

III МЕЖДУНАРОДНЫЕ НАУЧНЫЕ ЧТЕНИЯ  
ПАМЯТИ ПРОФЕССОРА Ю. М. ЯСИНСКОГО

**СТРУКТУРНЫЕ  
И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ  
ТРАНСФОРМАЦИИ  
В ЭКОНОМИКЕ  
И УПРАВЛЕНИИ**

СБОРНИК МАТЕРИАЛОВ

26 НОЯБРЯ 2025 ГОДА

АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

**СТРУКТУРНЫЕ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ  
ТРАНСФОРМАЦИИ В ЭКОНОМИКЕ И УПРАВЛЕНИИ**

**Сборник материалов  
III Международных научных чтений  
памяти профессора Ю. М. Ясинского  
(Минск, 26 ноября 2025 г.)**

Научное электронное издание

Минск  
2026

УДК [330.34+351/354](062)  
ББК 65.011я43

Рекомендовано к опубликованию  
решением Научно-технического совета  
Академии управления при Президенте Республики Беларусь  
(протокол № 12 от 30.12.2025)

Редакционная коллегия:

кандидат педагогических наук, доцент *О. Н. Солдатова* (главный редактор);  
кандидат экономических наук, доцент *Д. Ф. Рутко* (зам. главного редактора);  
кандидат экономических наук, доцент *А. А. Брасс*;  
*Н. И. Климкович*

Рецензенты:

кафедра «Экономика и организация энергетики»  
Белорусского национального технического университета;  
доктор экономических наук, профессор *Г. А. Шмарловская*

В сборник включены материалы, представленные участниками III Международных научных чтений «Структурные и институциональные трансформации в экономике и управлении», посвященных памяти Ю. М. Ясинского, проходивших 26 ноября 2025 года в Академии управления при Президенте Республики Беларусь.

Материалы публикуются в авторской редакции. Ответственность за соблюдение законодательства об интеллектуальной собственности, аутентичность и точность цитат и иных сведений несут авторы публикуемых материалов.

УДК [330.34+351/354](062)  
ББК 65.011я43

ISBN 978-985-527-788-1

© Академия управления при  
Президенте Республики Беларусь», 2026

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Раздел А. Институциональные и структурные изменения в современной экономике .....</b>	<b>14</b>
<i>Арсенов В.В., Матох С.А.</i> Повышение конкурентоспособности энергонасыщенных сельскохозяйственных тракторов Республики Беларусь .....	14
<i>Бибик Т.Б.</i> Малый бизнес как фактор повышения конкурентоспособности национальной экономики .....	19
<i>Бирюков В.В.</i> Альтернативные исследовательские программы: парадигмальные аспекты анализа .....	24
<i>Буцько М.Э.</i> Проблемы оценки теневой экономики и методы ее анализа .....	28
<i>Валевич Ю.В.</i> Цифровая трансформация цифровой экономики и современный парадокс производительности .....	33
<i>Вашко И.М.</i> Реализация концепции экологических промышленных парков как фактор обеспечения устойчивого промышленного развития регионов .....	38
<i>Воронин С.М., Горбачевская Ю.С.</i> Направления развития предпринимательской экосистемы Республики Беларусь .....	43
<i>Герасенко В.П.</i> Развитие стратегического управления регионом .....	48
<i>Герасенко В.П.</i> Управление формированием устойчивого развития региона с учетом особенностей социально-экономического развития региональных систем .....	53
<i>Голод А.В.</i> Реализация инвестиционной политики в Республике Беларусь .....	57
<i>Горбатенко И.В.</i> Синхронизация деловых циклов Беларуси и России .....	62
<i>Горький А.С.</i> Институциональные трансформации в развитии региональных инновационных систем .....	67
<i>Григорьев А.В., Барсук И.А.</i> Бизнес и философия: к вопросу взаимосвязи .....	71
<i>Громыко Р.И.</i> Экономический рост как основа устойчивого развития .....	74
<i>Джубалиева З.У.</i> Эволюция методологии устойчивого развития: интеграция ESG-подходов в экономическую политику .....	80
<i>Долбня Н.В.</i> Комплексное развитие старопромышленных регионов в парадигме устойчивого управления .....	84
<i>Долганова Н.А.</i> Актуальные тенденции развития малого и среднего бизнеса в Российской Федерации .....	89

<i>Дудко Е.Н.</i> Краудфандинг: понятие, модели и особенности развития ..	94
<i>Ермакова Е.В.</i> Формирование стратегии инновационной предпринимательской деятельности .....	98
<i>Ефимович В.В.</i> Кластер как форма устойчивого развития экономики ..	103
<i>Жуковская О.Ю.</i> Экосистемные взаимодействия в инновационном развитии .....	107
<i>Замана О.В.</i> Страховые услуги в международной торговле: от технической необходимости к источнику конкурентных преимуществ.....	112
<i>Ивашкевич А.С., Ивашкевич С.М.</i> Финансирование научной и научно-технической деятельности: сравнительный анализ структуры в разрезе стран .....	116
<i>Кабаненко М.Н.</i> Цифровой прорыв агропромышленного комплекса на пути к устойчивому развитию .....	123
<i>Капский Д.В., Семченков С.С.</i> Стратегия цифровой трансформации устойчивых транспортных систем «избегай – заменяй – сдвигай – улучшай» .....	128
<i>Карапетян А.Г.</i> Союзные научно-технические программы как инструмент формирования технологического суверенитета Союзного государства .....	133
<i>Карпович В.Ф.</i> Экономика Беларуси после снятия санкций: возможности, риски и стратегии .....	139
<i>Касперович С.А., Мацукевич Н.А.</i> Сравнительный анализ инструментов стимулирования инвестиционной активности на региональном уровне: Российская Федерация и Республика Беларусь..	144
<i>Климкович Н.И.</i> Концепция «Ноль отходов» (Zero Waste) как инструмент обеспечения устойчивого развития.....	149
<i>Князькова В.С.</i> Информация как экономическая категория: теоретическая экспликация .....	154
<i>Коврей Н.А.</i> Инновационные энергетические решения в строительстве инженерной инфраструктуры как инструмент снижения экологического воздействия и фактор устойчивого развития .....	159
<i>Конончук И.А.</i> Индикаторы изменения налоговой системы .....	164
<i>Костюкова С.Н.</i> Методика выбора типа кредитной политики строительной организацией .....	169
<i>Кристиневич С.А.</i> Потенциал африканских рынков: Беларусь – Египет .....	174

<i>Кукушкин Д.В.</i> Анализ стратегий инвестирования на рынке недвижимости .....	177
<i>Курадовец А.И.</i> Российско-белорусские торгово-экономические связи в рамках Союзного государства .....	181
<i>Лагун М.А.</i> Устойчивое развитие Республики Беларусь: основной акцент .....	186
<i>Лапицкая Л.М., Соловьева Л.Л.</i> Тенденции развития международного сотрудничества Республики Беларусь в сфере туризма .....	191
<i>Ли Вэйбинь</i> Особенности реализации концепции «новой качественной производительности» в Китае .....	194
<i>Лойко А.И.</i> Теория разума и агентные системы искусственного интеллекта в экономике .....	200
<i>Мазаник Ю.М.</i> Применение мер нетарифного регулирования для обеспечения экономической безопасности государства .....	205
<i>Маркова О.В.</i> Проблемы и перспективы государственно-частного партнерства в инновационной сфере .....	210
<i>Мелюшко О.В.</i> О позиции макропруденциальной политики .....	215
<i>Мельникова Н.А.</i> Направления повышения финансовой и налоговой грамотности в контексте реализации монетарной и фискальной политики .....	218
<i>Миленин М.В.</i> Технологический протекционизм как новая парадигма мировой экономической политики .....	222
<i>Могилевчик К.Н.</i> Специализация районов Могилевской области: типология и ее применение для устойчивого развития .....	227
<i>Мойсеенок О.В.</i> Коммерциализация интеллектуальной собственности как инструмент устойчивого развития экономики .....	231
<i>Наварро О.Е.</i> Влияние санкций на российскую металлургию в 2025 году .....	235
<i>Наумова О.Н.</i> Роль органов местного самоуправления в формировании и наращивании инвестиционного потенциала территории .....	241
<i>Никитина Э.И.</i> Наращивание объемов экспортных поставок с использованием онлайн-инструментов .....	245
<i>Николаева Н.А.</i> Методологические аспекты исследования структурных элементов инвестиционного потенциала муниципального образования .....	248
<i>Новиков А.С.</i> Отличия между научно-технологическими парками и индустриальными парками .....	252

<i>Панина И.В.</i> Налоговая реформа России в 2026 году: обсуждение, параметры и перспективы .....	257
<i>Рутко Д.Ф.</i> Синергия белорусского и китайского опыта в менеджменте: вклад в высококачественное строительство инициативы «Один пояс, один путь» .....	262
<i>Рутко Д.Ф., Филимонова ЕВ.</i> Многоуровневый механизм международного экономического сотрудничества .....	267
<i>Семенидо М.Е.</i> Стратегии интеграции в глобальную экономику знаний на современном этапе .....	274
<i>Семенова Е.В.</i> Институциональный подход к оценке конкурентоспособности образовательных организаций .....	278
<i>Сенько А.Н.</i> Направления совершенствования экономических условий развития научной сферы Республики Беларусь .....	282
<i>Серченя Т.И.</i> Факторы научно-технологического развития США .....	286
<i>Сидунова Г.В.</i> Эволюция научных взглядов на природу конкуренции и конкурентных преимуществ .....	291
<i>Старовойтова А.Д.</i> Подходы к пониманию сущности структурных изменений в экономике .....	296
<i>Стаселько В.М.</i> Экономический рост Беларуси через инновации .....	300
<i>Стрекалова И.Н., Беляев В.В., Киселевич Ю.В.</i> Развитие транспортно-логистической системы как фактор повышения инвестиционной привлекательности в условиях евразийской интеграции .....	306
<i>Струк Т.Г.</i> Цифровая валюта центрального банка: опыт КНР .....	308
<i>Судиловская О.Н.</i> Реализация инвестиционных проектов «один район – один проект» как фактор обеспечения устойчивого развития районов Могилевской области .....	312
<i>Сухарев О.С.</i> «Экономика технологий» и структурные особенности развития Беларуси и России .....	315
<i>Суховская А.М.</i> Междисциплинарный анализ категории «мониторинг»: сравнительный подход .....	325
<i>Тарловская И.Н.</i> Состояние и развитие государственно-частного партнерства в странах ЕАЭС .....	330
<i>Федько Н.В.</i> Влияние маркетплейсов на устойчивость логистических цепочек и инфраструктуру потребительского рынка eCommerce .....	333
<i>Хань И.</i> Белорусско-китайское сотрудничество в сфере образования на платформе ШОС .....	338
<i>Хранян Г.А.</i> Развитие теоретических концепций региональной экономической политики в современных условиях .....	343

<i>Чэнь Шуи</i> Устойчивое экономическое развитие в контексте инициативы «Один пояс, Один путь»: институционально-структурная трансформация .....	347
<i>Шавлюга О.А.</i> Международный маркетинг как способ продвижения товаров и услуг на внешние рынки .....	351
<i>Шахнович Я.Н.</i> BIM-технологии в жилищном строительстве .....	355
<i>Шильников А.А.</i> Экономическое измерение корпоративной социальной ответственности в контексте развития системы государственно-частного партнерства .....	358
<i>Шильникова А.А.</i> Анализ факторов влияния на развитие юридической инфраструктуры рынка недвижимости Донецкой Народной Республики...	362
<i>Шмарловская Г.А.</i> Формы и направления производственно-кооперационного сотрудничества Беларуси и Китая .....	367
<i>Щедрин Е.Е., Мосин А.С.</i> Экономический аспект развития возобновляемой энергетики в России .....	372
<b>Раздел В. Рынки капитала в условиях структурной трансформации финансового сектора .....</b>	<b>376</b>
<i>Котова В.А.</i> Голландская тюльпаномания и современная криптовалюта биткойн: основные тождества и различия .....	376
<i>Котова В.А., Федорова Е.А.</i> Промышленный туризм как фактор усиления инвестиционной привлекательности компании .....	381
<i>Малыхина С.И.</i> Показатели отношения к риску банка и банковского холдинга .....	385
<i>Пригодич И.А.</i> Финансовые рынки в условиях формирования экосистем банков .....	393
<i>Таяновская В.А.</i> Мировые финансовые риски: оценка, влияние и перспективы .....	398
<i>Чаюк С.В., Скворцова И.В.</i> Цифровые валюты центральных банков как инструмент трансформации монетарного регулирования: сравнительный анализ опыта Республики Беларусь и Российской Федерации .....	403
<b>Раздел С. Теория и практика управления человеческим потенциалом в Республике Беларусь .....</b>	<b>409</b>
<i>Аликин М.И., Лукьянченко Н.В.</i> Значение каузальной атрибуции в субъективном восприятии спортивной деятельности подростками-единоборцами .....	409



<i>Астраханцев С.Е.</i> Перспективы и проблемы внедрения CRM-систем в образовательные процессы университетов .....	414
<i>Брасс А.А.</i> Человек в классической, неоклассической, кейнсианской и поведенческой экономике .....	419
<i>Василевская М.В., Солдатова О.Н.</i> К вопросу о формировании и развитии персонального бренда .....	425
<i>Гахария Т.Н.</i> Цифровая интеграция устойчивого развития в образовательно-спортивные услуги .....	430
<i>Глеба Т.И.</i> Инновационные механизмы трансформации институциональной среды развития человеческого капитала в Республике Беларусь .....	435
<i>Гнатюк С.Н.</i> Инклюзивная занятость: подходы к решению проблемы	440
<i>Докучиц Д.С., Радыно С.М.</i> Совершенствование структуры резервов кадров государственных органов .....	445
<i>Золотарева О.А.</i> Эволюция подходов к финансированию человеческого капитала .....	449
<i>Ивашкевич А.С.</i> Цифровая эволюция в рамках устойчивого развития	456
<i>Карпенко О.А.</i> Институциональная система и среда развития организационного и управленческого потенциала и капитала .....	462
<i>Кожух Л.П., Бессмертная Е.А.</i> Развитие массового спорта как фактора повышения качества человеческого потенциала в Республике Беларусь .....	468
<i>Костюк А.С.</i> Чат-бот – эффективный метод снижения нагрузки на органы принудительного исполнения .....	472
<i>Кукса О.А.</i> О необходимости концептуального подхода к доверию в экономике и финансах .....	477
<i>Лойко Л.Е.</i> Формирование человеческого капитала в образовательном процессе .....	482
<i>Маковская Н.В.</i> Подходы к сопровождению инклюзивной занятости в белорусских организациях .....	485
<i>Масленкова Е.В.</i> Регулирование внешней трудовой миграции: дилемма либерализации и протекционизма .....	489
<i>Медведева Л.Ф.</i> Интеграция инструментов формирования цифровой зрелости персонала .....	494
<i>Моисеев И.Е., Юшко О.С.</i> Возможные решения по преодолению проблем в формировании кадрового потенциала в АПК .....	498
<i>Мойсей А.В.</i> Цифровое здравоохранение как средство достижения целей в контексте устойчивого развития .....	503

<i>Олесиук Ю.С.</i> Интеллектуальный капитал как стратегическая основа для долгосрочного влияния и развития университета .....	506
<i>Ракова Е.Ю.</i> Между информационной безопасностью и цифровым суверенитетом: подходы к национальным приоритетам .....	511
<i>Ржевская Т.А.</i> Эволюция методики оценки индекса человеческого развития .....	516
<i>Семенова Е.В.</i> Роль стратегического управления в обеспечении устойчивого развития высшего образования .....	521
<i>Скачков О.В.</i> Теоретико-методический базис исследования сетевого потенциала высшего учебного заведения .....	524
<i>Смолячкова Ю.А.</i> Роль наставничества в обеспечении профессионального развития работников государственных органов и организаций .....	528
<i>Цедрик А.В.</i> Цифровизация энергетики Беларуси в условиях реструктуризации отрасли: альтернативные предложения, условия, тенденции .....	532
<i>Шаститко Д.В.</i> Имитационные модели и гибкие методологии как инструменты управления неопределенностью в контексте модели Стейси .....	537
<i>Шильникова З.Н.</i> Использование искусственного интеллекта в управлении персоналом .....	542
<i>Шушунова Т.Н.</i> Непрерывное образование как фактор укрепления кадрового потенциала государственных гражданских служащих .....	547
<b>Раздел D. Молодежная секция (студенты, магистранты) .....</b>	<b>553</b>
<i>Алексеева Е.А., Шеремет О.О.</i> Сущность и значение конкурентоспособности персонала: эволюция подходов и показателей оценки .....	553
<i>Алексейчик Т.В., Тарловская И.Н.</i> Направления устойчивого развития экономики через партнерство государства и бизнеса .....	558
<i>Бавыкина Е.Н., Ларионова Д.С.</i> Туризм как ключевой фактор устойчивого развития экономики .....	562
<i>Багаутдинова И.В., Яметова А.Л.</i> Особенности бизнес-планирования и управления финансами предприятия в условиях экономической турбулентности .....	567
<i>Бацагин Д.А., Русак Е.С.</i> ГЧП как инструмент устойчивого развития дорожно-транспортной инфраструктуры Беларуси .....	572
<i>Белькевич В.С., Герасенко В.П.</i> Анализ факторов, влияющих на формирование стратегии развития сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь .....	576

<i>Бибик Т.Б., Жинко Д.А. Диверсификация внешней торговли Белорусской универсальной товарной биржи .....</i>	580
<i>Бибик Т.Б., Панчишкина А.А., Смирнова В.А. Международное разделение труда в рамках ЕАЭС .....</i>	585
<i>Боброва Т.В., Брасс А.А. Социальное предпринимательство как инновационная форма государственно-частного партнерства .....</i>	590
<i>Богомолов В.Ю., Вашко И.М. Методологические основы управления рисками в проектах государственно-частного партнерства .....</i>	595
<i>Брановицкий Д.Е., Бутько М.Э. Применение искусственного интеллекта в финансовом анализе и прогнозировании как фактора устойчивого развития экономики .....</i>	599
<i>Буко И.В., Золотарева О.А. Особенности реализации принципов корпоративной социальной ответственности в фармацевтической отрасли .....</i>	604
<i>Бушунова Т.В., Герасенко В.П. Маркетинговые стратегии в сфере внедрения на рынок новых товаров .....</i>	610
<i>Бычков З.Г., Струк Т.Г. Эволюция монетарной политики Республики Беларусь в условиях внедрения цифрового рубля .....</i>	614
<i>Вашко И.М., Гуринец М.И., Языкова В.К. Циркулярная экономика как системный инновационный подход .....</i>	617
<i>Водопьянова Т.П., Киеня А.А. Инновационные технологии и устойчивое развитие .....</i>	622
<i>Воробьёва Я.Д., Герасенко В.П. Трансформация государства в формировании институциональной среды для развития человеческого капитала в XXI веке .....</i>	626
<i>Гайчук Е.А., Брасс А.А. Развитие механизмов государственно-частного партнерства в промышленности как условие повышения ее экономической безопасности и конкурентоспособности .....</i>	630
<i>Герасенко В.П., Шинкевич П.Д. Корреляция влияния инноваций на экономический рост .....</i>	635
<i>Данилович В.А., Брасс А.А. Low-code и open-source платформы для внедрения нейросетей: путь к доступной цифровой трансформации ...</i>	640
<i>Замерфельд В.И., Германова Е.Н. Инновации как фактор повышения конкурентоспособности в пищевой отрасли Республики Беларусь .....</i>	644
<i>Заяц Д.А., Мацель В.М. Ограничения международной торговли агропродовольственными товарами в современных реалиях .....</i>	648
<i>Зубров М.А., Чебан Р.А., Голуб А.А. Ипотечное кредитование как драйвер финансовой устойчивости рынка недвижимости .....</i>	654

<i>Карпачев Д.С., Долбня Н.В.</i> Анализ текущего состояния IT-инфраструктуры предприятия .....	657
<i>Карпицкая М.Е., Карпицкая А.И.</i> Тренды развития экономического образования в условиях креативной экономики .....	661
<i>Коврей В.А., Марушко З.П.</i> Цифровизация рынка труда: влияние цифровых компетенций на устойчивость современного рынка труда ....	666
<i>Костко Н.И., Библик Т.Б.</i> Ограничительная политика Европейского союза и США и их влияние на промышленность Республики Беларусь	671
<i>Кулагина Т.В., Рутко Д.Ф.</i> Цифровые технологии как инструмент развития административных процессов в сфере бюджетного обеспечения .....	675
<i>Кускова В.С., Герасенко В.П.</i> Взаимосвязь между конкурентоспособностью организаций и устойчивым развитием экономики .....	680
<i>Лапатецкий Б.Л., Герасенко В.П.</i> Повышение эффективности внедрения современных энергосберегающих технологий в Республике Беларусь .....	685
<i>Левковец Е.Н., Струк Т.Г.</i> Методы определения кредитоспособности заемщика в условиях структурных изменений в экономике .....	689
<i>Лесько А.В., Русак Е.С.</i> Государственно-частное партнерство в инновационной сфере Беларуси как инструмент экономической безопасности .....	694
<i>Лисицкий А.В., Струк Т.Г.</i> Перспективные направления развития рынка ценных бумаг в Республике Беларусь .....	698
<i>Маркауцан С.П., Маслак Д.А.</i> Мировая экономика в многополярном мире: перспективы роста белорусского товарооборота с африканским континентом .....	703
<i>Мартыненко Ю.Ю., Герасенко В.П.</i> Государственно-частное партнерство как институциональная основа взаимодействия государства и бизнеса в инновационной сфере .....	709
<i>Медведева Т.Ю., Струк Т.Г.</i> Зарубежный опыт управления закупками на предприятии .....	712
<i>Мельниченко Н.Ф., Каврыков А.В.</i> Циркулярная экономика как основа устойчивого развития: опыт Швеции и перспективы развития в России .....	717
<i>Мирукович А.В., Герасенко В.П.</i> Особенности использования цифровых технологий в системе корпоративной социальной ответственности .....	722

<i>Момоток Ю.А., Тишкевич М.В.</i> Современные методологические подходы к оценке уровня технологичности предприятий обрабатывающей промышленности .....	727
<i>Момоток Ю.А., Ястремский Я.Ю.</i> Влияние экологических инноваций на повышение устойчивости современных предприятий .....	733
<i>Нагорский Т.Ю., Герасенко В.П.</i> Механизмы государственно-частного партнерства в контексте укрепления экономической безопасности и стимулирования социально-экономического роста государства: опыт Российской Федерации .....	737
<i>Пецевич Ж.А., Гулякевич А.В.</i> Современные реалии развития деревообрабатывающей промышленности Республики Беларусь .....	741
<i>Подольский С.А., Коврей В.А.</i> Роль институтов повышения квалификации в трансформации человеческого капитала .....	745
<i>Подольничик В.В., Франковский В.В., Русак Е.С.</i> Гармонизация норм защиты прав потребителей ЕАЭС как условие устойчивого функционирования инфраструктурных проектов ГЧП в Республике Беларусь .....	751
<i>Пономарева Н.П., Рябова И.О.</i> Достижения стран в области устойчивого развития .....	755
<i>Попок И.В., Брасс А.А.</i> Государственно-частное партнерство как инструмент цифровизации сельского хозяйства .....	760
<i>Ратнер А.Д., Рутко Д.Ф.</i> Внедрение инноваций в производство и сбыт молочной продукции .....	765
<i>Русак Е.К., Мацель В.М.</i> Совершенствование форм и методов работы институтов поддержки экспорта по продвижению белорусской продукции за рубеж .....	770
<i>Сазон Д.А., Зубрицкая Н.И.</i> Анализ безработицы и занятости населения в Республике Беларусь .....	774
<i>Свидунович А.А., Струк Т.Г.</i> Пути совершенствования пенсионной системы Республики Беларусь .....	778
<i>Смирнова И.В., Малыхина С.И.</i> Инструменты поддержки инвестиционного кредитования в Республике Беларусь .....	781
<i>Солтан Д.Л., Аникин А.В.</i> Нейроэкономика как новое междисциплинарное направление экономической науки .....	786
<i>Ставская Ю.В., Турбан Г.В.</i> Сравнительный анализ преференциальных правил происхождения ЕАЭС и Зимбабве .....	790
<i>Старинский Д.А., Герасенко В.П.</i> Цифровизация и инновационный потенциал: путь к устойчивому развитию современных организаций ..	793

<i>Старинский Д.А., Малыхина С.И. Уроки прошлого для настоящего: новатор Антоний Радзивилл и его семейная модель корпоративного управления .....</i>	797
<i>Стовба И.А., Малыхина С.И. Качество данных в управлении: а сможет ли ИИ? .....</i>	802
<i>Товкач Д.А., Золотарева О.А. Финансирование системы образования как инвестиции в человеческий потенциал страны .....</i>	807
<i>Франковский В.В., Русак Е.С. Государственно-частное партнерство как фактор инновационного развития Республики Беларусь .....</i>	812
<i>Фролова Л.В., Конакова У.Н., Гришина О.В. Использование цифровизации и ИИ в аудите, контроле и ревизии .....</i>	816
<i>Цыганок Е.В., Аникин А.В. Особенности финансовых рынков в условиях структурной трансформации финансового сектора .....</i>	820
<i>Чаплинский А.С., Малыхина С.И. Интеллектуальные агенты (чат-боты) в клиентском сервисе страховых компаний .....</i>	824
<i>Шамардинова Л.С., Рутко Д.Ф. Стратегии и инструменты маркетинга инноваций производителя молочной продукции .....</i>	829
<i>Шкороедов Д.В., Струк Т.Г. Роль Парка высоких технологий в развитии цифровой экономики Республики Беларусь .....</i>	834
<i>Юрча И.А., Мороз Д.А. Углеродные рынки как институциональный механизм устойчивого развития экономики .....</i>	839
<i>Li Chengyuan, Rutko D. Current status and trends in china's national industrial digitalization development .....</i>	843
<i>Liu Yubei, Rutko, D. International financial reporting standards and its impact on the financial status of chinese logistics companies .....</i>	848

**УДК 336.22**

## **ИНДИКАТОРЫ ИЗМЕНЕНИЯ НАЛОГОВОЙ СИСТЕМЫ**

**Конончук И.А.**

*доцент кафедры финансового менеджмента  
УО «Полесский государственный университет»  
г. Пинск, Республика Беларусь  
I\_Kononchuk@mail.ru*

*В статье рассмотрены индикаторы потенциального изменения налоговой среды и сигналы обнаружения угроз и возможностей с целью корректировки тактических шагов по управлению налогами.*

*Ключевые слова: налоговая система, риски, оптимизация, угрозы, льготы, УСН, контроль, стратегия.*

## **INDICATORS OF CHANGES IN THE TAX SYSTEM**

*The article examines indicators of potential changes in the tax environment and signals for identifying threats and opportunities to adjust tactical tax management steps.*

*Key words: tax system, risks, optimization, threats, benefits, simplified tax system, control, strategy.*

Разносторонняя оценка плательщиками налоговой системы позволяет выявить инструменты воздействия на налоговую составляющую денежных потоков, оценить возможные угрозы и риски, работа с которыми позволяет плательщику реализовать возможности оптимизации налоговых платежей, и формировать адекватную внешнему окружению налоговую стратегию. Для этих целей целесообразно рассматривать налоговую систему в виде взаимосвязанных блоков, исследование элементов которых позволяет выявлять направления налогового планирования (структурный блок), временные аспекты методического инструментария оптимизации налогов (поведенческий блок), а также способы управления налоговыми рисками (функциональный блок) [1]. В рамках изучения структурного блока организация соотносит уплачиваемые налоги по источникам уплаты, регулярности, многосложности, зависимости величины и сроков уплаты от результативности деятельности. Диагностика налогового законодательства с позиций периодичности налоговых изменений, срочности правовой силы

действия нормативного акта, возможностей участия в нормотворческой деятельности осуществляется в процессе работы над поведенческим блоком. Экспертиза элементов функционального блока подразумевает рассмотрение степени ответственности за несоблюдение норм налогового законодательства, выявление наличия четких критериев «необоснованной выгоды», терминологических пояснений и полноты нормативного регулирования деятельности плательщика в налоговой области.

Однако налоговая система не является статичной в силу ее сложности, ориентации на задачи, стоящие перед государством, динамики геополитической ситуации, появления новых форм и технологий ведения бизнеса. Поэтому налоговое стратегирование, ориентированное на долгосрочные горизонты развития организации, предполагает не только учет возможностей и угроз, которые формирует действующая налоговая система, но и потенциальных, складывающихся под воздействием изменений налогового окружения, что позволит обеспечить раннее диагностирование потенциальных угроз и возникновение налоговых рисков для своевременного реагирования. Целью статьи является выявление индикаторов изменения налоговой системы страны, их сигналов для своевременной корректировки тактических действий, осуществляемых в рамках налоговой стратегии организации.

Сила налоговой стратегии организации заключается в выявлении и оценке факторов, которые влияют на изменение архитектуры и элементов налоговой системы, являющаяся фундаментальной основой стратегирования. Реальной угрозой для налоговых целей или расширения возможностей плательщика могут оказаться происходящие и потенциальные изменения во внешней налоговой среде, анализ которых может поставить под сомнение способности применяемой налоговой стратегии. Поэтому элементы каждого блока налоговой системы подлежат мониторингу на предмет выявления сигналов потенциальных изменений и возникновения новых возможностей и угроз, индикаторы изменения которых представлены в таблице.

Таблица – Индикаторы потенциального изменения внешней налоговой среды деятельности плательщика

Индикаторы	Характеристика индикатора
Налоговая нагрузка на экономику	Увеличение/уменьшение
Структура налоговой нагрузки	Изменение показателей, отражающих структуру налоговой нагрузки: соотношения налогов и сборов, уплачиваемых организациями и физическими лицами; соотношение косвенных и прямых налогов
Изменение удельного веса налоговых доначислений и налоговых взысканий в общей сумме налоговых поступлений в бюджет страны	Увеличение/сокращение
Результативность налоговых проверок	Изменение показателей, отражающих результативность налоговых проверок: количество налоговых проверок; удельный вес результативных налоговых проверок в



	общем количестве налоговых проверок; сумма доначислений на одну налоговую проверку
Структура налоговых споров (удельный вес выигранных плательщиком налоговых споров в общем количестве налоговых споров)	Изменение показателей, отражающих структуру налоговых споров: соотношение (плательщик/налоговый орган) выигранных налоговых споров в общем количестве налоговых споров; структура налоговых споров в разрезе оснований доначисления
Меры ответственности на налоговые нарушения	Усиливаются/ослабевают
Ключевые особенности налогового контроля	Расширение превентивных мер, направленных на недопущение правонарушения в налоговой сфере; усиление последующего налогового контроля; изменение объекта, субъекта, временного периода, подлежащего налоговому контролю; корректировка оснований проведения дополнительной налоговой проверки
Меры государственного регулирования	Усиление/ослабление льготного налогообложения
Приоритетные сферы государственной поддержки	Изменение приоритетности сфер и видов деятельности; внутривостановые территориальные предпочтения; географическая направленность
Поведение плательщиков	Создание и поддержание имиджа добросовестного плательщика; налоговые махинации

Источник: собственная разработка

Индикаторами предстоящих изменений может быть появление типовых видов налогового поведения плательщика (сохранение имиджа добросовестного плательщика, культивирование социально ориентированного и экологического поведения плательщика, вектор на уклонение от уплаты налогов), изменение стратегии деятельности налоговых органов (усиление контрольных мер, реализация принципа превентивности в организации налоговых проверок), пересмотр экономической модели государства (трансформация подходов в распределении государственных ресурсов, пересмотр роли государства в экономике, модификация инструментов регулирования), изменение направлений и методов государственной поддержки (деурбанизация, переход от прямого финансирования к косвенным методам, повышение значимости инноваций [2], расширение элементов экономической безопасности [3]), геополитические потрясения и шоки, поступательный рост налоговой нагрузки, изменение структуры налоговых доходов страны, и другие, каждый из которых характеризуется набором новых трендов.

Важным индикатором налоговых изменений выступает налоговая нагрузка на экономику, которая отражает долю изъятия у плательщиков созданного в стране добавочного продукта. Сокращение такого показателя можно расценивать как результат деятельности правительства по стимулированию инвестиционной активности, расширению налоговых льгот. Наоборот, увеличение налоговой нагрузки сигнализирует о повышении фискального давления, тенденции усиления контрольных мер, о возможной

корректировке налоговых преференций. Немаловажную роль в налоговом стратегировании играет структура налоговой нагрузки, которая отражает приоритеты государственной политики по отраслевому, региональному признаку. Например, выбор в качестве приоритетных для Республики Беларусь направлений деятельности IT-сектора позволил изменить налоговую нагрузку в сторону сокращения налога на прибыль, отчислений в ФСЗН, а малому бизнесу дало возможность оптимизировать налоговую нагрузку за счет применения УСН.

Изменение структуры налоговой нагрузки также может предоставить другие налоговые оптимизационные решения, ранее не используемые (по имущественным налогам, обязательным страховым взносам в ФСЗН).

С показателем налоговой нагрузки тесно связаны показатели результативности налоговых проверок. Наметившийся вектор роста налоговых доначислений может свидетельствовать об усилении налогового контроля, несогласованности проводимой политики с налоговым потенциалом плательщиков, корректировкой оснований проведения дополнительной налоговой проверки. Это может привести к изменениям, которые затрагивают многих плательщиков. Примером таких последствий в Республике Беларусь является закрепление в Налоговом кодексе (ст. 169) понятия «экономически обоснованные затраты», которое поставило под сомнение «легитимность» некоторых применяемых ранее плательщиками методы оптимизации налогов.

Использование плательщиками агрессивных налоговых стратегий в Республике Беларусь через применение особых режимов налогообложения, увеличение доначислений в связи с вменением плательщику получения необоснованной налоговой выгоды привело к закреплению на законодательном уровне права налогового органа корректировать налоговую базу по налогам в определенных случаях. Это привело к увеличению налоговых рисков для плательщиков, применяющих особые режимы налогообложения или заключающих сделки с контрагентами, которые пользуются налоговыми преференциями (резиденты ПВТ, индустриального парка «Великий камень», субъекты хозяйствования, применяющие УСН). Однако положительным результатом такого изменения стало усиление внутреннего налогового контроля, повышение качества документирования совершаемых сделок, более взвешенная кадровая и ценовая политика, что сказывается на статусе плательщика с позиций его имиджа и репутации.

Анализ возможных событий в налоговой системе, их понимание и интерпретация позволяет связать изменения во внешней среде с новыми угрозами и возможностями, которые зависят от масштаба изменений, их направлений, скорости изменения, силы влияния факторов, вызывающих корректировку макросреды.

Критический подход к оценке возможных изменений позволяет выявить их положительное и отрицательное влияние на налоговые стратегии организации и выработать адекватные способы реагирования. В таком случае в результате инициативы плательщика по применению новых возможностей

оптимизации налогов в предстоящих условиях может быть получен дополнительный доход или варианты сокращения издержек и отпускной цены, что обеспечит рост конкурентоспособности. Однако необходимо учитывать тот факт, что такая ситуация возможна до того, как все большее количество плательщиков воспользуется технологиями сокращения затрат с помощью налоговых манипуляций.

Таким образом, важным этапом налогового стратегирования является проведение всестороннего анализа налоговой среды, который предполагает мониторинг индикаторов потенциального изменения налоговой среды. Качественная и количественная оценка таких индикаторов (налоговая нагрузка на экономику и ее структура, налоговые доначисления, результативность налоговых проверок, особенности налогового контроля, меры государственного регулирования, характерные особенности поведения плательщиков), позволяет выявить возникающие в процессе трансформации налоговой системы сигналы (усиление налогового давления, рост налоговых доначислений, разработка схем уклонения от уплаты налогов, расширение сферы последующего налогового контроля) и своевременно корректировать действия (пересматривать методы налоговой оптимизации, усиливать обоснования хозяйственного и экономического смысла заключения договоров), необходимые для решения задач налоговой стратегии.

### **Библиографические ссылки**

1. Конончук, И.А. Структурно-поведенческий и функциональный аспекты налоговой системы с позиции разработки налоговой стратегии плательщика / И.А. Конончук // Вестник Брестского государственного технического университета. – 2025. – № 2. – С. 188–194

2. Золотарева, О.А. Место инновационной и инвестиционной составляющей в обеспечении национальной экономической безопасности / О.А. Золотарева, В.Ю. Друк // Цифровизация: экономика и управление производством : материалы 86-й науч.-техн. конф. профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов (с международным участием), Минск, 31 янв. – 12 февр. 2022 г. / УО «Белорусский государственный технологический университет» ; отв. за изд. И.В. Войтов. – Минск : БГТУ, 2022. – С. 41–43.

3. Пригодич, И.А. Элементы системы экономической безопасности и их эволюция / И.А. Пригодич // Банковская система: устойчивость и перспективы развития : сб. науч. ст. XV междунар. науч.-практ. конф. по вопросам финансовой и банковской экономики к 80-летию банковского образования на Полесье, Пинск, 25 окт. 2024 г. / М-во образования Респ. Беларусь [и др.] ; редкол.: В.И. Дунай [и др.]. – Пинск : ПолесГУ, 2024. – С. 99–102.

Ответственный за выпуск *Д. Ф. Рутко*  
Дизайн обложки *Д. Л. Островердженко*

ПО для просмотра документа в формате pdf.  
Объем издания 14,9 Мб.  
Подписано к использованию 01.2026.  
Размещено на сайте 02.2026.  
Режим доступа: [alis.pas.by/alis/StartEk/index.php](http://alis.pas.by/alis/StartEk/index.php).

Академия управления при Президенте Республики Беларусь.  
Ул. Московская, 17, 220007, г. Минск.  
Официальный сайт: [www.pas.by](http://www.pas.by).