжить обучение по совместным программам магистратуры и аспирантуры за счет средств китайской стороны.

Значительные перспективы развития межрегиональных образовательных связей на платформе Университета ШОС может дать открытие Цифрового университета ШОС. Республика Беларусь заинтересована в активизации гуманитарного сотрудничества в рамках ШОС (Рубо, 2023. С. 166), что позволит также вовлечь в межрегиональное сотрудничество белорусские ИТ-компании, ранее ориентированные на рынки недружественных стран. В ШОС создана и развивается Платформа цифровых технологий, на которой концентрируется передовой опыт внедрения цифровых решений в различных сферах деятельности. В работе Платформы участвуют в том числе китайские высокотехнологичные гиганты, успешно реализовавшие масштабные проекты цифровизации на основе технологий боль-

ших данных, блокчейна, облачных технологий, искусственного интеллекта⁵. Материалы, размещенные на Платформе цифровых технологий, могут быть использованы региональными университетами Республики Беларусь для разработки спецкурсов, посвященных цифровизации в различных отраслях, для совместных образовательных программ. Также целесообразно участие в наполнении Платформы цифровых технологий успешными примерами цифровой трансформации белорусских университетов, предприятий, учебными материалами, разработанными преподавателями из Республики Беларусь в сотрудничестве с китайскими коллегами.

Перспективы развития сотрудничества регионов Беларуси и КНР в образовательной сфере связаны также с сопровождением инициативы КНР «Один пояс, один путь». Китай стремится ослабить доминирование экономически развитых стран на мировом рынке образовательных услуг и позиционировать новые центры притяжения иностранных талантов. Китайские учреждения высшего образования активно внедряют не только мультиязычные, но и англоязычные образовательные программы, изначально ориентированные на иностранцев (примером может служить Школа Шелкового пути университета Жэньминь) (Woo, 2023). В ходе обучения иностранные студенты приобретают компетенции, необходимые для успешного решения вопросов подготовки и реализации проектов инициативы Шелкового пути в родной стране. В свою очередь белорусские региональные университеты, испытывающие сложности при самостоятельной работе на рынке образовательных услуг КНР, могут наладить устойчивое взаимодействие с китайскими специализированными институтами, отвечающими за образовательное и научное сопровождение этой инициативы. План сотрудничества по укреплению сопряжения инициативы «Один пояс, один путь» и Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь до 2040 г., утвержденный в 2024 г.,

содержит более 60 мероприятий и проектов, успешная реализация которых требует наличия в республиканских и региональных органах власти, ведомствах квалифицированных специалистов. В среднесрочной перспективе возможна реализация в регионах Республики Беларусь проектов строительства университетских кампусов при финансовой поддержке китайской стороны (примером может служить кампус университета Сямэнь в Малайзии), а также включение белорусских университетов в альянс университетов «Нового Шелкового пути» и Стратегический альянс университетов «Один пояс, один путь» (Кузнецова, 2021. С. 90). В университетских кампусах, созданных при участии китайских партнеров в регионах Беларуси, смогут обучаться не только студенты из Беларуси и КНР, но и представители иных дружественных стран, заинтересованных в образовательных услугах высокого уровня. Самостоятельно реализовать масштабные проекты строительства новых кампусов и сформировать устойчивый приток студентов из КНР и иных дружественных стран белорусские региональные вузы не в состоянии, однако во взаимодействии с китайскими партнерами появится возможность существенно ускорить развитие материально-технической базы сферы образования.

Представляется целесообразным рассмотреть возможности установления сотрудничества региональных учреждений высшего образования Республики Беларусь с Фондом права и международных отношений (FLIA)⁶, реализующим программы моделирования инициативы «Один пояс, один путь» как для студентов, так и для выпускников высших учебных заведений. Успешное прохождение программ моделирования позволит приобрести необходимые навыки для последующей успешной карьеры и в отдельных проектах, реализуемых в рамках рассматриваемой инициативы, и в институтах, органах регионального и местного управления. Выпускники совместных белорусско-китайских образовательных программ смогут участвовать в программе по обучению

⁵ Shanghai Cooperation Organization: Advancing digital transformation. CGTN. URL: news.cgtn.com/news/2024-06-30/Shanghai-Cooperation-Organization-Advancing-digital-transformation-1uRwzKGT3c/p.html.

⁶ Belt and Road Initiative Simulation. FLIA. URL: obor.education.

технике и методам проведения переговоров с представителями КНР на материалах реальных проектов, входящих в эту инициативу, что позволит им приобрести дополнительные навыки и компетенции, необходимые для успешного карьерного роста. Участие в программе в настоящее время бесплатное (расходы на ее проведение финансируются китайской стороной), однако необходимо пройти строгий конкурсный отбор и свободно владеть китайским языком (поэтому преимуществом будут обладать выпускники высших учебных заведений регионов Беларуси, где действуют институты либо же классы Конфуция и регулярно проводятся мероприятия по изучению китайской культуры и традиций). При участии экспертов Фонда права и международных отношений целесообразно внедрить в совместных образовательных программах, реализуемых в региональных университетах Беларуси, спецкурсов, посвященных управлению проектами в рамках инициативы «Один пояс, один путь», выстраиванию коммуникаций, по взаимодействию с неправительственными организациями, институтами гражданского общества. Подобные спецкурсы будут востребованы как среди китайских и белорусских студентов, так и среди преподавателей, заинтересованных в участии в крупных научных проектах, исследованиях, посвященных тематике этой инициативы. Прохождение спец-

курсов будет добровольным и для студентов, и для профессорско-преподавательского состава. Проводить занятия будут приглашенные эксперты из КНР, иных дружественных стран, являющихся активными участниками упоминаемой инициативы, что позволит изучить и адаптировать в том числе практический опыт реализации отдельных успешных проектов в образовательной сфере, ставших возможными благодаря поддержке китайской стороны.

Актуальным видится также участие в тематических обучающих сессиях по отдельным аспектам сопровождения инициативы «Один пояс, один путь». Аналогичные обучающие сессии по мере накопления опыта будут организованы на базе региональных университетов в Беларуси (табл. 2).

Ежегодно Фондом права и международных отношений проводится конкурс, в ходе которого интернациональные команды участников находят наилучшие решения для проблемных ситуаций, возникающих в ходе реализации проектов инициативы «Один пояс, один путь» по следующим аспектам: правовое регулирование, экологическая ситуация, финансовое обеспечение, учет влияния геополитических факторов, обеспеченность человеческими ресурсами. Данные победителей конкурса попадают в Банк талантов данной инициативы, что открывает доступ

Таблица 2
Актуальные для выпускников совместных белорусско-китайских образовательных программ тематически ориентированные обучающие сессии по проблематике инициативы «Один пояс, один путь»

Обучающая сессия	Содержание сессии
Принципы и методы ведения переговоров с представителями КНР	Приобретение навыков ведения деловых переговоров с гражданами КНР
Особенности межкультурной коммуникации в странах инициативы «Один пояс, один путь»	Ознакомление с традициями и культурой стран Азии, участвующих в инициативе
Роль неправительственных организаций и гражданского общества принимающей страны в международных проектах, реализуемых с участием КНР	Формирование компетенций, необходимых для успешного взаимодействия с представителями гражданского общества при реализации проектов с участием КНР
Особенности международного права при согласовании и реализации проектов в рамках инициативы	Ознакомление с особенностями правового регулирования международных проектов с участием КНР
Формирование команды проектов с участием представителей китайской стороны	Ознакомление с практическим опытом формирования команды успешных проектов из представителей КНР и принимающей стороны, особенностями организации взаимодействия в командах
Отчетность по проектам инициативы «Один пояс, один путь»	Обеспечение прозрачности и эффективности использования средств, выделенных КНР на реализацию проектов

Источник: авторская разработка на основе: Belt and Road Initiative Simulation. FLIA. URL: obor.education.

к грантовой и стипендиальной поддержке за счет средств китайской стороны, участию в научно-исследовательской деятельности по темам, связанным с сотрудничеством КНР с другими странами, участвующими в инициативе.

Представляется целесообразным создание в Беларуси мастерских Лу Баня. В мастерских Лу Баня, создаваемых Китаем в дружественных странах, применяется модель «объединения теоретического обучения с практическим опытом и применением полученных знаний в реальных инженерных проектах» (Чжао, 2024. С. 52). Их создание позволяет осуществлять профессиональную подготовку жителей страны-партнера КНР на основе образовательных стандартов и программ, применяемых в Китае, что значительно облегчает трудоустройство в компаниях с участием китайского капитала (Лексютина, 2023. С. 86). Для создания мастерских Лу Баня на территории Беларуси могут быть использованы три основные модели:

1) *модель сотрудничества.* Китайская сторона на основе конкурсного отбора выбирает партнера из числа действующих учреждений образования в Беларуси, предоставляет необходимые для ведения образовательного процесса материалы, организует подготовку и повышение квалификации преподавательского состава, финансирует материально-техническую базу учреждения образования, покрывает также затраты по обмену студентами;

2) *модель создания новых мастерских для удовлетворения потребностей китайских компаний, работающих в Беларуси.* Образовательные программы в мастерских разрабатываются с учетом специфики деятельности будущих работодателей (например, конкретных резидентов Китайско-Белорусского индустриального парка «Великий камень»), что позволяет обеспечивать гарантированное трудоустройство для учащихся и привлечение человеческих ресурсов с необходимыми компетенциями для нанимателей. Данная модель получила применение в Индии;

3) в рамках *модели межправительственного сотрудничества* программы обучения и объемы подготовки специалистов определяются соглашениями о сотрудничестве в сфере образования. Данная модель в контексте темы исследования

может быть трансформирована с целью расширения возможностей создания мастерских Лу Баня в регионах Республики Беларусь для подготовки рабочих и специалистов по наиболее дефицитным специальностям (Ван, 2022. С. 72). Мастерские Лу Баня ведут подготовку также в области получения экологически чистой энергии, геодезии, топографии, других направлений инженерных знаний (Китаев, 2024. С. 826), что позволит существующим совместным и иностранным предприятиям, действующим в республике, решить задачи поиска и привлечения квалифицированного персонала, необходимого для расширенного воспроизводства и наращивания экспорта в страны инициативы «Один пояс, один путь». Станет возможным открытие в регионах республики новых отраслевых индустриальных парков, демонстрационных зон при участии китайских специалистов, при этом необходимые для успешной реализации проектов кадры будут подготовлены на территории республики, что улучшит возможности для трудоустройства белорусских специалистов.

Создание мастерских Лу Баня является актуальным направлением проявления Китаем «мягкой силы» в сотрудничестве с Республикой Беларусь и призвано убедительно свидетельствовать о заинтересованности КНР в долгосрочном стратегическом сотрудничестве. Первоначально следует задействовать модель межправительственного сотрудничества, апробированную в Камбодже. В рамках данной модели мастерские Лу Баня будут созданы в конкретных районных центрах и областных городах республики, где действуют средние специальные учебные заведения технического профиля. Для ведения образовательного процесса будут привлечены китайские специалисты, а в выбранных по итогам конкурсного отбора учебных заведениях будут организованы классы и кабинеты Конфуция для обучения китайскому языку. Выпускники смогут трудоустроиться как в Китайско-Белорусском индустриальном парке «Великий камень», так и на других предприятиях, сотрудничающих с китайскими партнерами. Целесообразно обеспечить и стипендиальную поддержку для наиболее талантливых учеников. Выгоды региональных учреждений среднего специального образования Беларуси от деятельнос-

ти мастерских Лу Баня состоят в увеличении численности обучающихся, значительном росте доходов от оказания образовательных услуг, улучшении состояния материально-технической базы, повышении уровня квалификации преподавательского состава, в том числе за счет организации стажировок в аналогичных мастерских за рубежом и в КНР. По мере накопления опыта деятельности первых мастерских Лу Баня целесообразно перейти к модели сотрудничества, что позволит региональным учреждениям среднего специального образования в Беларуси принимать на основе договорных отношений на профессиональное обучение группы студентов из КНР и иных дружественных стран. При этом обучение будет проходить на основе учебно-методических разработок китайских специалистов, что позволит выпускникам легко трудоустроиться в КНР после его завершения. Создание мастерских Лу Баня даст возможность развивать экспорт образовательных услуг в регионах республики не только на базе университетов, но и на базе учреждений среднего специального образования, что будет способствовать диверсификации межрегиональных связей.

Реализация предложенных направлений развития межрегионального обмена услугами между Республикой Беларусь и КНР, как ожидается, позволит в полной мере задействовать потенциал гуманитарного сотрудничества регионов, решить задачи увеличения доходов от экспорта услуг. Появится возможность удовлетворить потребности существующих и перспективных совместных белорусско-китайских высокотехнологичных предприятий в квалифицированных кадрах, а также более успешно противодействовать негативному влиянию геополитических факторов на торгово-экономическое, инвестиционное и научно-техническое сотрудничество.

ЛИТЕРАТУРА

Быковская Е.Н., Рыбина М.Н. 2023. Экспорт образовательных услуг: конкуренция в новых геополитических условиях. *Вестник университета*. № 1. С. 68–75.

Ван Бяо, Мартынова Н.В. 2022. Профессиональные мастерские «Lu Ban Workshop» как при-

мер успешного опыта международного сотрудничества Китая в рамках национальной инициативы «Один пояс – один путь». *The Scientific Heritage*. № 90. С. 68–73.

Ермолович А. 2025. Большой приход Китая в Беларусь: как отношения вышли на восходящую траекторию развития. *Экономическая газета*. 29 января. URL: neg.by/novosti/otkrytj/bolshoy-prihod-kitaya-v-belarus-kak-otnosheniya-vyshli-na-vozhkhodyashchuyu-traektoriyu-razvitiya.

Захаров М.Ю., Шишкова А.В. 2023. Цифровизация образования в Китае как элемент трансформации общественного идеала «Датун» в национальный форсайт-проект. *Миссия Конфессий*. Т. 12. Ч. 3. № 68. С. 76–85.

Китаев И.В. 2024. Построение сообщества единой судьбы Китая и государств Центральной Азии: кейс Республики Таджикистан. *Постсоветские исследования*. Т. 7. № 7. С. 821–829.

Кузнецова В., Машкина О. 2021. Роль образования в реализации концепции «Один пояс – один путь». *Обозреватель*. № 6. С. 86–98.

Лексютина Я.В. 2023. Китай в Центральной Азии в «постпандемийный» период: к новому качеству взаимодействия. Китай в мировой и региональной политике. *История и современность*. № 16. С. 77–87.

Родыгина Н.Ю., Асалиева А.А., Терехина И.С., Логина М.В. 2023. Факторы роста экспорта образовательных услуг в современных условиях. *Российский внешнеэкономический вестник*. № 2. С. 62–72.

Рубо О.П. 2023. Интересы и перспективы участия Республики Беларусь в Шанхайской организации сотрудничества в качестве полноправного члена. *Постсоветские исследования*. Т. 6. № 2. С. 160–168.

Сотникова В.М. 2024. Перспективы культурного взаимодействия России и Китая в области высшего образования в XXI веке. *Вестник Майкопского государственного технологического университета*. № 16(2). С. 40–50.

Чжао Ханьцин, Ван Сюемэй, Тянь Айся. 2024. Исследование путей сотрудничества между Китаем и Кыргызстаном в области высшего образования. *Известия Волгоградского государственного педагогического университета*. № 4. С. 46–59.

Чжу Сянной. 2023. Китайско-Российское образовательное сотрудничество и обмены в рамках ШОС. *Этносоциум*. № 9. С. 73–81.

Woo E. 2023. Narrating the Belt and Road Education Policy: A Critical Policy Discourse Analysis. *Higher Education Policy*. Vol. 36. P. 677–699.

Статья поступила 21.05.2025 г.



ПРОБЛЕМЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРАНСГРАНИЧНОГО БАНКРОТСТВА В СНГ И ЕАЭС

Артемьев П.П.

Проблема трансграничного банкротства тесно связана с вопросами интеграции мирохозяйственных связей, с глобализацией и сопровождающими ее кризисными явлениями в мировой экономике. При этом правовое регулирование трансграничной несостоятельности объективно не поспевает за степенью развития и углубления международных экономических отношений¹.

Для Республики Беларусь актуальность данной темы исследования подчеркивается тем обстоятельством, что в настоящее время в рамках Межпарламентской Ассамблеи СНГ готовится проект модельного закона «О трансграничной несостоятельности и банкротстве»².

Очевидно, что гармонизация правоотношений, связанных с урегулированием неплатежеспособности в СНГ и ЕАЭС, будет способствовать усилению инвестиционной привлекательности данных интеграционных объединений, увеличит степень прозрачности ведения бизнеса, укрепит позиции стран в международных рейтингах. Кроме того, в условиях санкционного давления, оказываемого на Республику Беларусь, увеличиваются риски неплатежеспособности субъектов хозяйствования, имеющих структурные подразделения за рубежом.

Возросшие возможности удаленного найма специалистов обуславливают высокую мобильность трудовых ресурсов. В связи с этим перед гражданами нашей страны открываются значи-

тельные перспективы работы на иностранные компании, а перед отечественными предприятиями – варианты найма специалистов за рубежом. Интересы данных лиц как представителей работников должника неизбежно будут задеты в случае открытия в отношении такой фирмы конкурсного производства.

Помимо этого, отсутствие нормативных документов в сфере трансграничного банкротства может серьезно замедлять интеграционные процессы.

Все это в комплексе обусловило необходимость проведения отдельного исследования о возможности внедрения международно-правовых норм, регулирующих различные аспекты трансграничного банкротства, в отечественную нормотворческую практику. В связи с этим отметим, что Закон Республики Беларусь от 13 де-

ОБ АВТОРЕ



АРТЕМЬЕВ
Павел Петрович
(artemyevr@mail.ru),
кандидат экономических наук,
доцент кафедры «Маркетинг и
менеджмент» Белорусско-
Российского университета
(г. Могилев, Беларусь).

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

¹ В настоящем исследовании термины «трансграничная несостоятельность» и «трансграничное банкротство» рассматриваются в качестве синонимов.

² В МПА СНГ готовят модельный закон о трансграничной несостоятельности и банкротстве. 2025. URL: <https://pravo.by/novosti/obshchestvenno-politicheskie-i-v-oblasti-prava/2025/mart/87839/>.

кабря 2022 г. № 227-3 «Об урегулировании неплатежеспособности»³ не дает определения трансграничной несостоятельности.

Кроме Республики Беларусь, другие страны – члены СНГ и ЕАЭС также не регулируют в рамках норм национального законодательства вопросы трансграничного банкротства. Ими не было заключено ни одного международного соглашения в рассматриваемой сфере. В работе (Артемьев, 2024) упоминается о проекте федерального закона «О трансграничной несостоятельности (банкротстве)» в России и подчеркивается отсутствие в нем фактора интеграции. В связи с этим разработка соответствующей правовой конструкции в рамках СНГ представляется актуальным, но в то же время весьма сложным вопросом.

В связи с изложенным полагаем необходимым прежде всего отметить, что единого общепризнанного определения трансграничной несостоятельности не существует. Англоязычный термин «insolvency» может быть переведен и как «несостоятельность», и как «банкротство». Кроме того, отсутствует и общий критерий несостоятельности или банкротства в различных странах. При этом указанные критерии могут различаться в пределах одной страны. В данном случае каждое государство опирается на собственную правовую традицию. Термин «трансграничный» также не является четко определенным в юридической литературе. И если в отношении критерия несостоятельности возможно достижение межстранового согласования, то по поводу критерия трансграничности возникают значительно большие сложности. В Российской Федерации термин «трансграничное банкротство» уже используется, однако без принятого в нормативном порядке определения. Важно отметить, что нормативно-правовые акты международного уровня в данной сфере не регулируют весь перечень вопросов, касающихся трансграничной несостоятельности, при этом приоритет отдается проблематике судебного сотрудничества.

Правоотношения, связанные с несостоятельностью (банкротством), являются комплексными.

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

Их невозможно отнести к какой-либо одной отрасли права. Законодательство о банкротстве любой страны содержит множество норм материально-правового и процессуального характера. При этом отсутствие целесообразности гармонизации норм материального права в данной сфере подчеркивается такими ключевыми международными нормативными документами, как Регламент ЕС 2015/848 о процедурах несостоятельности от 20 мая 2015 г. (далее – Регламент ЕС)⁴ и Типовой закон о трансграничной несостоятельности ЮНСИТРАЛ от 30 мая 1997 г. (далее – Типовой закон)⁵.

Исследователи в связи с этим выделяют четыре основных подхода к рассмотрению вопросов трансграничного банкротства:

- 1) трансграничное банкротство как банкротство транснациональных корпораций (ТНК);
- 2) трансграничное банкротство как трансграничное производство по делу о несостоятельности (банкротстве);
- 3) трансграничное банкротство как производство по делу о банкротстве, осложненное иностранным элементом;
- 4) трансграничная несостоятельность как несостоятельность, связанная с правопорядками различных государств (Собина, 2012).

Анализ трудов отечественных и зарубежных авторов показал, что в процессе изучения вопросов трансграничного банкротства исследователи, как правило, рассматривают его со всех четырех или нескольких из представленных позиций, уделяя особое внимание тому или иному аспекту рассмотрения.

Так, изучение трансграничной несостоятельности как несостоятельности ТНК характерно преимущественно для западной юридической науки (Bebchuk, Guzman, 1999; Spiegelman, 2009). В данном случае играет роль высокая степень интернационализации деловой активности субъектов хозяйствования Западной

⁴ Regulation (EU) 2015/848 of the European Parliament and of the Council of 20 May 2015 on insolvency proceedings. 2025. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32015R0848&qid=1703496392042>.

⁵ Типовой закон ЮНСИТРАЛ о трансграничной несостоятельности и Руководство по принятию. 2025. URL: <https://uncitral.un.org/sites/uncitral.un.org/files/media-documents/uncitral/ru/insolvency-r.pdf>.

Европы и Северной Америки. Возможность отнесения отечественных предприятий к категории ТНК рассматривалась в работе (Калинин, 2007). В исследовании (Данильченко, Артемьев, 2016) отмечались невысокий уровень интернационализации белорусских промышленных предприятий, а также наличие весьма существенных отличий в политике стимулирования интернационализации отечественными и зарубежными компаниями.

Не видя перспектив формализации определения ТНК, некоторые представители юридической науки предлагают отойти от него, вводя в юридический оборот новые категории. Так, К.А. Липай полагает, что вопросы трансграничного банкротства можно рассматривать как банкротство «трансграничных групп компаний». При этом трансграничную группу компаний формирует в том числе связь материнской компании с зависимыми структурами посредством единых управленческих, производственных и (или) технологических процессов (Липай, 2014). Однако с экономической точки зрения критерий такого «единства» представляется неопределенным.

Мохова Е.В. полагает целесообразным разграничение терминов «трансграничная несостоятельность» и «несостоятельность транснациональных корпораций», отмечая, что несостоятельность ТНК можно отождествить с трансграничной несостоятельностью только в случае, если ТНК представимо в виде одного юридического лица (Мохова, 2009. С. 15).

Следует также подчеркнуть, что Типовой закон и Регламент ЕС не вводят в юридический оборот категорию ТНК, упоминая лишь о центре основных интересов должника, а также о трансграничном характере деятельности предприятий и единой группе компаний.

В целом можно отметить следующее: если в рамках СНГ законодатель пойдет путем рассмотрения трансграничной несостоятельности как несостоятельности ТНК, то важной представляется четкая спецификация указанной категории при учете особенностей функционирования транснациональных компаний в каждой из стран СНГ. Вместе с тем для Республики Беларусь это будет связано с рассмотрением трансграничной несостоятельности как несостоятельности круп-

ных валообразующих предприятий, имеющих структурные подразделения за рубежом, и приведет к риску отказа от предоставления комплекса преференций по входу в процедуру конкурсного производства, которая осуществляется ради соблюдения национальных интересов. По этой причине полагаем, что вопросы трансграничного банкротства должны охватывать более широкий перечень субъектов правоотношений в качестве должника и не ограничиваться лишь транснациональными корпорациями.

Рассмотрение трансграничного банкротства как трансграничного производства по делу о несостоятельности оправдано в том случае, если в отношении одного должника возбуждено несколько производств по делу о несостоятельности. В данном случае юридическая практика разработала несколько моделей производств: модель единого производства (в рамках доктрины универсализма); модель множества обособленных производств (в рамках доктрины территориализма); модель основного/вторичного производства. Исторически правовая наука и практика нормотворческой деятельности двигались в сторону выработки единообразных норм регулирования вопросов трансграничной несостоятельности. Однако попытка разработки единого нормативного документа оказалась успешной лишь отчасти.

Центральное место среди всех доктрин, регулирующих вопросы трансграничного банкротства, занимает доктрина основного производства (модифицированного универсализма). В рамках данной доктрины основное производство по делу о несостоятельности имеет экстерриториальный характер и признается на территории иных государств (Мохова, 2009). Данная концепция лежит в основе как Регламента ЕС, так и Типового закона, которые предполагают наличие в рамках производных процедур имущества (активов) должника за рубежом и осуществление деловых операций.

При этом уместной представляется следующая оговорка: каждое конкретное государство в рамках производства по делу о несостоятельности стремится защитить интересы должников или кредиторов, являющихся его резидентами, что явно препятствует применению доктрины

основного производства в международной практике, поскольку приводит к существенному изменению типового законодательства в различных государствах. В этом смысле важно отметить, что создание наднациональных институтов регулирования вопросов трансграничного банкротства в рамках СНГ может осуществляться в ущерб интересам государств-членов по защите участников производств по таким делам, к чему необходимо быть изначально готовыми.

С учетом изложенного можно сделать вывод о том, что рассмотрение трансграничного банкротства сквозь призму модели основного/вторичного производства должно быть именно элементом всего комплекса данных вопросов и не должно быть ею ограничено. Вместе с тем именно модель основного производства создает более глубокие предпосылки сотрудничества стран. В связи с этим полагаем, что она и должна служить основой сотрудничества стран СНГ в сфере урегулирования неплатежеспособности.

Изучение вопросов трансграничного банкротства как банкротства, связанного с порядками различных стран, в целом имеет связь с его рассмотрением как трансграничного производства по делу о несостоятельности (банкротстве). В данном случае Регламент ЕС предусматривает, что проблема различия правовых систем должна быть нивелирована именно концепцией основного производства. Исследователи подчеркивают: для успешности дел о трансграничной несостоятельности представляется весьма желательной определенная правовая близость государств, в которых предполагается рассматривать такие дела (Липай, 2014. С. 17).

Рассмотрение трансграничного банкротства как производства, осложненного иностранным элементом, весьма распространенное явление среди исследователей, однако и оно, применяясь обособленно, не охватывает весь перечень правоотношений в указанной сфере. При этом под иностранным элементом правоотношения важно понимать участников производства по делу либо объекта правоотношения (имущество должника), либо юридический факт, имевший место за рубежом (Собина, 2012). В этом смысле статьей 236 Хозяйственного процессуального кодекса Республики Беларусь допускается учас-

тие иностранных лиц в том числе в производстве по делу об экономической несостоятельности (банкротстве) юридических лиц и индивидуальных предпринимателей⁶. Вместе с тем должна быть проведена более глубокая нормотворческая работа по расширению трактовки иностранного элемента, ее внедрения в отечественное законодательство о несостоятельности (банкротстве) и выстраивании на этой основе межстранового взаимодействия.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что категорию трансграничного банкротства отечественному законодателю необходимо рассматривать комплексно. Ее не следует сводить лишь к банкротству ТНК. И при этом важно детализировать рассмотрение иностранного элемента как субъекта, объекта правоотношения и юридического факта. В основу сотрудничества стран СНГ должна быть положена доктрина «основного производства» и разработаны варианты нивелирования различий в правовых порядках стран-членов по аналогии с Регламентом ЕС.

Анализ показывает, что наиболее успешным можно считать сотрудничество в сфере трансграничного банкротства тех стран, которые являются либо членами интеграционной группировки (ЕС), либо участниками экономического соглашения (страны ОХАДА – Организации по гармонизации коммерческого права в Африке).

С учетом специфики интеграционных процессов на постсоветском пространстве и наличия одновременно функционирующих нескольких интеграционных объединений (СНГ и ЕАЭС) полагаем полезным рассмотреть опыт взаимодействия стран ОХАДА в сфере урегулирования неплатежеспособности. Модель ОХАДА охарактеризована экспертами как модель «внешних» и «внутренних» производств (Мохова, Лиджанова, 2017. С. 20). Так, в рамках «внутреннего» производства предусматривается применение норм, схожих с нормами Регламента ЕС. При этом под «внутренними» подразумеваются банкротные дела в пределах стран ОХАДА. В свою

⁶ Хозяйственный процессуальный кодекс Республики Беларусь : по состоянию на 6 сентября 2021 г. Минск: Национальный центр правовой информации Республики Беларусь, 2021. 288 с.

очередь регулирование «внешних» производств близко к нормам Типового закона с его упором на регламентацию судебного сотрудничества и подразумевает сотрудничество с лицами и организациями, не являющимися резидентами стран ОХАДА.

В целом данная организация имеет достаточно развитую инфраструктуру для гармонизации законодательства о банкротстве. Это определено, в частности, тем, что к настоящему времени принято достаточно большое количество единообразных актов, гармонизирующих различные сферы хозяйственной деятельности: «Об общем торговом праве», «О праве коммерческих компаний и групп экономических интересов», «О гарантийном праве», «Об организации упрощенных процедур взыскания долгов и способов их обеспечения» и др.

Представляется, что данная модель могла быть успешно применимой в странах СНГ. При этом «внутреннее» производство осуществлялось бы в рамках стран-членов ЕАЭС, а «внешнее» предполагало бы взаимодействие с иными странами Содружества.

* * *

На основании проведенного анализа полагаем целесообразным осуществить приведенные ниже предложения по совершенствованию институциональной инфраструктуры регулирования трансграничного банкротства в Республике Беларусь:

- необходимо сформировать перечень предприятий, отраслей, производимой продукции, которые подпадают в сферу регулирования в рамках законодательства о трансграничном банкротстве. Данный выбор должен основываться на приоритете национальных экономических интересов⁷. При этом представляется нецелесообразным распространять это регулирование на финансовые компании;

- приоритет должен быть отдан именно ЕАЭС, а не СНГ как интеграционной структуре,

⁷ В данном случае важно учитывать, что процедуры трансграничного банкротства носят, в соответствии с Регламентом ЕС, открытый характер, в частности, для того, чтобы кредиторы имели возможность заявить свои требования. Таким образом, закрытые процедуры выпадают из сферы действия данного нормативного документа.

в рамках которой возможно углубление сотрудничества по вопросам трансграничного банкротства. И любую работу в рассматриваемой сфере в рамках СНГ считаем необходимым дополнять параллельной работой и в рамках ЕАЭС. Сегодня ЕАЭС располагает гораздо более развитой инфраструктурой для регулирования вопросов трансграничного банкротства. При этом, как отмечено выше, полагаем целесообразным опираться на модель ОХАДА как одну из наиболее развитых в данной сфере. Орган управления по делам о трансграничном банкротстве может быть создан в качестве структурного подразделения Евразийской экономической комиссии. Одновременно рассматриваемые вопросы должны быть отрегулированы на уровне рамочных правил для всех стран-членов, нежели внесением дополнений в Договор о ЕАЭС⁸. Это предложение можно объяснить в том числе тем, что отдельный рамочный договор в указанной сфере гораздо легче обновлять и пересматривать, чем вносить соответствующие изменения и дополнения в Договор о ЕАЭС;

- в силу сложности согласования материальных и процессуальных норм, касающихся трансграничного банкротства, представляется, что данную проблематику целесообразно рассматривать в первую очередь с экономической точки зрения (проработка вопросов унификации коэффициентов неплатежеспособности; регламентация формы и содержания планов санации; унификация форм и правил составления ликвидационных балансов; единый расчет вознаграждения управляющим и др.);

- перспективной, на наш взгляд, является разработка совместных программ обучения антикризисных управляющих, возможность их стажировки, обмена опытом, мнениями по актуальным проблемам в сфере урегулирования неплатежеспособности. При этом важнейшими в части сотрудничества управляющих должны быть внесудебные его формы (в том числе протоколы о банкротстве). Также считаем возможной разработку рамочной должностной инструкции управляющих;

⁸ Договор о Евразийском экономическом союзе : [Подписан в г. Астане 29.05.2014 г.]. 2025. URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=f01400176>.

- в рамках сотрудничества в сфере урегулирования неплатежеспособности полагаем перспективным акцентирование на реабилитационной составляющей данного процесса, что в целом соответствует положениям Регламента ЕС;

- в предполагаемом нормативном документе считаем обоснованным осуществлять отсылку к лучшим практикам ЮНСИТРАЛ, ЕС и ОХАДА (по аналогии, в частности, с Регламентом ЕС);

- вопросы трансграничного банкротства должны рассматриваться одновременно с вопросами двух- и многосторонней гармонизации законодательств стран СНГ и ЕАЭС в данной сфере.

При этом поскольку в процессе урегулирования неплатежеспособности участвуют не только частные лица, но и публичные органы управления, представляется, что в процессе обсуждения данного нормативного документа должны быть задействованы все заинтересованные министерства и ведомства стран-членов СНГ и ЕАЭС.

Кроме того, анализ опыта ОХАДА и других наднациональных структур показывает, что реальное сближение законодательств в сфере урегулирования неплатежеспособности возможно только при сопутствующей гармонизации иных аспектов функционирования субъектов хозяйствования.

Опыт ОХАДА подтверждает также и тот факт, что наиболее перспективной является интеграция законодательств в сфере урегулирования неплатежеспособности при ориентации на превентивные меры и заключение мирового соглашения.

В целом необходимо также определиться с критериями трансграничности, несостоятельности и банкротства на наднациональном уровне.

Полагаем, что приведенные в настоящей статье выводы и рекомендации окажутся полезными для заинтересованных органов государственного управления и экспертного сообщества в

дальнейшей проработке вопросов согласования нормотворческой практики и при создании наднационального института регулирования трансграничного банкротства в рамках СНГ и ЕАЭС.

ЛИТЕРАТУРА

Артемьев П.П. 2024. Неплатежеспособность предприятий в Казахстане и Беларуси: состояние и возможности гармонизации законодательства. *Экономический бюллетень НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь*. № 11 (329). С. 17–22.

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

Калинин Д.С. 2007. *Стратегия интернационализации деловой активности предприятий из развивающихся стран и стран с переходной экономикой*. Диссертация... кандидата экономических наук. Минск.

Липай К.А. 2014. *Особенности несостоятельности трансграничных групп компаний в российском и зарубежном праве*. Автореферат диссертации... кандидата юридических наук. Москва.

Мохова Е.В. 2009. *Доктрина основного производства при трансграничной несостоятельности юридических лиц*. Автореферат диссертации... кандидата юридических наук. Москва.

Мохова Е.В., Лиджанов А.Э. 2017. *Перспективы регулирования трансграничной несостоятельности в странах Евразийского экономического союза (ЕАЭС): условия и предпосылки, правовые риски, поиск оптимальной модели*. Аналитическая справка. Москва : АНО «Центр международных и сравнительно-правовых исследований».

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

Bebchuk L.A., Guzman A.T. 1999. An Economic Analysis of Transnational Bankruptcies. *The Journal of Law and Economics*. Vol. 42. No 2. Pp. 775–808.

Spiegelman J. 2009. Cross-Border Insolvency: Cooperation or Conflict? *Australian Law Journal*. Vol. 83. No 1. Pp. 44–55.

Статья поступила 12.05.2025 г.



МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНЦЕПЦИИ ЦИФРОВОГО ЛИДЕРСТВА

Крот Д.И.

Цифровая трансформация всех видов деятельности побуждает деловой мир переосмыслить проблемы достижения успехов в ее реализации. Успешная цифровая трансформация сопровождается изменением мышления, использованием соответствующих технологий и инноваций, наличием необходимых компетенций и навыков. Цифровое лидерство становится инструментом для достижения целей цифрового развития. В социально-экономических исследованиях концепция цифрового лидерства рассматривается с точки зрения лидерских свойств человека, а также с позиции менеджмента. На уровне предприятий и отраслей эта проблема изучена в гораздо меньшей степени, в связи с чем актуальным представляется вопрос формирования концепции цифрового лидерства с определением компонентов, входящих в эту концепцию. Таким образом, основной целью данной статьи является определение компонентов цифрового лидерства, формирование концепции и построение модели цифрового лидерства, а также определение влияния цифрового лидерства на экономическое и социальное развитие.

Понятие «цифровое лидерство» является одним из ключевых элементов процесса цифровой трансформации, так как, с одной стороны, происходит регулирование направления трансформации, а с другой стороны – создание условий для обеспечения вовлеченности организаций различных уровней в данный процесс и как следствие – для успешной реализации цифровой повестки.

Цифровое лидерство – это современная концепция, предполагающая эффективное использование цифровых ресурсов, инновационных технологий, с учетом способностей, специализированных навыков и компетенций для изменения бизнес-моделей, моделей коммуникации с целью достижения стратегических целей развития, повышения эффективности социальных,

экономических, технологических процессов с приоритетом обеспечения цифровой независимости и безопасности информационного пространства страны (Крот, 2025).

Первым этапом формирования концепции цифрового лидерства является определение компонентов, способствующих созданию устойчивой и адаптивной стратегии, успешному функционированию в условиях быстро меняющегося цифрового мира. Исходя из определения, цифровое лидерство предусматривает: разработку и внедрение цифровых и технологических инноваций; приобретение и развитие цифровых навыков и компетенций; обеспечение кибербезопасности и цифровой независимости.

Отечественные ученые Данильченко А.В. и Зубрицкая А.И. (2023. С.271) определяют цифровые навыки и компетенции основным компонентом цифрового лидерства. Такого же мнения придерживаются в своих исследованиях Андриянов С. (2021. С.6), Карпова Е., Гуренко Е. (2021. С.16). Ключевым компонентом цифрового лидерства Новикова И.В. (2021. С.151) считает стратегическое развитие. По мнению Смирнова С.В., основной компонент формирования цифрового лидера – это

ОБ АВТОРЕ



КРОТ
Дарья Ивановна
(krotdarya@gmail.com),
соискатель БГУ,
главный бухгалтер ООО «ТНГ»
(г. Минск, Беларусь).

Сфера научных интересов:
экономика в эпоху цифровой трансформации, цифровое лидерство.

наличие цифрового мышления. Губанова А.В. (2021. С.69) подчеркивает важность для развития цифрового лидерства таких качеств, как способность к обучению, решению проблем и готовность к проведению активных преобразований.

Зарубежные исследователи Westerman G., Bonnet D., и McAfee A. (2014. P.304) выделяют три ключевых компонента цифрового лидерства: цифровое видение, цифровую вовлеченность и цифровую трансформацию. Benitez (2022. P.15) добавляет к этому ряду такие ключевые элементы, как стратегическое цифровое мышление, цифровые компетенции и управление изменениями. Sheninger E. (2014) акцентирует внимание

на эмоциональном интеллекте, цифровой этике и устойчивости в цифровом лидерстве.

В целом основной акцент в указанных исследованиях сделан именно на цифровые навыки и компетенции, определенный образ мышления и высокий уровень адаптации к изменениям.

Для более детального анализа компонентов цифрового лидерства рассмотрим три основные современные модели цифрового лидерства (см. таблицу):

- модель цифрового лидерства MIT Sloan – концепция, разработанная экспертами Массачусетского технологического института (MIT) для помощи компаниям в цифровой трансформации.

Таблица

Характеристики современных моделей цифрового лидерства

Критерий	Модели		
	MIT Sloan	Gartner	Цифровая матрица Capgemini
Основной акцент модели	Управление цифровой трансформацией на стратегическом уровне с использованием цифровых технологий и развитием культуры цифровой трансформации для достижения стратегических целей	Практическая реализация цифровой трансформации посредством управления ИТ-архитектурой и темпами внедрения цифровых технологий и инноваций	Сочетание операционной эффективности и инноваций. Подразумевает организационные изменения на основе разработки и внедрения цифровых и технологических инноваций
Ключевые элементы модели	Цифровые взаимодействия с клиентами. Автоматизация и оптимизация процессов. Создание новых цифровых бизнес-моделей	Технологии, данные и аналитика. Цифровая культура и навыки сотрудников. Управление цифровыми инициативами. Цифровые каналы взаимодействия. Партнерство и цифровая экосистема	Цифровые возможности (технологии и данные). Лидерские качества, включающие видение и культуру
Уровень внедрения модели в организации	Корпоративный	Технологический	Операционный
Этапы применения модели	Тестирование технологий в отдельных процессах. Внедрение успешных решений в другие подразделения. Объединение цифровых и традиционных бизнес-моделей. Создание новых продуктов и сервисов на основе цифровых возможностей	Оценка текущего уровня цифровой зрелости компании. Определение целевого состояния (какой тип лидерства нужен). Разработка дорожной карты с акцентом на стратегию, технологию и культуру. Мониторинг прогресса посредством метрики	Исследование бизнес-процессов и ИТ-инфраструктуры. Проектирование цифровой архитектуры. Обучение сотрудников и адаптация процессов. Внедрение передовых технологий
Характеристика организаций	Приемлемо для компаний, начинающих цифровую трансформацию. Помогает выстроить стратегию, охватывающую технологии, процессы и цифровую культуру	Подходит для организаций, стремящихся к оптимизации ИТ-бюджета и приоритезации проектов цифровой трансформации	Для крупного бизнеса, государственных структур и других заинтересованных организаций в целях оптимизации ИТ-инфраструктуры, внедрения цифровых технологий и проведения цифровой трансформации

Источник: авторская разработка с использованием данных:

BIG IDEA Digital Leadership. 2025. URL: <https://sloanreview.mit.edu/big-ideas/digital-leadership/>.

Capgemini recognized as a Leader in the Everest Group's Digital Workplace Services PEAK Matrix® Assessment 2024 - Europe. 2025. URL: <https://www.capgemini.com/news/analyst-recognition/capgemini-recognized-as-a-leader-in-the-everest-groups-digital-workplace-services-peak-matrix-assessment-2024-europe/>.

7 Traits of Highly Successful Digital Leaders. 2025. URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/7-traits-of-highly-successful-digital-leaders/>.

Она акцентирует внимание на ключевых вопросах, которые должны учитывать лидеры при внедрении цифровых технологий и изменении бизнес-моделей;

- модель цифрового лидерства Gartner разработана аналитической компанией Gartner для описания ключевых аспектов эффективного управления цифровой трансформацией в организациях. Она помогает лидерам бизнеса и информационных технологий определить стратегические приоритеты, роли и компетенции, необходимые для успешной цифровизации;

- цифровая матрица Cargemini (Cargemini Digital Matrix) – это концептуальная модель, или стратегический инструмент, разработанный компанией Cargemini для анализа и трансформации бизнес-процессов с помощью цифровых технологий.

Реализация концепции цифрового лидерства требует комплексного подхода и может быть реализована на различных управленческих уровнях. Основные компоненты концепции: цифровая стратегия, цифровая культура и культура инноваций, использование технологий и работа с данными, обучение и развитие навыков, технологическая грамотность и навыки управления изменениями.

По сути, цифровое лидерство – это процесс, включающий следующие этапы:

- разработка видения и стратегии подразумевает формирование четкого представления о том, как цифровизация может трансформировать экономику и общество, и на этой основе – разработка стратегий разного уровня в области цифровых технологий;

- управление данными предполагает умение их анализировать, использовать для улучшения бизнес-процессов, достижения долгосрочных целей и эффективно использовать для принятия обоснованных решений;

- управление изменениями означает готовность управлять процессами изменений, включая обучение и поддержку в освоении новых технологий и подходов;

- мониторинг и оценка – разработка стратегий для сбора, хранения и анализа данных, определение ключевых показателей эффективности для оценки успеха цифровых инициатив и

регулярное отслеживание прогресса с корректировкой стратегии по мере необходимости.

Концептуальная модель цифрового лидерства, включающая вышеперечисленные этапы, а также другие элементы, на основе которых данные этапы могут быть реализованы, представлена на рис. 1.

Концептуальная модель цифрового лидерства – это структурированное представление базовых компонентов и этапов с демонстрацией их логической последовательности и взаимозависимости, детерминирующих процесс реализации цифрового лидерства с целью обеспечения целевых показателей в рамках цифровой трансформации.

В перечень компонентов, на основе которых реализуется цифровое лидерство, входят:

- 1) цифровые навыки и компетенции. Предполагается непрерывное обучение и развитие цифровых навыков, а также набор команды с необходимыми компетенциями для работы в цифровой среде;

- 2) технологическая инфраструктура. С одной стороны, это развитие необходимой цифровой инфраструктуры, включая высокоскоростной интернет и технологии связи для обеспечения доступа к цифровым услугам для всех граждан; с другой стороны, это знания о современных технологиях и понимание таких технологий, как облачные вычисления, большие данные, искусственный интеллект, и их применение в экономике;

- 3) инновации и разработки – создание среды, способствующей инновациям, поощрение инновационного мышления, креативности, поддержка экспериментов и внедрение новых идей, а также адаптивность к изменениям на рынке и в технологиях;

- 4) этические и социальные нормы – понимание этических вопросов, связанных с использованием технологий, таких как конфиденциальность данных и влияние на общество. Обеспечение доступа к цифровым технологиям для всех слоев населения, включая уязвимые группы. Программы по повышению цифровой грамотности среди населения. Обеспечение соблюдения прав и свобод граждан в цифровом пространстве, включая вопросы конфиденциальности и защиты данных;



Рис. 1. Концептуальная модель цифрового лидерства

Источник: авторская разработка.

5) регулирование и политика – разработка нормативно-правовой базы, способствующей развитию цифровых технологий, создание условий для защиты данных и обеспечения кибербезопасности, поощрение граждан к активному участию в цифровых процессах;

6) образование. Ключевая роль в подготовке кадров предполагает поддержку непрерывного обучения и формирования цифровой культуры. Например, подготовка населения к новым цифровым реалиям посредством образовательных программ, курсов повышения квалификации и инициативы в области науки и технологий;

7) государственные услуги. Цифровизация государственных услуг предполагает повышение их доступности и удобства, а также использование технологий для улучшения взаимодействия между государством и гражданами;

8) предпринимательство – включает инвестиции в современные технологии и системы, ко-

торые поддерживают цифровую трансформацию путем создания инкубаторов, акселераторов и фондов для инвестирования в инновационные проекты, поддержки стартапов, малых и средних предприятий (МСП) и инновационных инициатив, способствующих развитию цифровой экономики;

9) кибербезопасность – обеспечение защиты данных и информации, а также развитие законодательства в области кибербезопасности, осознание рисков, связанных с кибератаками, и принятие мер для их минимизации.

Таким образом, можно сказать, что основная цель цифрового лидерства – это стремление к устойчивому развитию, т. е., с одной стороны, использование цифровых технологий для решения социальных, экономических, экологических и других проблем, а с другой – внедрение принципов устойчивого развития в цифровую трансформацию.

В стратегиях цифрового лидерства внимание сосредоточено на отраслевых инновациях, новых бизнес-моделях и разработке новых продуктов и услуг. Развитие новых продуктов, услуг и процессов предполагает использование технологий, полученных в результате инновационных разработок, которые невозможны без применения определенных знаний. Цифровая трансформация – это также процесс, инициированный разработкой и применением этих самых инноваций и технологий. Подтверждение влияния данных процессов на экономическое и социальное развитие мы находим в исследованиях Воронцовского А.В. (2020. С.189–216), Исаевой К.В. (2022. С.720), Соболева О.В. (2022. С.220), Чистниковой И.В. (2022. С.72).

Механизм влияния на экономическую сферу начинается на микроуровне, так как лидерство всегда было ключевым фактором, содействующим развитию предприятий. Для успешной реализации цифровой трансформации предприятиям необходимо преобразовать лидерство в адаптированное цифровое лидерство, соответствующее особенностям бизнеса и культурной атмосфере. Только в сочетании цифрового лидерства с принципами устойчивого развития пред-

приятия могут направлять свои усилия в верном направлении и реализовывать стратегию устойчивого развития. Механизм влияния концепции цифрового лидерства на экономическое и социальное развитие показан на рис. 2.

Для успешной реализации данной стратегии необходимо учитывать четыре концепции цифрового развития, а именно:

- изменение клиентского опыта – понимание потребностей и поведения клиентов, повышение качества обслуживания клиентов и автоматизация процессов продаж;
- трансформацию бизнес-процессов – цифровую поддержку задач сотрудников посредством внедрения систем автоматизации и оптимизации рабочих процессов, интеграции активной аналитики в управление эффективностью;
- трансформацию бизнес-модели – внесение организационных изменений, внедрение новых цифровых сервисов, изменение бизнес-моделей на основе использования прорывных инноваций;
- организационные преобразования – внедрение цифровой стратегии, создание новых организационных структур, а также привлечение и развитие талантливых специалистов для реализации стратегии развития.

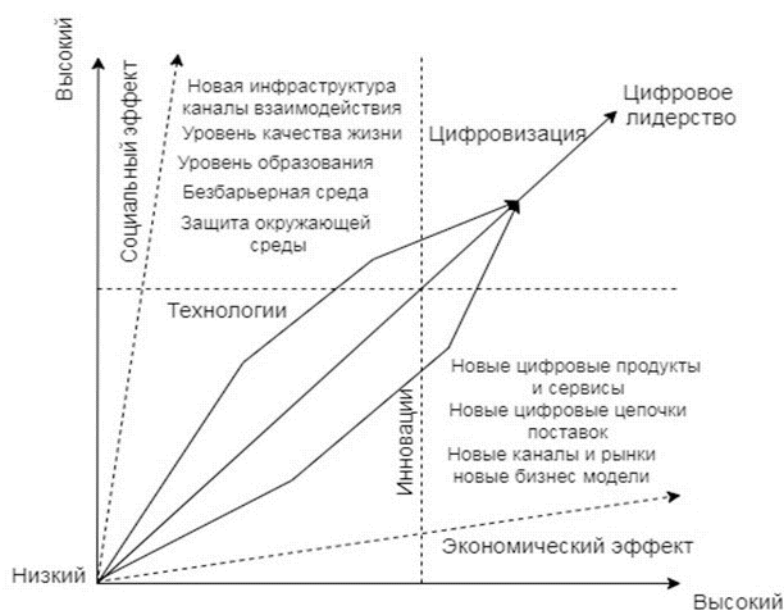


Рис. 2. Влияние цифрового лидерства на социально-экономическое развитие

Источник: авторская разработка.

Цифровое лидерство помогает предприятиям выстраивать систему цифрового мышления, разрабатывать цифровые стратегические идеи и корпоративные системы, отвечающие требованиям цифровой трансформации.

Стремление к повышению эффективности и качества поставок, к предоставлению высококачественных услуг и продуктов, которые оптимально соответствуют реальным потребностям потребителей и современным тенденциям, можно реализовать, используя различные информационные технологии. И в целом устойчивое развитие продаж и потребления будет способствовать устойчивому развитию предприятий. Цифровые технологии можно использовать и для точного прогнозирования воздействия и выгод на определенном этапе развития, прогнозирования стратегии и деятельности в экономике, обществе и окружающей среде, а затем скорректировать соответствующие действия в соответствии с результатами, показанными в модели данных, чтобы гибко балансировать между корпоративной социальной ответственностью и экономической прибылью. Цифровые лидеры используют информационные технологии для разработки соответствующих стратегических планов в области ценообразования, маркетинга, финансов и привлечения талантливых специалистов на основе анализа конкурентной среды и будущих конкурентов предприятий. Таким образом, происходит переосмысление структуры отрасли с большим акцентом именно на цифровизацию.

Правительства – цифровые лидеры по всему миру внедряют программы цифровой трансформации с целью улучшения качества жизни своих граждан, поскольку цифровая трансформация оказывает огромное влияние на общество, затрагивает повседневную жизнь индивидуума. В первую очередь изменяются модели информации и коммуникации. Так, цифровые технологии существенно расширили сферу социальной коммуникации, включив в число коммуникаторов роботов, технологии искусственного интеллекта, технологию интернета вещей. Изменился и сам способ передачи информации в сторону индивидуализации, так как потребитель может ориентироваться на индивидуальные предпочтения при выборе информации.

Формирование электронного правительства стало новой моделью взаимодействия граждан и государственных органов. Направление на повышение эффективности реализации государственных функций посредством создания комплексной цифровой инфраструктуры для осуществления межведомственного информационного взаимодействия, формирования современной системы оказания государственных услуг на принципах проактивности и мультиканальности их предоставления стало основной задачей по оптимизации взаимоотношений между обществом и властью для повышения ответственности государственных структур перед населением.

Происходит совершенствование национальной информационно-коммуникационной инфраструктуры и услуг, оказываемых на ее основе, путем строительства волоконно-оптических линий связи, а также магистральных и межстанционных волоконно-оптических линий электросвязи; расширения покрытия и улучшения качественных показателей сети сотовой подвижной электросвязи.

Формируется система обеспечения доступности образования, основанного на применении современных информационных технологий как для повышения качества образовательного процесса, так и для подготовки граждан к жизни и работе в условиях цифровой экономики.

Повышается качество медицинского обслуживания населения, уровень доступности услуг, предоставляемых системой здравоохранения, информированности населения о состоянии здоровья, эпидемиологической обстановки на базе современных технических решений.

Возрастает степень комфорта и безопасности жизнедеятельности населения посредством создания и внедрения технологий «умных городов», включая системы удаленного мониторинга и учета состояния жилищного фонда, расхода энергоресурсов, состояния окружающей среды.

Как итог в контексте современных технологических трансформаций – цифровое лидерство выступает ключевым детерминантом устойчивого экономического роста и социального развития.

Однако на пути достижения цифрового лидерства предприятия могут столкнуться со следующими сдерживающими факторами:

- нестабильная политическая и экономическая ситуация;
- несовершенное нормативно-правовое регулирование;
- недостаток инвестиций и финансирования;
- недостаток высококвалифицированных кадров;
- недостаточный уровень технического оснащения;
- недостаточный уровень культуры управления, препятствующий использованию цифровых ресурсов в полной мере;
- неравномерность внедрения цифровых технологий в деятельность предприятий;
- проблема адаптации существующих производственных процессов к новым условиям;
- проблематика определения наиболее эффективного цифрового решения.

Для преодоления сдерживающих факторов, на наш взгляд, необходимо:

- выработать гибкую систему принятия управленческих решений путем создания широкой аналитической базы и базы знаний, которые обеспечат возможности быстрого реагирования на внешние изменения;
- обеспечить государственную поддержку в виде финансовых программ, субсидий, льготных кредитов малым предприятиям. Цифровые проекты являются дорогостоящими, высокорискованными, но хорошо окупаемыми. Крупные предприятия имеют достаточное количество внутренних ресурсов для осуществления цифровой повестки посредством внедрения масштабных проектов. Малые предприятия лишены такой возможности и для стимулирования данного процесса необходима финансовая и технологическая поддержка. Это позволит сократить неравномерность внедрения цифровых решений;
- обеспечить своевременное создание и стандартизацию нормативно-правовых актов для различных отраслей законодательства, что позволит избежать разночтений и создаст условия для единой трактовки законов. В свою очередь это будет способствовать оптимизации и стандартизации многих бизнес-процессов предприятий;
- требуется адаптация образовательного процесса к нуждам цифровой экономики, обеспече-

ние возможности обучения на местах, создание образовательных центров, исследовательских и научно-практических лабораторий. Необходимо постоянно повышать квалификацию сотрудников по проектам, продуктам и технологиям, управлению проектами, создавать системы адаптации для новых сотрудников;

- учитывая важность подготовки предприятий к цифровым технологиям, необходимо, с одной стороны, проводить своевременную модернизацию производства, а с другой – важно подготовить к внедрению цифровых технологий непосредственно руководство предприятий посредством организации и проведения узконаправленных семинаров и практических центров.

Данные рекомендации будут способствовать не только повышению конкурентоспособности предприятий в динамичной рыночной среде, но и росту финансово-экономических показателей посредством внедрения инновационных решений и оптимизации управления ресурсным потенциалом.

ЛИТЕРАТУРА

Андрианов А.М. 2021. *Анализ технологий комплексной цифровизации высокотехнологичного промышленного производства в условиях парадигмы «Индустрия 4.0»*. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-tehnologiy-kompleksnoy-tsifrovizatsii-vysokotehnologichnogo-promyshlennogo-proizvodstva-v-usloviyah-paradigmy-industriya-4-0>.

Воронцовский А.В. 2020. *Цифровизация экономики и ее влияние на экономическое развитие и общественное благосостояние. Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика*. Т. 36. №. 2. С. 189–216.

Губанова А.В. 2021. *Цифровое лидерство как инструмент управления в цифровой экономике. Экономические системы*. Т. 14. № 4 (55). С. 69–78.

Данильченко А.В., Зубрицкая И.А. 2023. *Развитие цифровых навыков и компетенций у студентов экономических специальностей: реализация практико-ориентированного подхода в Белорусском национальном техническом университете*. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/303831/1/%D0%94%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%BB%D1%8C%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%9D%D0%A2_%D0%A4%D0%93_23-269-278.pdf.

Исаева К.В. 2022. Цифровое лидерство как форма эффективного управления в условиях современных социально-технологических тенденций: теоретический аспект. *Миссия конфессий*. Т. 10. №. 7 (56). С. 720.

Карпова Е.Г., Гуренко Е.С. 2021. Ценности и ценностные ориентации цифрового лидера в эпоху цифровой экономики. *Цифровая социология / Digital Sociology*. 2021;4(4):13–17. URL:<https://doi.org/10.26425/2658-347X-2021-4-4-13-17>.

Крот Д.И. 2025. Подходы к формированию понятия цифрового лидерства. *Новости науки и технологий*. № 1(72). С. 39–49.

Новикова И.В. 2025. *Стратегический лидер в цифровой экономике: роль, качества и характеристики*. URL: <https://vcot.info/blog/strategiceskij-lider-v-cifrovoj-ekonomike-rol-kacestva-i-harakteristiki>.

Соболева О.В., Стешенко А.С. 2020. ESG-факторы как новый механизм активизации ответственного инвестирования и достижения целей устойчивого развития. *Устойчивое развитие: вызовы и возможности*. Сборник научных статей. Под ред. Е.В. Викторовой. Санкт-Петербург. С. 246–255.

Смирнов С.В. 2025. *Лидерство в эпоху цифровой трансформации*. URL: <https://www.litres.ru/book/sergey-smirnov-32428551/liderstvo-v-epohu-cifrovoytransformacii-68840751/chitat-onlayn>.

Чистникова И.В., Антонова М.В., Михайличенко М.Ю. 2022. Научный подход к исследованию влияния цифровизации на экономику региона. *E-Management*. Т. 5. №. 4. С. 72–81.

Benitez J., Arenas A., Castillo A, Esteves J. 2022. Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Information & Management* 59(2): 103590. doi: 10.1016/j.im.2022.103590.

Sheninger E. 2014. *Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2094610>.

Westerman G., Bonne D., & McAfee A. 2014. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Press. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3404468>.

Статья поступила 12.05.2025 г.



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ ЛЬНОПРОДУКТОВОГО ПОДКОМПЛЕКСА АПК БЕЛАРУСИ

Бурачевский А.А., Гануш Г.И.

Закупочные цены на вырабатываемую, в том числе в рамках выполнения госзаказа, немногочисленной группой сельхозорганизаций и К(Ф)Х льнотресту¹ устанавливаются приказом Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь дифференцированно, в зависимости от ее качественных характеристик и сроков реализации². В 2024 г. стоимость 1 т тресты была увеличена Минсельхозпродом по сравнению с уровнем 2023 г. синхронно на все номера на 7,1% в текущих ценах, или на 1,3 % в реальном выражении. Наибольшая абсолютная «прибавка» к цене составила 50,25 руб. за 1 т тресты № 2,5 (табл. 1).

Основными производителями льняного сырья являются льнозаводы, использующие тресту, учитываемую по фактической себестоимости изготовления (выращивания соломки, уборки, заготовки). Вследствие этого льнозаводы не заинтересованы в повышении размеров закупочных цен на сырье, выращенное сельхозорганизациями и реализованное на льнозаводы как обязательство выполнения госзадания. Так, по данным сельскохозяйственных организаций Дятловского района Гродненской области, за 1 т выращенной в 2023 г. тресты, оцененной закупившим ее льнозаводом № 0,5 (т.е. низшего качества), было выручено 60,38 руб., а за 1 т тресты урожая 2024 г. – 64,67 руб. Такой уровень закупочных цен является, скорее, фактором дестимулирования производства.

В соответствии с отраслевым регламентом «Первичная обработка льна. Типовые технологические процессы», норма выхода длинного волокна средним № 8,85 из 1 т льнотресты № 0,5

(при нормированной влажности 19 %) составляет 5%, т.е. 50 кг. Следовательно, в пересчете на длинное льноволокно № 10 при коэффициенте пересчета 0,885 выход составит 44,25 кг.

Таким образом, стоимость 1 т тресты № 0,5 в пересчете на 1 т длинного волокна № 10, использованного в качестве базиса для проведения расчета, составляла в 2023 г. 653,3 руб., в 2024 г. – 696,36 руб. Соответственно это в 9,92 и в 13,72 раза ниже цены реализации 1 т льноволокна, выработанного из тресты льнозаводами.

При этом средние закупочные цены на волокно № 10 возросли в 2024 г. на 47,4%, а стоимость 1 т тресты, пересчитанной на 1 т волокна № 10, увеличилась на 43,06 руб., или на 6,6% (табл. 2). Удельный вес стоимости тресты, выращенной сельхозорганизациями, в стоимости льноволокна по итогам 2024 г. составил 7,29%.

ОБ АВТОРАХ



БУРАЧЕВСКИЙ

Андрей Александрович (burachevskiy.andrey@mail.ru), кандидат экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник отдела экономики АПК и лесного хозяйства НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь (г. Минск, Беларусь).

Сфера научных интересов: планирование и прогнозирование отраслей АПК.



ГАНУШ

Геннадий Иосифович, доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент НАН Беларуси (г. Минск, Беларусь).

Сфера научных интересов: экономика агропромышленного комплекса.

¹ Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 29 сентября 2007 г. № 1233 «Об особенностях ценообразования на продукцию льноводства». URL: https://mshp.gov.by/printv/ru/price_flax-ru/view/osobennosti-senoobrazovaniya-na-produktsiju-lnovodstva-8858/.

² URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=W20717237>.

Таблица 1

Динамика закупочных цен на льнотресту в 2023–2024 гг.

Номер тресты	Год	Цена, руб./т	Изменение	
			руб.	%
0,5	2023	60,38	4,29	107,1
	2024	64,67		
0,75	2023 ³	230,28	16,35	
	2024 ⁴	246,63		
1	2023	404,67	28,73	
	2024	433,4		
1,25	2023	489,34	34,74	
	2024	524,08		
1,5	2023	531,67	37,75	
	2024	569,42		
1,75	2023	579,06	41,11	
	2024	620,17		
2	2023	611,26	43,4	
	2024	654,66		
2,5	2023	707,78	50,25	
	2024	758,03		

³ Приказ Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 14.06.2023 г. № 133 «Об установлении рекомендуемого уровня закупочных цен на льняную тресту урожая 2023 года». URL: <https://mshp.gov.by/uploads/Files/prices/prikaz2023.133.pdf>.

⁴ Приказ Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 6.06.2024 г. № 140 «Об установлении рекомендуемого уровня закупочных цен на льняную тресту урожая 2024 года». URL: <https://mshp.gov.by/uploads/Files/prices/Prikaz-140-tseny-na-lnotrestu.pdf>.

Источник: авторская разработка.

Таблица 2

Взаимодействие производителей и переработчиков льняной тресты по закупкам сырья

	Стоимость реализации 1 т льноволокна № 10 в текущих ценах, руб.				Удельный вес стоимости продукции сельхозпроизводителей в стоимости продукции переработчиков, %
	сельхозпроизводителями	льно-заводами	разность значений	отношение значений, раз	
2023 г.	653,3	6482,7	5829,4	9,92	10,08
2024 г.	696,36	9554,3	8857,94	13,72	7,29
Разность значений, руб.	43,06	3071,6	-	-	-2,79 п.п.
Отношение значений, %	106,6	147,4	-	-	-

Источник: авторская разработка.

Если бы произведенную сельхозорганизациями тресту льнозавод оценил № 2,5, ее стоимость в пересчете на 1 т волокна № 10 составила в 2023 г. 1922,65 руб., в 2024 г. – 2059,07 руб., что выше фактических значений более чем в 2,9 раза. Только лишь в таком гипотетическом случае выращивание льна-долгунца было бы для сельхозорганизаций прибыльным. Фактический же уровень убыточности реализации тресты льна сель-

хозорганизациями Дятловского района Гродненской области, использованными в качестве примера, по итогам 2023 г. составил 93%.

С другой стороны, выход длинного волокна из 1 т льнотресты № 0,5 в размере 5% означает также, что для производства 1 т длинного волокна № 10 необходимо заготовить, в том числе осуществить перевозку, и переработать 22,6 т льняной тресты № 0,5, т.е. выполнить очень боль-

шой объем работы для получения единицы продукции стандартного качества. Функционирование льнозаводов в таком случае будет низкоэффективным либо вовсе убыточным.

В итоге отношения, сложившиеся на уровне «сельхозпроизводитель – переработчик», оказываются невыгодными обеим сторонам, характеризуются отсутствием экономических стимулов взаимодействия и совместной работы, не способствуют интенсификации выращивания льна-долгунца и обуславливают применение механизма госзаказа как фактор обеспечения полной загрузки мощностей льнозаводов.

Минимальные индикативные цены реализации выработанного льнозаводами волокна устанавливает также Минсельхозпрод, периодически на протяжении календарного года пересматривая их в зависимости от уровня инфляции, динамики затрат субъектов хозяйствования, сложившихся на внешних рынках цен, финансовых возможностей основных потребителей – организаций концерна «Беллепром».

За 2023 г. стоимость 1 т льноволокна существенно возросла. Темп роста цены был напрямую обусловлен результатами оценки его производственной ценности, т.е. качественных параметров, «полезности» для последующего использования в рамках технологической цепочки. Например, стоимость 1 т длинного волокна номеров 11–15 увеличилась в текущих ценах на 51,4%, номеров 9–10 – на 32%, цена коротких 3, 4 и 6 – на 24,2%. Это существенно выше ИПЦ 2023 г., составившего 105,8%.

В 2024 г. минимальная цена реализации льноволокна продолжила возрастать темпом, превышающим инфляцию: стоимость 1 т всех номеров возросла на 13,9% при значении ИПЦ в 2024 г. 105,16%, индекса цен производителей промышленной продукции (промежуточных товаров) – 106,6%.

Это, с одной стороны, способствует увеличению размеров выручки льнозаводов в реальном выражении, с другой – даже столь значительное повышение закупочных цен не приводит к ликвидации убыточности реализации продукции на внутреннем рынке: лишь четыре льнозавода по итогам 2023 г. получили прибыль при продаже волокна в счет госзаказа. В то же время экспортные поставки, в частности, в Китай оказались прибыльными для 10 льнозаводов:

большинство из них получили чистую прибыль. В 2024 г. ситуация осталась неизменной – льнозаводам было выгоднее экспортировать, в том числе льноволокно низких номеров.

Вместе с тем при условии продолжения наращивания льнозаводами экспорта волокна низких номеров может проявиться ряд негативных народнохозяйственных эффектов:

- будет утрачена сырьевая база функционирования других белорусских предприятий-потребителей льняного волокна (ОАО «Гронитекс», ООО «МедЛен», ООО «Медватфарм»);
- произойдет увеличение производственных возможностей иностранных конкурентов;
- имеющиеся планы по организации выработки на РПТУП «Оршанский льнокомбинат» новой непрофильной продукции окажутся невыполненными.

РПТУП «Оршанский льнокомбинат» закупал 1 т длинного волокна № 10 в 2024 г. по средней цене 9554,3 руб., что выше на 3071,6 руб., чем в 2023 г. (табл. 3).

Пересчет стоимости выработанных РПТУП «Оршанский льнокомбинат» готовых изделий в зависимости от содержания в них льняного волокна № 10 позволил сопоставить стоимость 1 т данного волокна, использованного при выработке текстильной продукции, со стоимостью его производства сельхозорганизациями и льнозаводами.

Для примера был использован изготовленный исключительно из льняной ткани комплект постельного белья 24С10-ШР/уп/ст⁵. Согласно информации интернет-магазина РПТУП «Оршанский льнокомбинат», цена комплекта составляла 354,63 руб.⁶

В отсутствие данных о номерах волокна, используемого РПТУП «Оршанский льнокомбинат» при изготовлении комплекта постельного белья 24С10-ШР/уп/ст, расчет выполнен исходя из условия, что при выработке ткани применено волокно № 11. Это принципиальное предполо-

⁵ Общая площадь всего комплекта составляет 11,7215 м², плотность – 150 г/м², соответственно масса – 1,758375 кг, или 0,00178375 т. Семейный вариант данного комплекта, 23С 205-ШР/уп.ф.кор., стоит 509,16 руб. Однако из-за отсутствия информации о его размерах для расчетов он не был использован.

⁶ URL: <https://homelinen.by/product/komplekt-postelnogo-belya-art-24s10-shr-up-st-r-r-215175-s-l-ris-0-czv-2103/>.

Таблица 3

Динамика минимальных индикативных цен реализации 1 т льноволокна в 2023–2024 гг.

Номер льно-волокна	2023 г.				2024 г.				Темп роста цены 1 т за 2023–2024 гг., %
	цена 1 т, руб./т		темп роста, %	средняя взвешенная цена 1 т, руб.	цена 1 т, руб./т		темп роста, %	средняя взвешенная цена 1 т, руб.	
	на начало периода	на конец периода			на начало периода	на конец периода			
Длинное льноволокно									
15	12989,21	19663,75	151,4	15605,1	22613,31	25757,51	113,9	24806,7	198,3
14	12074,3	18278,7		14505,9	21020,51	23943,23		23059,4	
13	10765	16296,61		12932,9	18741,1	21346,9		20558,9	
12	9790,95	14822,07		11762,7	17045,38	19415,39		18698,7	
11	6763,31	10238,67		8125,4	11774,47	13411,63		12916,5	
10	5736	7573,48	132	6482,7	8709,5	9920,48	9554,3	173,0	
9	4251,52	5613,47		4804,9	6455,49	7353,07	7081,6		
Короткое льноволокно									
6	2818,44	3501,42	124,2	3079,1	4026,63	4586,49	113,9	4417,2	162,7
4	2812,71	3494,3		3072,9	4018,45	4577,19		4408,2	
3	2220,32	2758,35		2425,7	3172,1	3613,17		3479,8	
2	-	2417,4		-	2405,7	2780,01		3166,56	

Источник: авторская разработка на основе данных Минсельхозпрода.

жение (несмотря на обусловленные им неприципальные погрешности вычислений, связанные с тем, что для выработки тканей используется одновременно волокно разных номеров) важно, поскольку позволяет получить общее представление о величине разницы в стоимости закупаемого сырья и реализуемой готовой продукции Оршанского льнокомбината.

Таким образом, стоимость 1 т волокна, использованного при изготовлении комплекта постельного белья 24С10-ШР/уп/ст, пересчитанного в волокно условного базисного № 10 (с использованием коэффициента пересчета, равного 1,1⁷), при реализации конечным потре-

бителям в виде готовой продукции составляет 180737,721 руб. Это в 26,85 раза выше итогов 2023 г. и в 18,92 раза выше стоимости закупки 1 т волокна № 10 у льнозаводов (табл. 4).

При этом удельный вес стоимости продукции льнозаводов в розничной цене конечной текстильной продукции РПТУП «Оршанский льно-

⁷ Постановление Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, Министерства экономики Республики Беларусь, Министерства финансов Республики Беларусь и Национальной академии наук Беларуси № 80/199/391/2 от 16 ноября 2007 г. «Об утверждении Инструкции об отраслевых особенностях по калькулированию себестоимости льняного волокна». URL: <https://mshp.gov.by/ru/plant-ru/view/instruktsija-ob-otraslevykh-osobennostjax-po-kalkulirovaniju-sebestoimosti-ljanogo-voлокна-1151/>.

Таблица 4

Взаимодействие льнозаводов и РПТУП «Оршанский льнокомбинат» по поставкам льноволокна

	Стоимость 1 т льноволокна № 10 в текущих ценах, руб.				Удельный вес стоимости продукции льнозаводов в розничной цене конечной продукции, %	Удельный вес стоимости продукции сельхозпроизводителей в розничной цене конечной продукции, %
	для льнокомбината	для конечного потребителя	разность значений	отношение значений, %		
2023 г.	6482,7	174037,33	167554,63	268,5	3,72	0,38
2024 г.	9554,3	180737,721	171183,421	18,92	5,29	0,39
Разность значений, руб.	3071,6	6700,391	-	-	1,57 п.п.	0,01 п.п.
Отношение значений, %	147,4	103,8	-	-	-	-

Источник: авторская разработка.

комбинат» в 2023 г. составил 3,72%, доля стоимости продукции сельхозпроизводителей – 0,38%, в 2024 г. – 5,29% и 0,39% соответственно.

На этом основании можно было бы сделать вывод о том, что РПТУП «Оршанский льнокомбинат» «недоплачивает» льнозаводам, у которых именно из-за этого образуется дефицит средств, препятствующий ритмичному осуществлению технико-технологической модернизации, обеспечивающей рост качества вырабатываемой продукции и повышение эффективности функционирования.

Однако, на наш взгляд, это поверхностная оценка ситуации, о чем вполне определенно свидетельствует ряд следующих фактов:

1) интенсивная динамика роста фактических закупочных цен на 1 т льноволокна в 2023–2024 гг. Например, стоимость 1 т короткого волокна № 6 возросла в текущих ценах на 62,7%, длинного волокна № 10 – на 73%, № 15 – на 98,3%;

2) по данным Национального статистического комитета, за 12 мес. 2024 г. средняя по стране цена комплекта постельного белья – одного из элементов состава и структуры производимой РПТУП «Оршанский льнокомбинат» продукции – возросла на 4,97%, а в реальном выражении с учетом коррекции на ИПЦ за этот же период – снизилась на 0,19 п.п.

Это пример лишь по одному виду готовых изделий, но ситуация характерная. Фактически это означает, что даже несмотря на применяемый механизм удешевления стоимости льноволокна за счет средств бюджета, РПТУП «Оршанский льнокомбинат» «жертвует» частью своих активов и «снабжает» льнозаводы средствами, пытаясь таким образом стимулировать модернизацию их технологических процессов по выработке качественного волокна.

Ощутимого эффекта это не возымело: большая часть льнозаводов функционирует убыточно либо низкоэффективно, допуская зачастую нарушения технологии выращивания льна-долгунца, а дополнительная выручка используется не только на финансирование текущей деятельности, но и на ликвидацию накопленной задолженности по кредитам и займам, а также кредиторской задолженности;

3) основной объем реализованного по итогам 2023 г. льнозаводами РПТУП «Оршанский льно-

комбинат» волокна был качественно оценен номерами 4–11. Такого сырья для выработки продукции с более высокой добавленной стоимостью, пользующейся спросом, в том числе на внешних рынках, тканей, полотен и готовых изделий (по видам), необходимо больше, но и затраты на его обработку и размер получаемой побочной продукции выше.

Следовательно, как и в случае со взаимодействием производителей и переработчиков сырья, отношения между льнозаводами и льнокомбинатом не выгодны для обеих сторон, и загрузка мощностей РПТУП «Оршанский льнокомбинат» продолжает осуществляться путем установления госзаказа на льноволокно.

Большое количество относительно низкономерного волокна предопределяет ухудшение ассортимента и структуры выпускаемой продукции: негативное воздействие происходит не только под влиянием рыночных факторов, но и во многом за счет фактического качества сырья.

В свою очередь это напрямую предопределяет применение недостаточно эффективных инструментов маркетинговой политики. Так, на РПТУП «Оршанский льнокомбинат» для максимального расширения ассортимента производимой продукции и насыщения рынка, в том числе собственной торговой сети, используются смесовые ткани, а также ткани с другими, в том числе натуральными (например, хлопковыми) нитями. Результатом подобного изменения маркетинговой политики могут быть:

- функционирование в рыночных нишах, где льнокомбинат не располагает ключевыми конкурентными преимуществами (опыт и адаптация, эффект масштаба, низкие затраты на основное сырье, электроэнергию, труд и т.п.), рост конкуренции с китайскими, турецкими, марокканскими, молдавскими и португальскими производителями недорогих текстильных изделий для организаций сегмента fast fashion («быстрая мода»);

- утрата идентичности и понижение «статуса бренда». Продукция РПТУП «Оршанский льнокомбинат» – крупнейшего в мире – не формирует тенденции на рынке, а следует за трендами, установленными иными субъектами. В данном случае особенно велико влияние китайских и индийских производителей (China Linen Textile Industry Ltd., Grasim Industries Limited и др.);

- удешевление собственной продукции путем ее уподобления изделиям, реализуемым Shein, Zara, H&M и Peacocks, и определения рынков Беларуси и России в качестве целевых.

Анализ состава продукции РПТУП «Оршанский льнокомбинат» и сопоставление ассортимента его готовых изделий с товарами из льна брендов группы компаний Inditex (категории «быстрая мода») и Ermenegildo Zegna Group («люкс»), реализуемых в Беларуси, позволили установить следующее:

1) у отечественного производителя имеются существенные резервы по расширению номенклатуры выпускаемой продукции, в частности, композитных материалов для строительства, автомобильной и других отраслей промышленности, геотекстиля, мужской одежды (поло, футболок, брюк, кепок и др.), товаров для детей, обуви, аксессуаров (сумок и несесеров), предметов декора (ламбрекенов, гардин, корзин и систем хранения, др.);

2) продукция РПТУП «Оршанский льнокомбинат» обладает ограниченной и в целом стандартной сферой применения. Одна из причин этого в том, что связи по совместному с другими организациями расширению присутствия на рынках формируются исключительно с предприятиями концерна «Беллепром», в частности, с ОАО «Барановичское ПХО». Работы по расширению сферы применения продукции из льна, выработанной льнокомбинатом, в том числе совместно с производителями товаров-компонентов (мебели, строительных материалов и санитарной керамики, электротехнических, спортивных, декоративных, косметических товаров), а также с дизайнерскими и архитектурными бюро осуществляются в недостаточной мере, т.е. в отличие от ведущих европейских конкурентов, выполняется «производство товаров, а не решений» для других отраслей экономики⁸;

3) стоимость льняной продукции иностранных брендов значительно превышает цену товаров белорусского производства.

Для сравнения с зарубежными странами цен реализации продукции в расчете на 1 т длинного льноволокна № 10 были использованы:

- льняная столовая скатерть бренда Zara Home. Производитель – группа компаний Inditex. Сто-

имость – 1099 руб.⁹ Площадь одного полотна – 11,6164 м², масса – 2,32328 кг, или 0,00232328 т;

- рубашка Ermenegildo Zegna, розничная стоимость которой составляет 5999,99 руб.¹⁰. Состав ткани – лен (100 %), ее плотность – 185 г м², площадь – примерно 0,9 м², соответственно масса – 166,5 г, или 0,0001665 т. Дизайн рубашки выполнен в Швейцарии, пошив – в Турции.

Следовательно, стоимость 1 т волокна, использованного для изготовления рубашки и скатерти, пересчитанного в волокно условного базисного № 10 (с использованием коэффициента пересчета, равного 1,1, при условии, что рубашка и полотно скатерти выработаны из ткани, произведенной из волокна № 11¹¹) при реализации конечным потребителям составляет 32759978,159 руб. и 430034,65 руб. соответственно (табл. 5).

Это значительно, в 181,26 и 2,38 раза, превышает цену реализации 1 т длинного волокна № 10 в виде готовой продукции РПТУП «Оршанский льнокомбинат».

Таким образом, использование более низкого качества сырья является, во-первых, одним из факторов, предопределяющих понижение уровня конкурентоспособности продукции РПТУП «Оршанский льнокомбинат», в первую очередь на внешних рынках (с Chanel, Christian Dior, Saint Laurent и другими домами высокой моды льнокомбинат не взаимодействует); во-вторых, обуславливает значительный размер издержек упущенных возможностей, представленных недополученной выручкой от реализации продукции.

При этом, как показывают вышеприведенные результаты расчетов, альтернативные издержки у РПТУП «Оршанский льнокомбинат» – наиболее высокие среди субъектов льнопродуктового подкомплекса АПК.

В итоге получается, что исследуемый подкомплекс функционирует по совершенно невыгодной замкнутой системе отношений, характеризующейся отсутствием экономической целесообразности совместной взаимовыгодной работы организаций.

⁹ URL: <https://www.zarahome.com/by/tablecloth-02-143284021?ct=true&style=1&categoryId=1020249610&colorId=737>.

¹⁰ URL: <https://fh.by/product/27710543>.

¹¹ Так же, как в случае с продукцией РПТУП «Оршанский льнокомбинат», погрешность не принципиальна, но при этом позволяет полностью сформировать представление о величине разницы в стоимости продукции.

⁸ URL: <https://allianceflaxlinenhemp.eu>.

Сравнение стоимости продукции РПТУП «Оршанский льнокомбинат» и продукции Inditex и Ermenegildo Zegna Group

Показатель	Продукция РПТУП «Оршанский льнокомбинат» (комплект постельного белья 24С10-ШР/уп/ст)	Zara Home (столовая скатерть)	Ermenegildo Zegna (рубашка из чистого льна)
Стоимость 1 т льноволокна № 10 в текущих ценах, руб.	180737,721	430034,65	32759978,159
Разность значений стоимости продукции РПТУП «Оршанский льнокомбинат» и продукции его конкурентов, руб.		249296,93	32579240,438
Отношение значений стоимости продукции РПТУП «Оршанский льнокомбинат» и продукции его конкурентов, раз		2,38	181,26

Источник: авторская разработка.

Именно это, полагаем, является ключевым фактором, обуславливающим в целом низкий уровень эффективности льнопродуктового подкомплекса АПК Беларуси (в части производства и переработки льна-долгунца).

Для принципиального исправления ситуации – увеличения объемов создаваемой стоимости продукции льноводства – считаем целесообразной практическую реализацию комплекса взаимодополняющих актуальных мер, объединяемых по процессному признаку в несколько групп.

1. Выстраивание системы долговременных взаимовыгодных контрактных отношений между субъектами подкомплекса

Решение проблемы отсутствия действенных стимулов к совместной работе организаций подкомплекса административными методами, в том числе регулированием цен и установлением обязательного к выполнению госзаказа, может еще больше усугубить ведомственную разобщенность и экономическую нецелесообразность взаимодействия субъектов хозяйствования.

Более надежным вариантом представляется выстраивание отношений между РПТУП «Оршанский льнокомбинат» и поставщиками волокна на рыночных, т.е. договорных, контрактных началах.

В этом случае льнокомбинат будет выступать, с одной стороны, заказчиком сырья, устанавливающим производителям принципиальные требования в отношении технологических параметров выращивания льна (например, место в севообороте, применяемые удобрения и химикаты), их соблюдение, качество и объемы производимого волокна, обеспечение прослеживаемости и идентичности продукции, сроки ее поставки.

С другой стороны, льнокомбинат станет не только гарантом сбыта выработанного волокна, но и за счет жесткого контроля выполнения требований – своеобразным катализатором и «проводником» технологических и институциональных изменений на льнозаводах.

Фундамент этих взаимоотношений – договорная взаимовыгодная цена, в основу которой следует положить нормативную себестоимость производства льноволокна.

II. Развитие технологий увеличения выхода продукции с единицы сырья и расширение вариантов ее использования

Особенно актуальным в данном случае, в том числе с позиции увеличения экспортного потенциала льнопереработки, является освоение по аналогии с ведущим мировым производителем льняного текстиля LinificioeCanapificioNazionale – итальянской организацией, расположенной на льняном терруаре в коммуне Вилла д'Альме, функционирующей более 150 лет¹², – и выпуска композитных материалов для строительства, геотекстиля, бамперов, внутренних частей салонов автомобилей, судов, самолетов, пассажирских железнодорожных вагонов и другой продукции.

Значительные резервы расширения номенклатуры выпускаемых изделий, а также увеличения добавленной стоимости имеются и у льнозаводов. Возможна организация изготовления из побочной продукции переработки тресты строительных материалов (ДСП, откосов, плитусов, утеплителей), биоразлагаемой посуды, фильтров для воды и воздуха, веревок и сеток, биогумуса

¹² URL: <https://www.linificio.it/materiali-compositi/>.

и субстрата для растений и грибов; из семян льна – технических смазок, средств защиты растений, кормовых добавок, новых форм растительных масел и пищевых продуктов.

Кроме того, для максимальной реализации потенциала производительности и эффективности субъектов подкомплекса целесообразной представляется организация на территории Беларуси профильного машиностроения.

Наиболее рациональным вариантом обеспечения ритмичности обновления мощностей и повышения на этой основе эффективности функционирования белорусских льнозаводов является создание профильного машиностроения на действующих промышленных площадках. В частности, возможна организация сборки линий по переработке льнотресты с постепенной полной локализацией, по опыту китайских производителей (например, Jiamusi Donghua Harvest Machinery Manufacturing), заимствованному у бельгийской компании Depoorte, изготавливающих технику, значительно более производительную и менее трудоемкую, чем аналоги, установленные на многих белорусских льнозаводах.

Организовать производство машин для льнозаводов можно на одном из расположенных на территории страны ремонтно-механических заводов (например, ОАО «Калинковичский ремонтно-механический завод», ОАО «Клецкий мехзавод», ОАО «Мостовский ремонтный завод», ОАО «Щучинский ремонтный завод», КПУП «Лунинецкий ремонтно-механический завод», ОАО «Лепельский ремонтно-механический завод»), а также на одном из размещенных в Орше машиностроительных заводов (ОАО «Завод «Легмаш», ОАО «Оршанский инструментальный завод», ОАО «Станкозавод «Красный борец»).

Преимуществом предлагаемых вариантов является то, что указанные субъекты хозяйствования могут также производить запчасти к изготавливаемому оборудованию и осуществлять техническое обслуживание техники.

III. Совершенствование маркетинговой политики субъектов льнопродуктового подкомплекса

В данной группе актуальными мерами являются:

- развитие бренда, предполагающее формирование экосистемы приобретения и потребления, использование имени партнеров для повышения рыночного статуса продукции, акцентирование внимания на жесткости внутрифирменных стандартов качества, одновременное позиционирование элитного статуса при сохранении традиционных потребительских свойств продукции;
- увеличение объемов реализации на внутреннем рынке на основе расширенного применения в розничной торговле системы предпочтений при условии увеличения с каждой следующей покупкой «средней суммы в чеке»; установления практики предоставления подарочных сертификатов членам трудовых коллективов на продукцию РПТУП «Оршанский льнокомбинат» за счет средств профсоюзов, увеличения госзакупок;
- целенаправленное позиционирование изделий РПТУП «Оршанский льнокомбинат» как товаров категории «устойчивая мода» (Sustainable fashion), т.е. в противовес «быстрой моде», с которой в отдельных странах начали активно бороться¹³;
- повышение эффективности коммуникативной политики путем усиления взаимодействия с «лидерами мнений» (блогерами, редакторами тканей, международными ритейлерами, производителями мебели); проведения конкурсов дизайнеров, фестивалей моды; стимулирования научных исследований по расширению вариантов использования продукции льноводства;
- расширение товаропроводящей сети на новых перспективных рынках, которыми в среднесрочной перспективе будут государства Персидского залива, Казахстан, Пакистан, Китай и Египет. Изделия Оршанского льнокомбината на данных рынках важно позиционировать как статусный продукт с соответствующей ценой реализации. Здесь, кроме интернет-торговли, целесообразно в крупных городах открывать магазины по договору франчайзинга. Другим направлением реализации может быть Вьетнам, Китайская Республика и Израиль. Приоритет – работа в ценовом сегменте «выше среднего» и выстраивание взаимоотношений с организациями, знающими региональную

¹³ URL: <https://www.buro247.ru/news/style/15-mar-2024-french-bill-apply-fast-fashion.html>.

специфику и особенности местного рынка (Квасникова, Герасимова, 2022).

По прогнозам международных организаций, емкость мирового рынка товаров из льна в период до 2033 г. будет возрастать среднегодовым темпом 4,5% и составит на конец прогнозного периода 5,1 млрд долл. США¹⁴.

IV. Проведение координированных в рамках подкомплекса институциональных изменений

К этой группе мероприятий следует отнести:

- разработку методологии и методик формирования «льняных терруаров» – совокупности физических и институциональных свойств территории, определяющих качественные характеристики волокна и их законодательное оформление (Артеменко С., Артеменко А., 2020);
- создание ассоциации производителей и переработчиков, функциями которой могут быть (Артеменко, 2021):
 - ✓ ведение и координация научных и маркетинговых исследований;
 - ✓ коммуникации с непосредственным окружением, расширение знаний о пользе льна и продукции его переработки, применяемых устойчивых методах производства и др.;
 - ✓ формирование и ведение библиотек пряжи и тканей из льна;
 - ✓ комплексное (информационное, маркетинговое, техническое и др.) сопровождение товаров предприятий-членов ассоциации на рынках третьих стран;
 - ✓ организация постоянно действующей платформы стратегического диалога между органами управления и специалистами организаций, субъектами хозяйствования и их объединениями. Примером в данном случае может служить Альянс европейского льна и конопля (CELC), объединяющий участников цепочки создания стоимости льна из 16 стран Европы;

¹⁴ URL: <https://www.verifiedmarketreports.com/ru/product/linen-fiber-market/>.

- внедрение бюджетирования, контроллинга и систем бережливого производства в организациях подкомплекса;

- выработка подходов к сертификации продукции льнозаводов для получения знака, определяющего географическое указание / наименования места происхождения (по аналогии с защищенным наименованием места происхождения PDO, защищенным географическим указанием PGI, гарантией традиционности TSG) (в соответствии с Женевским актом Лиссабонского соглашения о наименованиях мест происхождения и географических указаниях от 20 мая 2015 г.¹⁵). Это будет способствовать формированию и развитию «ценностной» (качественной, репутационной) идентичности белорусского льна, повышению рыночного статуса продукции льнопереработки и соответственно – увеличению создаваемой добавленной стоимости;

- использование механизма форфейтинга¹⁶ в качестве важного альтернативного источника финансирования проведения технико-технологической модернизации субъектов льнопродуктового подкомплекса.

Успешная реализация предлагаемых актуальных мер будет, на наш взгляд, способствовать nivelированию влияния рисков на ход и результаты хозяйствования организаций подкомплекса и созданию условий для максимальной реализации потенциала эффективности функционирования, формирования добавленной стоимости и наращивания экспорта продукции переработки льна.

ЛИТЕРАТУРА

Артеменко С.И. 2021. Устройство льняных бизнесов. *Проблемы экономики*. Сборник научных трудов. № 2 (33). С. 15–26.

Артеменко С.И., Артеменко А.М. 2020. Стратегия локализации возделывания льна в Беларуси. *Проблемы экономики*. Сборник научных трудов. № 2 (31). С. 3–14.

Квасникова В.В., Герасимова О.О. 2022. *Мировой рынок льняной ткани: состояние и перспективы развития*. Витебск: ВГТУ. 98 с.

Статья поступила 12.05.2025 г.

¹⁵ URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/ru/wipo_pub_239.pdf.

¹⁶ Форфейтинг – приобретение с дисконтом и без права регресса финансовым агентом (форфейтором) платежного обязательства должника перед кредитором по коммерческому контракту с отсрочкой оплаты. URL: <https://www.nbrb.by/finsector/forfeiting/vocabulary>.

РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Додонов О.В.

Предпринимательство в сфере физической культуры и спорта (далее – ФКиС) стало объектом изучения ученых и специалистов в этой области сравнительно недавно, а его развитие в качестве научного направления началось с 2016 г. (Cardella, 2021). Истоки изучения данного явления в мировой экономике заложены в таком научном направлении, как экономика спорта. Формируется оно с середины XX века и вызвано появлением фундаментальных исследований Уолтера С. Нила (Walter C. Neale), впервые предпринявшего попытки найти отличия индустрии спорта от других сфер экономики и определить критерии получения прибыли спортивными организациями (Walter C. Neale, 1964). Не менее значимыми в области предпринимательства в сфере ФКиС являются результаты исследований немецкого ученого К. Хайнеманна, который на фундаментальном уровне раскрыл такие аспекты, как определение эффекта от коммерциализации и спонсорской деятельности в спорте не только на уровне отдельной спортивной организации, но и в масштабе национальной экономики (Heinemann, 1995).

Результаты исследований ученых дальнего зарубежья (родоначальников экономики спорта) позволяют констатировать, что предпринимательство в сфере ФКиС должно рассматриваться, начиная с отдельных спортивных организаций и клубов (команд) до уровня национальных экономик. В основе парадигмы этих ученых заложен поиск механизмов получения прибыли в сфере ФКиС в тех странах, где спорт преимущественно развивается на основе негосударственного (частного) инвестирования.

В Республике Беларусь исследования в области предпринимательства в сфере ФКиС начали проводиться сравнительно недавно. Изучаются способы самофинансирования спортивных

организаций на основе получаемой ими прибыли (Каменков, 2012); механизмы привлечения дополнительных источников финансирования (Богаревич, 2017); пути выхода спортивных клубов на уровень самоокупаемости с возможностью уменьшения доли государственных инвестиций в их развитие за счет привлечения частных (Репкин, 2017).

Следует отметить, что среди белорусских ученых изучение предпринимательства в сфере ФКиС не столь популярно, как за рубежом. При этом в ряде случаев при изучении данного явления делаются бездоказательные выводы. Например, в отдельных из них недостаточная практика развития предпринимательства в сфере ФКиС в Республике Беларусь связывается с «нестабильностью экономической среды» (Ананьева, 2025; Шульгина, 2023). Однако в нашем понимании такое утверждение представляется некорректным хотя бы потому, что авторы не объясняют в своих рассуждениях сам факт «нестабильности» и критерии, которыми они руководствуются. Устоявшуюся парадигму о том, что «...традиционно предпринимательская деятельность в спорте осуществляется коммерческими организациями ФКиС, кото-

ОБ АВТОРЕ



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:

спортивная инноватика, экономика

спорта, инновационный труд,

производительность и оплата труда.

рые в большинстве своем относятся к профессиональным, использующим высокие спортивные результаты для достижения основной цели – максимизации прибыли» (Шульгина, 2024), мы полагаем изначально неверной, поскольку модель управления спортом в Республике Беларусь в первую очередь ориентирована на рост спортивных результатов, а не на получение прибыли, причем, в отличие от западноевропейских моделей, большинство спортивных организаций ФКиС финансируется государством.

В связи с этим возникает ряд научных проблем при изучении предпринимательства в сфере ФКиС Республики Беларусь:

- во-первых, и белорусскими, и российскими учеными предпринимательство в сфере ФКиС изучается преимущественно на уровне отдельных организаций ФКиС (в основном – спортивных клубов) либо на уровне отдельных игровых видов спорта – футбол, баскетбол, гандбол или хоккей; при этом акценты смещены на уровень игровых спортивных клубов, которые уже имеют спонсорскую поддержку в виде частных инвестиций и занимаются предпринимательством, а бюджетные организации остаются вне поля зрения белорусских ученых;

- во-вторых, в рамках западноевропейской модели управления спортом большая часть инвестиций в развитие сферы ФКиС принадлежит корпорациям (частному бизнесу) и инвестируется в первую очередь в профессиональный спорт с возможностью извлечения максимальной прибыли от проводимых спортивных мероприятий и трансфера профессиональных спортсменов; для белорусской же модели управления спортом (так называемая «модель вмешательства») (Буйко, 2008), такое понимание предпринимательства в сфере ФКиС неприемлемо изначально, поскольку в Беларуси основную финансовую нагрузку в данной сфере несет государство. При этом основная цель состоит в получении не экономического эффекта от коммерциализации спорта, а социального, и не только при подготовке спортивного резерва в сфере любительского спорта, физкультурно-оздоровительной и спортивно-массовой работы для укрепления здоровья населения, но и в спорте высших достижений в виде завоеванных наград белорусскими спортсменами на между-

народных турнирах наивысшего уровня, включая Олимпийские игры.

Таким образом, *особенность изучения предпринимательства в сфере ФКиС Республики Беларусь состоит в том, что в отличие от западноевропейских стран, данная проблема касается не только частных спортивных организаций, но и находящихся на полном государственном финансировании и являющихся некоммерческими.*

С учетом изложенного целью настоящего исследования является анализ текущего состояния и определение перспективных направлений развития предпринимательства в сфере ФКиС с учетом социально ориентированной модели управления в Республике Беларусь.

Специфика развития предпринимательства в сфере ФКиС Беларуси определяется остротой практической проблемы финансирования данной сферы и выбранной социально ориентированной моделью управления экономикой в целом.

Проблема финансирования ФКиС в Беларуси уже дважды обсуждалась в 2025 г. на высшем государственном уровне с участием ответственных руководителей, отвечающих за развитие физической культуры и спорта в стране. Руководство страны интересовало ключевые вопросы: на какие цели направляются финансовые ресурсы и насколько эффективно они используются? Особого внимания заслуживает точка зрения Главы государства о необходимости повышения эффективности использования государственных средств, вкладываемых в развитие физкультуры и спорта в стране.

Ежегодное увеличение государственных расходов на развитие сферы ФКиС при низкой предпринимательской активности самих организаций приводит к появлению экономических рисков достижения целей реализации Государственной программы «Физическая культура и спорт» (далее – Государственная программа)¹.

Если обратить внимание на объемы и структуру финансирования в соответствии с Государственной программой (табл. 1, 2), то обнаруживаются следующие закономерности:

¹ О Государственной программе «Физическая культура и спорт» на 2021–2025 годы. Постановление Совета Министров Республики Беларусь, 25 марта 2023 г., № 61. URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22100054>.

Таблица 1

Объемы финансирования физической культуры и спорта в Республике Беларусь в 2021–2025 гг., млн руб.

Год	Государственное финансирование				Всего государственные инвестиции и кредит КНР	Частное финансирование		Всего частные источники финансирования	Итого
	Республиканский бюджет	Местные бюджеты	Средства ДОСААФ	Госкредит КНР		Внебюджетный инвестиционный фонд	Собственные средства организаций и частных инвесторов		
2021	258,8	447,7	0,4	2,1	709,0	0,3	19,6	19,9	728,9
2022	253,9	432,5	0,5	43,2	730,1	0,3	39,5	39,8	769,9
2023	249,8	419,8	0,5	129,0	799,1	0,3	35,9	36,2	835,3
2024	247,5	406,9	0,5	117,6	772,5	0,3	22,7	23,0	795,5
2025	253,9	421,0	0,5	58,7	734,1	0,2	5,7	5,9	740,0

Источник: авторская разработка.

Таблица 2

Структура финансирования физической культуры и спорта в Республике Беларусь в 2021–2025 гг., %

Год	Государственное финансирование				Всего государственные инвестиции и кредит КНР	Частное финансирование		Всего частные источники финансирования	Итого
	Республиканский бюджет	Местные бюджеты	Средства ДОСААФ*	Госкредит КНР		Внебюджетный инвестиционный фонд*	Собственные средства организаций и частных инвесторов		
2021	35,5	61,4	-	0,4	97,3	-	2,7	2,7	100,0
2022	33,0	56,2	-	5,7	94,9	-	5,1	5,1	100,0
2023	30,0	50,3	-	15,4	95,7	-	4,3	4,3	100,0
2024	31,1	51,1	-	14,9	97,1	-	2,9	2,9	100,0
2025	34,3	56,9	-	8,0	99,2	-	0,8	0,8	100,0

* Средства ДОСААФ и внебюджетного инвестиционного фонда представлены в объемах, составляющих менее 0,001% от общего объема финансирования, поэтому в таблице не отображаются.

Источник: авторская разработка.

• в 2025 г. в сравнении с начальным годом пятилетки (2021 г.) объемы финансирования увеличены как в целом, так и из республиканского бюджета, однако при этом существенно снизились объемы из частных источников финансирования, что является проблемой для привлечения внебюджетных источников и собственных средств организаций ФКиС в развитие отрасли;

• анализ структурных сдвигов источников финансирования ФКиС за пятилетний период (табл. 2) показал существенное увеличение нагрузки на республиканский и местные бюджеты при одновременном уменьшении в структуре расходов частных источников финансирования (в особенности – собственных средств организаций и частных инвесторов).

Как указано в Государственной программе, на основе которой реализуется государственная

политика развития ФКиС в Республике Беларусь, при стопроцентном бюджетном финансировании, запланированном на 2021–2025 годы, возможно достичь все намеченные цели и выполнить все запланированные показатели; в то же время при объеме менее 80% намеченные цели не будут достигнуты и, следовательно, Государственная программа будет выполнена лишь на 70–80%. Таким образом, при планировании расходов на реализацию Государственной программы правительство изначально берет на себя ответственность и принимает все экономические риски по достижению ее целей, а именно: успешное выступление белорусских спортсменов на Олимпийских играх и других крупнейших спортивных соревнованиях; приобщение населения к регулярным занятиям физической культурой и спортом; создание условий для развития детско-юношеского спорта.

В Государственной программе также отмечено, что одним из важнейших инструментов в достижении целей ее реализации является «...направление внебюджетных (собственных) средств организаций сферы физической культуры и спорта на выполнение мероприятий Государственной программы». Однако их доля, как свидетельствуют данные табл. 2, незначительна: в общем объеме финансирования ФКиС в Республике Беларусь в 2021–2025 гг. доля внебюджетного финансирования на протяжении всего периода составляла лишь 0,3%, а доля собственных средств организаций ФКиС и частных инвесторов – от 2,7% в 2021 г. до 5,1% в 2022 г. и имела тенденцию к уменьшению на протяжении 2024 и 2025 гг.

Отсюда следует, что одним из направлений решения практической проблемы финансирования сферы ФКиС наряду с увеличением в структуре доли собственных средств организаций и частных инвесторов в Беларуси является развитие предпринимательства в данной сфере.

В связи с этим необходимо с научной точки зрения уточнить сущность самого процесса предпринимательства в сфере ФКиС с учетом особенностей модели управления данной сферой в республике.

В соответствии с нормативно-правовой базой Республики Беларусь «...предпринимательская деятельность – это самостоятельная деятельность юридических и физических лиц, осуществляемая ими в гражданском обороте от своего имени, на свой риск и под свою имущественную ответственность, и направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи вещей, произведенных, переработанных или приобретенных указанными лицами для продажи, а также от выполнения работ или оказания услуг, если эти работы или услуги предназначаются для реализации другим лицам и не используются для собственного потребления»².

Из данного определения следует, что, во-первых, предпринимательством могут заниматься как юридические лица (в нашем случае – все организации ФКиС), так и физические – инди-

видуальные предприниматели (ИП). При этом основной целью предпринимательства является получение прибыли от продажи произведенных товаров и выполненных работ (оказанных услуг), к которым относятся физкультурно-оздоровительные и спортивные услуги.

Вместе с тем из определения следует, что в процессе предпринимательства существует риск имущественной ответственности. Очевидно, если речь идет об организациях, финансируемых из Государственного бюджета, включая организации ФКиС, то данные условия вступают в противоречие с самим определением понятия «предпринимательство». Таким образом, при обосновании этого понятия следует учитывать форму и источники финансирования организаций, где данный вид деятельности в случае ее неэффективности может принести вместо прибыли убытки и самой бюджетной организации, и государственному бюджету, т. е. в самом определении «предпринимательство» должна быть заложена не просто деятельность как таковая, а деятельность эффективная.

При этом следует учитывать приоритеты основных целей, стоящих перед организациями ФКиС Республики Беларусь:

- для организаций, финансируемых из государственного бюджета республики, это может быть подготовка спортсменов, физкультурно-оздоровительная и спортивно-массовая работа, и эффект, несомненно, будет прежде всего социальным. В таком случае предпринимательство и получение прибыли можно рассматривать как необходимую сопутствующую цель организации для удовлетворения ее потребностей в улучшении материально-технической базы, закупке нового оборудования и инвентаря, повышении заработной платы работников и т.д. Следовательно, и эффект при этом будет коммерческим;

- для других организаций – внебюджетных, находящихся на самофинансировании, основной целью при осуществлении аналогичных видов деятельности является получение прибыли от оказываемых физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг. В этом случае эффект будет коммерческим, причем вторичной целью является получение социального эффекта, выражаемого в любых формах (рост имиджа государства, обусловленный высокими результатами в спорте

² Об изменении законов по вопросам предпринимательской деятельности. Закон Республики Беларусь от 22 апреля 2024 г. № 365-З. URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=H12400365>.

высших достижений, укрепление здоровья населения вследствие систематических занятий физической культурой и спортом и т. д.) Все это будут способствовать росту производительности труда и сокращению государственных расходов на оплату больничных листов.

Исходя из парадигмы белорусской социально ориентированной модели управления и ее уникальности (Гусаков, 2023) можно дать авторское определение предпринимательства в сфере ФКиС: *это эффективная деятельность организаций ФКиС и индивидуальных предпринимателей, направленная на получение прибыли от продажи спортивных товаров и оказания физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг другим лицам для удовлетворения их потребностей в росте спортивных результатов и/или укреплении здоровья, в процессе которой бюджетные организации разделяют риск с государством, а внебюджетные (частные, коммерческие) и индивидуальные предприниматели несут риск под свою имущественную ответственность.*

Следует отметить, что для развития предпринимательства как коммерческими организациями и индивидуальными предпринимателями, так и бюджетными организациями в Республике Беларусь создана необходимая нормативная правовая база.

В первую очередь, это Закон Республики Беларусь «О физической культуре и спорте», определяющий перечень субъектов в сфере ФКиС, которые могут осуществлять предпринимательскую деятельность, а именно: общественные объединения (Национальный Олимпийский комитет Республики Беларусь (НОК) и Паралимпийский комитет Республики Беларусь); федерации (союзы, ассоциации) по виду спорта; республиканские государственно-общественные объединения (РГООР), осуществляющие развитие технических, авиационных, военно-прикладных и служебно-прикладных видов спорта (СДЮСТШ); специализированные учебно-спортивные учреждения (СУСУ), детско-юношеские спортивные школы (ДЮСШ); специализированные детско-юношеские школы олимпийского резерва СДЮШОР), центры олимпийского резерва (ЦОР), центры олимпийской подготовки (ЦОП), училища олимпийского резерва (УОР); клубы по видам спорта, созданные в форме учреждений с государственным

финансированием; клубы по видам спорта, созданные в форме учреждений с частным финансированием, включая спортивные школы, корпоративные лиги, фитнес-лиги и фитнес-центры; физкультурно-оздоровительные комбинаты (ФОК), спортивные центры, центры физкультурно-оздоровительной работы (ЦФОР), физкультурно-спортивные клубы (ФСК) с различной формой финансирования; спортивно-оздоровительные лагеря; центры физического воспитания и спорта учащихся и студентов, иные физкультурно-спортивные сооружения (ФСС)³.

Очевидно, что сложившееся мнение отдельных исследователей и экономистов о том, что предпринимательской деятельностью в сфере ФКиС могут заниматься лишь коммерческие организации в рамках частного финансирования, является ошибочным. Положения законодательных и нормативно-правовых актов Республики Беларусь опровергают данную точку зрения: Указ Президента Республики Беларусь от 15 апреля 2013 г. № 191 «Об оказании поддержки организациям физической культуры и спорта» непосредственно направлен на стимулирование организаций ФКиС к предпринимательской деятельности независимо от форм их собственности и финансирования, где, согласно п. 11, понятие предпринимательской деятельности допустимо использовать по отношению к спортивным общественным объединениям⁴. Аналогичные правовые нормы для стимулирования предпринимательской деятельности в сфере ФКиС заложены и в двух постановлениях Министерства спорта и туризма Республики Беларусь^{5,6}. Некоммерческие организации, соглас-

³ Закон Республики Беларусь «О физической культуре и спорте» от 4 января 2014 г. № 125-З в ред. Закона Республики Беларусь от 19 июля 2022 г. № 200-З. URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=H11400125>.

⁴ Указ Президента Республики Беларусь от 15 апреля 2013 г. № 191 «Об оказании поддержки организациям физической культуры и спорта». URL: <https://mst.gov.by/data/files/2025/ukaz-191.pdf>.

⁵ О специализированных учебно-спортивных учреждениях : постановление Министерства спорта и туризма Республики Беларусь от 28.12.2004 г. № 11 в ред. от 05.05.2023 г. URL: <https://mst.gov.by/data/files/2025/postanovlenie-minsporta-11.pdf>.

⁶ Об утверждении положения о городском, районном физкультурно-оздоровительном, спортивном центре (комбинате, комплексе, центре физкультурно-оздоровительной работы), физкультурно-спортивном клубе : постановление Министерства спорта и туризма Республики Беларусь от 22.07.2013 г. № 19 в ред. от 28.02.2018 г. URL: <https://mst.gov.by/data/files/2025/postanovlenie-minsporta-19.pdf>.

но положению ст. 46 Гражданского кодекса Республики Беларусь от 7 декабря 1998 г. № 218-З, могут осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку она необходима для их уставных целей, ради которых они созданы, и соответствует этим целям⁷.

Положение о порядке формирования внебюджетных средств, об осуществлении расходов, связанных с приносящей доходы деятельностью, направлениях и порядке использования средств, остающихся в распоряжении бюджетной организации (пункт 3 гл. 1), гласит, что денежные средства, полученные организациями от деятельности по изготовлению товаров, выполнению работ, оказанию услуг, также относятся к предпринимательской деятельности.

Однако, несмотря на это, предпринимательство в сфере ФКиС Республики Беларусь находится на низком уровне, о чем свидетельствуют и рассмотренная выше структура финансирования (табл. 2), и результаты проведенного исследования по данным, предоставленным специалистами Министерства спорта и туризма Республики Беларусь о предпринимательской деятельности бюджетных организаций ФКиС. Наиболее низкий уровень предпринимательской активности по результатам данных исследований в разрезе регионов Респуб-

лики Беларусь установлен в специализированных учебно-спортивных учреждениях (СУСУ) (табл. 3).

На основе проведенных исследований выявлены следующие проблемы:

- из 483 организаций ФКиС (СУСУ), взятых для анализа и финансируемых из государственного бюджета Республики Беларусь, 201, или 41,6%, не занимаются предпринимательством; вместе с тем следует отметить и положительную тенденцию – все ФСК и ФОК во всех регионах занимаются этим видом деятельности;
- из 153 ДЮСШ – 77, или 50,3% организаций, финансируемых из государственного бюджета, не занимаются предпринимательством; при этом более половины из таких организаций ФКиС – в Минской и Витебской областях;
- из 236 СДЮШОР – 106, или 44,9%, не занимаются предпринимательством; причем более половины из таких организаций ФКиС – в Гомельской области и г. Минске. Следует отметить, что не во всех регионах есть СДЮСШТ. В Беларуси их всего 6. В Витебской области не развито предпринимательство в СДЮСШТ по мотоболу и подводному спорту, а в г. Минске – в трех из четырех организаций – по радиоспорту, подводному и судомодельному спорту, стрельбе пулевой;
- из 12 ЦОП в четырех в г. Минске предпринимательство не развито (33,3%);
- из 38 ЦОР – 7, или 18,4%, не занимаются предпринимательством, причем большинство (8)

⁷ Гражданский Кодекс Республики Беларусь от 07.12.1998 г. в ред. Закона Республики Беларусь от 17 февраля 2025 г. № 62-З. URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=hk9800218>.

Таблица 3

Доля СУСУ Республики Беларусь, финансируемых из государственного бюджета и не осуществляющих предпринимательскую деятельность

Регион	ДЮСШ	СДЮШОР	СДЮСШТ	ЦОР	УОР	ЦОП	Всего в общем кол-ве
Брестская область	40,9	22,5	-	0,0	0,0	-	27,3
Витебская область	58,8	35,3	100,0	0,0	0,0	-	36,5
Гомельская область	48,1	73,7	0,0	37,5	100,0	-	60,0
Гродненская область	45,5	42,4	-	33,3	100,0	-	38,2
Минская область	61,5	40,9	-	100,0	0,0	0,0	48,6
Могилевская область	42,9	48,3	-	0,0	0,0	-	40,4
г. Минск	40,0	51,3	75,0	16,7	33,3	33,3	39,5
Всего	50,3	44,9	66,7	18,4	27,3	22,2	41,6

Примечание. Знак «-» означает, что СУСУ данной формы организации в регионе не существует; «0,0» – все организации, относящиеся к данной форме, осуществляют предпринимательство.

Источник: составлена автором на основе данных Министерства спорта и туризма Республики Беларусь.

таких организаций создано в Гомельской области, где предпринимательство не развито в трех ЦОР (по боксу и всем видам борьбы, гребле, баскетболу и волейболу); в Гродненской области из трех ЦОР предпринимательство не развито в одном – по гребле; в Минской области создан один ЦОР по конному спорту, который не осуществляет предпринимательскую деятельность; в г. Минске из 12 ЦОР предпринимательство не развито в двух; – по велоспорту и популярным среди населения видам платных услуг (бокс, гребля на байдарках и каноэ, лыжные гонки, плавание);

- из 11 УОР, функционирующих в Республике Беларусь, только в трех (27,3%) не занимаются предпринимательством.

На основе проведенного исследования можно сделать вывод о том, что при наличии материально-технической базы и квалифицированных тренеров (в особенности ЦОП, ЦОР и УОР, где идет подготовка спортсменов более высокого уровня) в 41,6% СУСУ, финансируемых из государственного бюджета Республики Беларусь, предпринимательство не развито.

Не менее острой проблемой является то, что при осуществлении предпринимательской деятельности многие организации ФКиС, находящиеся на бюджетном финансировании, не используют весь спектр возможностей. Данную проблему можно характеризовать как отсутствие диверсификации в оказании платных физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг организациями ФКиС, финансируемых из государственного бюджета Республики Беларусь.

Следует отметить, что в соответствии с внесенными в статью 151 Закона Республики Беларусь «О физической культуре и спорте» от 4 января 2014 г. № 125-3 изменениями, во втором полугодии 2023 г. все организации ФКиС (бюджетные и частные), а также ИП должны были пройти «...государственную аккредитацию на право осуществления деятельности по развитию физической культуры и спорта, в том числе по осуществлению деятельности, связанной с проведением спортивных мероприятий и (или) участием в них»⁸. Без государственной аккредитации с 1 января 2024 г. деятельность по развитию физической культуры и спорта в Республике Беларусь в соответствии с законодательством признается незаконной предпринимательской деятельностью и подлежит административной ответственности в соответствии с Кодексом об административных правонарушениях⁸.

Большинство видов деятельности, осуществляемых организациями ФКиС, можно классифицировать как оказание физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг по удовлетворению потребностей потребителя в поддержании и укреплении здоровья, физической реабилитации.

Ниже представлена укрупненная группировка физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг, которые могут оказывать организации ФКиС и ИП на платной основе (см. рисунок).

⁸ Кодекс Республики Беларусь об административных правонарушениях от 06.01.2021 г. № 91-3. URL: https://pravo.by/upload/docs/op/НК2100091_1611262800.pdf.

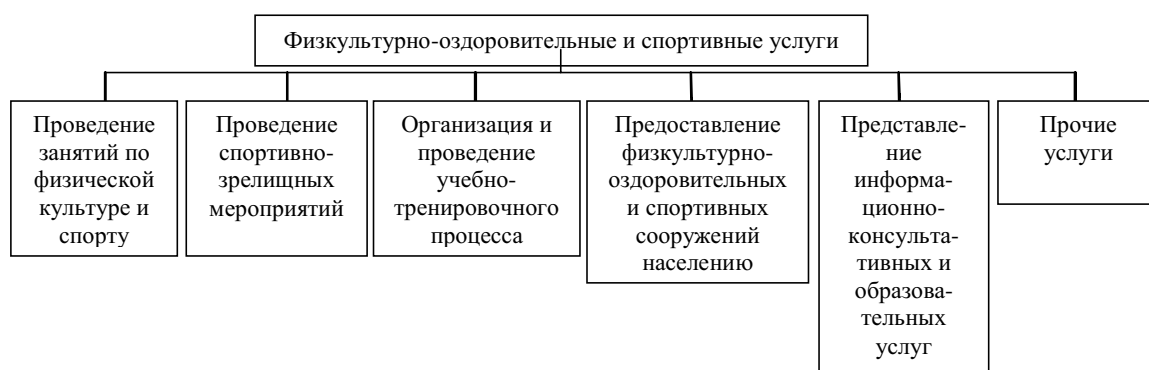


Рис. Укрупненная группировка физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг

Источник: авторская разработка на основании данных: Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные. Государственный стандарт Российской Федерации (ГОСТ Р 52024-2003). Москва: Госстандарт России, 2003. 8 с.

Детализированный перечень физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг, оказываемых бюджетными организациями ФКиС на платной основе в Республике Беларусь, представлен в табл. 4.

Результаты проведенного исследования показывают, что самый низкий уровень предпринимательской активности определен у СУСУ. Объективным можно считать регламентацию деятельности СУСУ по времени и контрольным нормативам

в подготовке спортсменов, сверх которых они могут оказывать платные услуги. В то же время такая регламентация определена и для спортивных клубов, у которых диверсификация оказываемых физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг гораздо шире. При этом проблемным для СУСУ является тот факт, что они фактически не оказывают такие виды услуг, как проведение спортивно-зрелищных мероприятий на платной основе, а перечень прочих услуг крайне ограничен.

Таблица 4
Перечень платных физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг, оказываемых бюджетными организациями ФКиС Республики Беларусь

Организации ФКиС	Предоставляемые платные услуги	Уровень предпринимательской активности
СУСУ (ДЮСШ, СДЮШОР, СДЮСТШ, ЦОР, ЦОП, УОР)	Сверх установленных контрольных норм подготовки спортсменов: проведение занятий по физической культуре и спорту; предоставление физкультурно-оздоровительных и спортивных сооружений населению; информационно-консультативные и образовательные услуги; прочие услуги (предоставление в аренду оборудования)	Низкий
НОК, Паралимпийский комитет Республики Беларусь, федерации (союзы, ассоциации) по виду (видам) спорта, РГООР	Проведение занятий по физической культуре и спорту (организация соревнований по видам спорта; реализация различных видов досуга с учетом особенностей оказываемых услуг, включая культурно-массовые и развлекательно-игровые мероприятия, а также различные виды активного отдыха с учетом требований безопасности, в том числе медицинского обеспечения). Проведение спортивно-зрелищных мероприятий (спортивные и оздоровительные мероприятия для участников турниров, кроссы, марафоны, турниры по спортивным играм, спортивные праздники, спортивно-зрелищные вечера и концерты). Предоставление физкультурно-оздоровительных и спортивных сооружений населению. Информационно-консультативные и образовательные услуги. Прочие услуги (предоставление в аренду клиентам и платным группам спортивных сооружений и оборудования, предоставление транспортных средств в аренду)	Средний
Спортивные клубы, ФСК, ФСС, ФОК, ЦФОР, созданные в форме учреждений, находящихся на бюджетном финансировании	Проведение занятий по физической культуре и спорту Проведение спортивно-зрелищных мероприятий (спортивные и оздоровительные мероприятия для участников турниров, кроссы, марафоны, турниры по спортивным играм, спортивные праздники, спортивно-зрелищные вечера и концерты). Организация и проведение учебно-тренировочного процесса. Предоставление физкультурно-оздоровительных и спортивных сооружений населению. Информационно-консультативные и образовательные услуги. Прочие услуги (организация ремонта и подготовки (подгонки) спортивного оборудования, снаряжения и инвентаря, прокат спортивного инвентаря, предоставление в аренду клиентам и платным группам спортивных сооружений и оборудования, предоставление транспортных средств в аренду, обеспечение стоянки транспортных средств потребителей услуг, прием на хранение вещей потребителей услуг, вызов такси по заказу потребителей). <u>Дополнительно:</u> спортивные клубы осуществляют продажу теле-, радио- и иных способов трансляции спортивных соревнований, продажу билетов, а также трансфертные сделки	Выше среднего

Источник: авторская разработка на основе результатов проведенного исследования.

Сравнение спектра физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг, оказываемых организациями ФКиС Республики Беларусь, находящимися на бюджетном финансировании (спортивные клубы, ФСК, ФСС, ФОК), с аналогичными коммерческими (негосударственными) организациями позволяет отметить преимущества последних в диверсификации: помимо широкого спектра услуг, которые оказывают бюджетные организации ФКиС, коммерческие, кроме основной (физкультурно-оздоровительной и спортивной деятельности), предоставляют также услуги в области рекламной деятельности в проведении рекламных кампаний для сторонних организаций, осуществляют операции с недвижимым имуществом, торговлю, производство товаров народного потребления и продуктов питания, создают программное обеспечение, оказывают посреднические и консультационные услуги, организуют выставки в сфере ФКиС.

Выводы и рекомендации. Проведенное исследование позволяет выделить основные проблемы развития предпринимательства в сфере ФКиС Республики Беларусь:

- отсутствие методологии развития предпринимательства с учетом уникальности белорусской модели развития ФКиС, в первую очередь ориентированной на получение социального эффекта от физкультурно-спортивной деятельности – с одной стороны, и увеличение финансовой нагрузки на государственный бюджет страны вследствие недостаточного объема привлекаемых негосударственных инвестиций для развития сферы ФКиС – с другой;

- неразвитость предпринимательства характера для половины организаций ФКиС, осуществляющих подготовку спортсменов на начальном уровне и этапе специализации, находящихся на бюджетном финансировании (ДЮСШ, СДЮШОР, СДЮСШТ);

- отсутствие диверсификации в оказании платных физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг организациями ФКиС, финансируемыми из государственного бюджета и неиспользование всего спектра возможностей для оказания данных видов услуг, определенных нормативной правовой базой.

По нашему мнению, решение данных проблем должно осуществляться посредством формирования эффективного организационно-экономического механизма развития предпринимательства в сфере ФКиС Республики Беларусь. При этом необходимо учитывать, что с начала 2021 г. в Республике Беларусь реализуется Государственная программа «Малое и среднее предпринимательство» на 2021–2025 годы, утвержденная постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 29.01.2021 г. № 56. Ее основной целью является «...формирование благоприятной среды для развития субъектов малого и среднего предпринимательства с учетом их потребностей»⁹. В сфере ФКиС Республики Беларусь осуществляют свою деятельность и юридические лица, и индивидуальные предприниматели, для которых, в соответствии с целью и содержанием данной государственной программы, и должна формироваться благоприятная среда. Так, по официальным данным Национального статистического комитета Республики Беларусь, в период реализации программы в сфере ФКиС осуществляли предпринимательскую деятельность от 530 до 540 микроорганизаций, количество которых увеличивается; от 33 до 38 малых организаций с тенденцией к увеличению; от 6 до 10 средних организаций, количество которых уменьшается; от 1307 до 1354 индивидуальных предпринимателей с устойчивой тенденцией к уменьшению¹⁰.

Исходя из основных положений Государственной программы о малом и среднем предпринимательстве, нами обоснованы следующие методологические подходы к развитию предпринимательства в сфере ФКиС Республики Беларусь:

⁹ О Государственной программе «Малое и среднее предпринимательство» на 2021–2025 годы. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 29 января 2021 г. № 56 в ред. Постановления Совета Министров Республики Беларусь от 28 июня 2024 г. № 458. URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22100056>.

¹⁰ О предоставлении официальной статистической информации. Данные Национального статистического комитета Республики Беларусь № 15/2-08/92 от 08.06.2023 в ответ на запрос Белорусского государственного университета физической культуры от 19.05.2023 г. № 01-32/1157.

- *административные*, предусматривающие создание благоприятных условий для активизации предпринимательской деятельности и функционирования предпринимательской среды в сфере ФКиС на основе достижения необходимого уровня согласованности действий между органами государственного управления и бизнеса, повышения уровня межведомственного взаимодействия, что позволит обеспечить широкий доступ граждан (индивидуальных предпринимателей) и субъектов предпринимательства (организаций ФКиС) к базовым услугам поддержки и тем самым сбалансировать процессы развития инфраструктуры предпринимательства, совершенствования спортивной, физкультурно-оздоровительной и спортивно-массовой инфраструктуры для модернизации и укрепления материально-технической базы организаций ФКиС;

- *организационные*, предполагающие использование части внебюджетных (собственных) средств организаций сферы ФКиС для обучения своих работников навыкам предпринимательства с целью усиления кадрового потенциала, что будет способствовать повышению качества оказываемых физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг и повышению эффективности их деятельности, достижению максимально возможных положительных результатов (социально-экономических эффектов) при минимально необходимых расходах ресурсов государства;

- *стимулирующие*, имеющие целью обеспечение баланса интересов государства, общества и бизнеса и развитие гарантийного механизма поддержки субъектов предпринимательства на основе привлечения собственных средств организаций ФКиС и иных (негосударственных) источников финансирования, не запрещенных законодательством, в сочетании с оказанием государственной финансовой поддержки для стимулирования деловой инициативы граждан (индивидуальных предпринимателей) и субъектов малого и среднего предпринимательства (организаций ФКиС).

Определены также следующие направления развития предпринимательства в сфере ФКиС:

- развитие навыков предпринимательства как для действующих, так и для вновь создаваемых и потенциальных субъектов;

- стимулирование деловой инициативы не только граждан (в нашем случае – ИП), но бюджетных и внебюджетных организаций ФКиС;

- обеспечение доступа всех субъектов сферы ФКиС к источникам финансирования для развития предпринимательства с учетом эффективности их деятельности и форм собственности.

По каждому из направлений в табл. 5 представлены инструменты, способствующие развитию предпринимательства в сфере ФКиС Республики Беларусь с указанием возможных источников финансирования для использования того либо иного инструмента.

Государственные ресурсы, направляемые в развитие предпринимательства в сфере ФКиС, в первую очередь должны, на наш взгляд, предназначаться для бюджетных организаций. При выявлении проблем развития предпринимательства в сфере ФКиС Республики Беларусь значительная часть ресурсов должна предназначаться для СУСУ, в которых уровень предпринимательской активности ниже, чем у других организаций ФКиС – бюджетных и внебюджетных. Именно эти организации должны при развитии предпринимательства использовать максимально возможный спектр физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг для удовлетворения запросов потребителей на платной основе. При этом важным условием для получения финансовой поддержки для этих организаций ФКиС (СУСУ) и остальных является эффективность их деятельности, определяемая конечной целью – будь то рост спортивных результатов или укрепление здоровья населения средствами физической культуры и спорта.

Принципиальным является обеспечение доступа субъектов предпринимательства в сфере ФКиС к источникам финансирования. С нашей точки зрения, республиканский и местные бюджеты могут финансировать лишь бюджетные организации сферы ФКиС, в то время как внебюджетные и ИП могут получить финансовую поддержку лишь в виде средств БФФПП и льготных кредитов ОАО «АСБ Бе-

ларусбанк» на тех же условиях, которые предусмотрены для организаций и ИП в других отраслях экономики. При этом и бюджетные, и внебюджетные организации, а также индивидуальные предприниматели в сфере ФКиС должны использовать данные инвестиции из разных источников в целях развития навыков предпринимательства и повышения уровня деловой инициативы с использованием инструментов, перечисленных в табл. 5.

Результатом при этом должно стать расширение спектра оказываемых физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг на платной основе организациями ФКиС и ИП, что позволит увеличить численность пользователей этими услугами и получить дополнительную прибыль. Основной же целью является поступление дополнительных источников в государственный бюджет Республики Беларусь

в виде налогов от полученной прибыли в результате развития предпринимательства в сфере ФКиС, способствующего снижению финансовой нагрузки и привлечению дополнительных источников финансирования для организаций ФКиС.

ЛИТЕРАТУРА

Ананьева В.Н. 2025. Предпринимательская деятельность в спортивных клубах: оценка возможностей и особенности развития. *Вестник БГЭУ.* № 1 (168). С. 76–85.

Богаревич Н.О. 2017. *Финансирование деятельности спортивных организаций в условиях формирования современной модели национального спорта.* Автореферат диссертации ... кандидата экономических наук : 08.00.05. Минск: БГЭУ. 25 с.

Буйко Т.Н. 2008. *Основы идеологии белорусского государства.* Курс лекций. Минск: БГУФК. 155 с.

Таблица 5

Инструменты и источники финансирования для развития предпринимательства в сфере ФКиС Республики Беларусь

Направление	Инструменты	Источники финансирования
Развитие в сфере ФКиС навыков предпринимательства	Внедрение цифровых технологий при обучении навыкам предпринимательства работников организаций ФКиС, ИП и новых физических лиц Продвижение интернет-сайтов организаций ФКиС, оказывающих физкультурно-оздоровительные и спортивные услуги на платной основе	Республиканский бюджет (Министерство спорта Республики Беларусь) Местные бюджеты
Стимулирование деловой инициативы	Разработка обучающих программ и курсов по развитию предпринимательства в сфере ФКиС Обеспечение доступа субъектов в сфере ФКиС к информационно-правовым ресурсам, содержащим образовательную и научно-практическую информацию о предпринимательстве Обеспечение участия субъектов предпринимательства в сфере ФКиС в национальном конкурсе «Предприниматель года»	Республиканский бюджет (Министерство спорта Республики Беларусь, Министерство образования Республики Беларусь) Местные бюджеты
Доступ к источникам финансирования	Оказание государственной финансовой поддержки субъектам предпринимательства (физическим и юридическим лицам в сфере ФКиС) на основе льготного кредитования при условии их эффективной деятельности	Республиканский бюджет (Министерство спорта Республики Беларусь) Местные бюджеты Средства БФПП Кредиты ОАО «АСБ Беларусбанк»

Источник: авторская разработка с учетом отдельных направлений Государственной программы «Малое и среднее предпринимательство» на 2021–2025 годы.

Гусаков В. 2023. Модель социально-экономического развития Беларуси – социальная направленность, научное обоснование. *Наука и инновации*. № 2. С. 4–8.

Каменков В.С. 2012. Экономика в профессиональном спорте (о способах самофинансирования спортивных организаций). *Вестник Высшего Хозяйственного Суда Республики Беларусь*. № 12. С. 106–117.

Репкин С.Б. 2017. *Экономика игровых видов спорта в Республике Беларусь: стратегия развития и организационно-методический инструментарий ее реализации*. Диссертация...доктора экономических наук : 08.00.05. Минск. 233 с.

Шульгина А.А. 2023. Методический подход к определению факторов развития предпринимательства в спорте. *Мир спорта*. № 4. С. 89–94.

Шульгина А.А. 2024. Предпринимательские возможности спортивных организаций. *Теория и*

практика физического воспитания, спортивно-го совершенствования, оздоровительной и адаптивной физической культуры студенческой молодежи в современных условиях. Материалы IV Региональной научно-практической конференции, посвященной 300-летию РАН. Луганск. С. 115–117.

Cardella G.M., Hernandez Sanchez B.R., Sanchez Garcha. J.C. 2021. Entrepreneurship and Sport: A Strategy for Social Inclusion and Change. *Int. J. Environ. Res. Public Health*. URL: <https://www.mdpi.com/16604601/18/9/4720>.

Heinemann K. 1995. *Einfuehrung in die Oekonomie des Sports*. Verlag Hofmann Schorndorf. 297 p.

Walter C. Neale. 1964. The Peculiar Economics of Professional Sports: A Contribution to Theory of the Firm in Sporting Competition and in Market Competition. *The Quarterly Journal of Economics*. Vol. 78. No 1. Pp. 1–14.

Статья поступила 22.04.2025 г.



Крупский Д.М., Тарасевич Ж.К.

Стартап-движение в Беларуси: эволюция, проблемы, перспективы

В статье рассмотрены история возникновения стартап-движения в Беларуси, первоначальные шаги и меры по его поддержке, первые проекты и механизмы стимулирования развития как со стороны государства, так и частного сектора: формирование законодательной и нормативной базы, создание центров управления, инновационной инфраструктуры, финансово-экономических и других механизмов поддержки. Выявлены основные проблемы стартап-движения в Беларуси, определены перспективы развития на предстоящее пятилетие, даны авторские предложения и рекомендации по наиболее полному раскрытию потенциала стартапов для достижения национальных целей страны.

Хань И.

Инновационные формы сотрудничества регионов Беларуси и Китая в образовательной сфере

В статье обосновываются практические рекомендации по развитию сотрудничества Беларуси и КНР в сфере образования на инновационной основе с использованием цифровых технологий. Дана оценка современного состояния проблемы, произведен анализ опыта зарубежных стран и на этой основе предложены новые формы обмена образовательными услугами между регионами Беларуси и КНР, включающие создание региональных СЭЗ, совместных учреждений образования на базе Индустриального парка «Великий камень» и университета ШОС для взаимного расширения сферы услуг и научного сопровождения реализации инициативы «Один пояс, один путь».

Артемьев П.П.

Проблемы регулирования трансграничного банкротства в СНГ и ЕАЭС

Анализируются перспективы создания и развития институтов наднационального регулирования вопросов трансграничного банкротства в СНГ и ЕАЭС. Определена необходимость комплексного рассмотрения категории трансграничного банкротства, а не только вопросов неплатежеспособности транснациональных корпораций. В основу разрабатываемого модельного закона должна быть положена доктрина основного производства. Сделан вывод о перспективности опыта Организации по гармонизации коммерческого права в африканских странах в процессе сотрудничества в упомянутом направлении. Даны предложения по совершенствованию институциональной инфраструктуры регулирования трансграничного банкротства в Республике Беларусь.

Крот Д.И.

Методологические основы формирования концепции цифрового лидерства

В статье на основе анализа мнений зарубежных и отечественных исследователей, а также оценки современных моделей цифрового лидерства определены компоненты, этапы и их взаимосвязи для достижения цифрового лидерства. Предложено авторское определение, представлена концептуальная модель цифрового лидерства. Выполнен анализ механизмов влияния цифрового лидерства на экономическое и социальное развитие. Выявлены возможные сдерживающие факторы при реализации данной концепции, предложены рекомендации для их успешного преодоления.

Бурачевский А.А., Гануш Г.И.

Совершенствование системы формирования стоимости продукции льнопродуктового подкомплекса АПК Беларуси

Проведен анализ формирования стоимости продукции выращивания и переработки льна. Выполнено сопоставление стоимости вырабатываемых товаров по стадиям льнопродуктового подкомплекса, а также с ценами реализации зарубежной конкурирующей продукции. Выявлены причины, обуславливающие низкую стоимость белорусских льняных изделий и неудовлетворительные финансовые результаты функционирования субъектов льнопродуктового подкомплекса АПК. Выработан комплекс мер, практическая реализация которых призвана способствовать формированию условий для максимальной реализации потенциала эффективности функционирования, а также добавленной стоимости и наращивания экспорта продукции переработки льна организациями подкомплекса.

Додонов О.В.

Развитие предпринимательства в сфере физической культуры и спорта Республики Беларусь

Определены особенности предпринимательства в сфере физической культуры и спорта Республики Беларусь, рассмотрены характеристики, отличающие его от западноевропейской модели управления спортом. Доказано, что в Беларуси оно служит инструментом решения проблем финансирования бюджетных организаций в данной сфере. Дано определение понятия «предпринимательство в сфере физической культуры и спорта» с учетом белорусской социально ориентированной модели управления. Выявлены проблемы развития предпринимательской деятельности в бюджетных организациях физической культуры и спорта Беларуси, определен уровень их предпринимательской активности. Обоснованы методологические подходы, направления и меры по развитию предпринимательства в сфере ФКиС Республики Беларусь.

Dzmitry Krupski, Zhanna Tarasevich

Startup movement in Belarus: evolution, challenges, outlook

The article examines the history of the startup movement in Belarus, the initial steps and support measures, the first projects and mechanisms to stimulate development both from the state and the private sector: legislative and regulatory framework formation, management centers creation, innovation infrastructure, financial, economic and other support mechanisms. The main challenges of the startup movement in Belarus are identified, development outlook for the next five years are determined, and the author's proposals and recommendations are given for the most complete startups potential unlocking to achieve the country's national goals.

Han Yi

Innovative forms of cooperation between Belarus and China regions in the educational sphere

The article substantiates practical recommendations for the cooperation development between Belarus and China in education on innovative basis using digital technologies. An assessment of the current state of the issue is given, an analysis of foreign countries experience is made and on this basis new forms of educational services exchange between the regions of Belarus and China are proposed, including the regional FEZs creation, joint educational institutions based on the Great Stone Industrial Park and the SCO University for mutual expansion of services and scientific support for the One Belt, One Road initiative implementation.

Pavel Artsemyeu

Regulation challenges of cross-border bankruptcy in the CIS and the EAEU

The article analyzes the outlook for creation and development of institutions for cross-border bankruptcy supranational regulation issues in the CIS and the EAEU. The necessity for a comprehensive consideration not only the cross-border bankruptcy category, but also issues of transnational corporations insolvency is determined. The main proceeding doctrine should be the basis for the model law developing. A conclusion is made about the potential of the Organization for the Harmonization of Commercial Law in African Countries experience in cooperation in the above-mentioned sphere. Proposals for institutional infrastructure improving for cross-border bankruptcy regulating in the Republic of Belarus are given.

Darya Krot

Methodological foundations for the digital leadership concept formation

Based on the analysis of foreign and domestic researchers opinions, and modern digital leadership models assessment, the article defines the components, stages and interrelations for achieving digital leadership. The author's definition is proposed, a conceptual digital leadership model is presented. An analysis of the mechanisms of digital leadership influence on economic and social development is carried out. Possible constraints in the concept implementation are identified, recommendations for their successful overcoming are proposed.

Andrei Buracheuski, Henadz Ganush

Improving of cost formation system for flax products subcomplex in the agro-industrial complex in Belarus

The cost formation analysis of flax growing and processing products was carried out. A comparison of manufactured goods cost by the stages of flax product industry subcomplex was made with the sales prices of foreign competing products. The reasons for the low cost of Belarusian linen products and the unsatisfactory financial results of flax products industry entities functioning have been identified. A set of measures has been developed for practical implementation to facilitate the conditions for the maximum realization of the operational efficiency potential, added value and increase in the export of flax processing products by organizations of the subcomplex .

Oleg Dodonov

Physical culture and sports entrepreneurship development in the Republic of Belarus

The features physical culture and sports entrepreneurship in the Republic of Belarus are defined, the distinguishing characteristics from the Western European sports management model are considered. It is proved that in Belarus entrepreneurship serves as a tool for solving the problems of financing budgetary organizations in this sphere. The definition of «physical culture and sports entrepreneurship» concept is given taking into account the Belarusian socially oriented management model. The problems of entrepreneurial activity development in budgetary physical culture and sports organizations in Belarus are identified, the level of their entrepreneurial activity is determined. Methodological approaches, directions and measures for development of physical culture and sports entrepreneurship in the Republic of Belarus are substantiated.

**Экономический бюллетень Научно-исследовательского экономического
института Министерства экономики Республики Беларусь
№ 7, 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*,
Е.Э. Дробышевская – *верстка*

Подписано в печать 7.07.2025 г. Формат 60x84^{1/8}. Бумага офсетная. Печать офсетная.
Усл.печ.л. 6.28. Уч.-изд.л. 5.84. Тираж 73 экз. Заказ № 243.

Издатель и полиграфическое исполнение

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

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