

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

**УДК 336.027**

**ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ КАК СТРАТЕГИЧЕСКАЯ  
ОСНОВА ДЛЯ ДОЛГОСРОЧНОГО ВЛИЯНИЯ И РАЗВИТИЯ  
УНИВЕРСИТЕТА**

***Олесиук Ю.С.***

*ассистент кафедры экономики и бизнеса  
Полесский государственный университет  
г. Пинск, Республика Беларусь  
olesijuk.u@polessu.by*

*В работе проведен анализ содержания и структуры интеллектуального капитала университета как объекта стоимостной оценки, а также основных направлений его совершенствования. Рассматриваются различные подходы к пониманию, интеллектуального ресурса, интеллектуального капитала.*

*Ключевые слова: интеллектуальный ресурс, интеллектуальный капитал, финансирование.*

## **INTELLECTUAL CAPITAL AS A STRATEGIC BASIS FOR THE LONG-TERM INFLUENCE AND DEVELOPMENT OF A UNIVERSITY**

*The paper analyzes the content and structure of a university's intellectual capital as an object of value assessment, as well as the main directions for its improvement. Various approaches to understanding the intellectual resource and intellectual capital are considered.*

*Keywords: intellectual resource, intellectual capital, funding.*

В условиях современной экономики, основанной на знаниях, университеты занимают центральное место. Их особая роль заключается в способности сохранять, создавать и транслировать интеллектуальные ресурсы. От результативности этой деятельности напрямую зависит конкурентоспособность государств в глобальном масштабе.

В этом новом контексте учредители университетов, главным образом государственные институты, начинают предъявлять к ним повышенные требования. Ключевым становится вопрос о вкладе высших учебных заведений не только в экономику, основанную на знаниях, но и в долгосрочное устойчивое развитие общества. С одной стороны, абитуриенты стремятся получить максимально качественное образование, а с другой стороны государство как инвестор ожидает от университета ощутимой отдачи от вложенных средств.

Эта трансформация происходит в эпоху, когда информация и знания превращаются в основной производственный ресурс, а интеллектуальный капитал признается новым ключевым фактором производства. Именно в этих условиях перед университетами возникает и их третья, расширенная общественная миссия, выходящая за рамки традиционных образовательных и научных функций.

Современные исследования подтверждают, что интеллектуальный капитал играет ведущую роль в формировании стоимости инновационных предприятий. Тем не менее, в контексте университетов его оценка обычно ограничивается нефинансовыми показателями, такими как рейтинги, в то время как именно денежная оценка могла бы продемонстрировать реальную востребованность академических знаний и эффективность инвестиций в их развитие.

Стоимостная оценка интеллектуального капитала вузов сопряжена с рядом методологических трудностей. Во-первых, отсутствует консенсус в отношении самого определения этого понятия. Во-вторых, не разработаны унифицированные подходы к измерению его стоимости и анализу факторов,

влияющих на ее создание. В-третьих, не определены цели и, соответственно, виды стоимости, которые следует оценивать.

Преодоление этих теоретических пробелов является первоочередной задачей. Это позволит сформулировать адекватное понимание интеллектуального капитала университета и заложить основу для создания эффективной модели его стоимостной оценки.

Для того чтобы определить уникальные характеристики интеллектуального капитала в контексте университета нового поколения и понять его как объект оценки, необходим тщательный разбор уже существующих теоретических подходов к данному понятию.

Само понятие «интеллектуальный капитал» оформилось в научной среде в начале последнего десятилетия XX века. Его возникновение и развитие было во многом ответом на запрос практики: исследователи стремились объяснить феномен, когда рыночная стоимость успешных компаний многократно превышала стоимость их материальных активов, отраженную в бухгалтерской отчетности. Эта существенная разница между балансовой и рыночной ценой и стала главным предметом интереса для основоположников концепции.

Среди ключевых фигур, заложивших основы теории интеллектуального капитала, обычно называют таких авторов, как Томас Стюарт, Юбер Сент-Онж, Лейф Эдвинссон, Карл-Эрик Свейби и Энни Брукинг.

Так, Томас Стюарт [1], начиная с 1991 года, в своих работах определял интеллектуальный капитал как совокупность знаний, которые, будучи применены, повышают ценность исходных ресурсов. В структуре этого капитала он выделял несколько ключевых элементов: человеческий капитал (таланты и компетенции сотрудников), структурный капитал (инфраструктура и процессы организации) и капитал отношений (связи с клиентами и партнерами). Согласно его взглядам, интеллектуальный капитал объединяет как формализованные и защищенные законом активы (патенты, авторские права), так и неформализованные, «мягкие» ресурсы, такие как корпоративная культура, практический опыт, лояльность персонала и управленческие ноу-хау.

Несколько лет спустя, в 1996 году, Юбер Сент-Онж [2] предложил свою, ставшую классической, трехуровневую модель. В ее основе лежат:

1. Человеческий капитал – компетенции и знания отдельных сотрудников, которые они используют для решения задач клиентов.

2. Клиентский (потребительский) капитал – характеризует отношения с клиентами, включая их лояльность, широту охвата рынка и вклад в прибыль компании.

3. Структурный капитал – организационные возможности компании, включая системы, процедуры и базы знаний, которые позволяют ей эффективно функционировать и отвечать на запросы рынка.

На рубеже тысячелетий сформировался новый подход к управлению корпоративными ресурсами. Лейф Эдвинссон [3], обобщая опыт Skandia

AFS, предложил рассматривать интеллектуальный капитал как стратегический актив, включающий не только формализованные знания, но и практический опыт, организационные решения и клиентские отношения. Особенность такого капитала заключается в его способности создавать устойчивые конкурентные преимущества, а его стоимость определяется потенциальной доходностью от практического применения.

Анализ активов Skandia AFS показал существенный разрыв между реальной ценностью компании и данными бухгалтерской отчетности. Многие ключевые элементы – от клиентских баз до уникальных компетенций сотрудников – не находили отражения в финансовых документах. Это побудило компанию разработать специальную систему отчетности, которая сначала использовалась для внутреннего управления, а затем стала публичной. Данная методология получила развитие в инструменте Skandia Navigator, впоследствии усовершенствованном международной группой исследователей [4].

Принципиальным достижением концепции стало разделение интеллектуального капитала на две составляющие: человеческую и структурную. Первая характеризуется временным характером использования организацией, вторая может быть капитализирована и использована для масштабирования бизнеса. Это различие стало важным теоретическим прорывом в управлении нематериальными активами [3].

Энн Брукинг, развивая эти идеи, проследила исторические корни интеллектуального капитала, связав его возникновение с установлением доверительных отношений в торговле. Ее модель систематизирует нематериальные активы по четырем направлениям: рыночные позиции, формализованная интеллектуальная собственность, человеческий потенциал и организационная инфраструктура [5].

Исследования в области интеллектуального капитала подчеркивают его сложную и многогранную природу, выходящую за рамки традиционной бухгалтерской отчетности. Ученые выделяют различные компоненты, формирующие эту «невидимую» ценность компании.

Так, Карл Эрик Свейби [6] предлагает рассматривать три ключевых элемента: человеческие компетенции, внутренние структуры (такие как патенты и программные системы) и внешние связи (включая бренд и отношения с клиентами). Каждый из этих элементов, в свою очередь, оценивается с точки зрения его развития, эффективности и устойчивости.

Российские исследователи развивают эти идеи, предлагая свои трактовки. Б.Б. Леонтьев [7] видит в интеллектуальном капитале механизм, который за счет систем знаний и отношений генерирует ускоренный рост прибыли. В.В. Мануйленко [8] детализирует структуру, выделяя семь самостоятельных форм капитала, таких как человеческий, репутационный и культурный.

Таким образом, несмотря на различия в терминологии и акцентах, исследователи сходятся в том, что интеллектуальный капитал университета представляет собой многокомпонентную систему нематериальных ресурсов,

играющую ключевую роль в обеспечении его конкурентоспособности и развития.

Существующие модели интеллектуального капитала университетов в своей основе развивают устоявшиеся классические представления, углубляя и детализируя их. Исследователи в целом единодушны в определении ключевых составляющих такого капитала, однако рассматривают их под разными углами.

Современный университет это больше чем образовательное учреждение; это узел генерации стоимости, чьим главным активом является не материальная инфраструктура, а живая, динамичная система знаний, связей и репутации. Его основная продуктивность коренится в способности создавать, накапливать и преобразовывать интеллектуальные ресурсы в устойчивые конкурентные преимущества.

Ценность университета сегодня определяется через его участие в глобальных процессах: вклад в устойчивое развитие, влияние на экономику территории и развитие общества, основанного на знаниях. Эти «внешние» миссии становятся новыми параметрами оценки его эффективности.

Ключевой особенностью интеллектуального капитала является его системный и композитный характер. Наряду с прямыми активами, образовательными программами и научными разработками – не менее важны опорные элементы: человеческий потенциал, репутация, культура управления и вовлеченность в мировые повестки. Именно их качество придаёт основным активам гибкость, масштаб и способность к постоянному обновлению.

Таким образом, университет функционирует как интеллектуальная платформа, где стоимость создаётся за счёт взаимодействия видимых и невидимых компонентов капитала. Оценка его интеллектуального богатства требует учёта не только прямых результатов, но и скрытых факторов, таких как качество управленческих решений, способность формировать повестку и создавать значимые коллаборации. В этом смысле интеллектуальный капитал становится не просто ресурсом, а стратегической основой для долгосрочного влияния и развития университета в меняющемся мире.

### **Библиографические ссылки**

1. Stewart, T.A The wealth. of knowledge: intellectual capital and the twenty-first-century organization / T.A. Stewart. – Philadelphia, Pennsylvania : Crown Business, 2003. – 400 с.
2. Saint-Onge, H. Tacit knowledge the key to the strategic alignment of intellectual capital / H. Saint-Onge // Planning Review.1996. – Vol. 24, No 2. – P. 10–16. – ISSN 0094-064X.
3. Edvinsson, L. Developing intellectual capital at Skandia / L. Edvinsson // Long Range Planning. – 1997. – Vol. 30, Iss. 3. – P. 366–373.
4. Intellectual capital. Navigating in the new business landscape / J. Roos, G. Roos, N.C. Dragonetti, L. Edvinsson. – London : MACMILLAN PRESS LTD Houndmills, Basingstoke, Hampshire, RG21 6XS and London, 1997. – 145 p.

5. Брукинг, Э. Интеллектуальный капитал: ключ к успеху в новом тысячелетии / Э. Брукинг. – СПб. : Питер, 2001. – 286 с.
6. Sveiby, K.E. The Intangible Assets Monitor / K.E. Sveiby // JOURNAL OF HUMAN RESOURCE COSTING AND ACCOUNTING. – 1997. – Vol. 2, No 1. – P. 73–97.
7. Леонтьев, Б.Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе / Б.Б. Леонтьев. – М. : Издательский центр «Аксiонер», 2002. – 196 с.
8. Мануйленко, В.В. Оценка интеллектуального капитала российских корпораций : монография / В.В. Мануйленко, Г.А. Ермакова ; под ред. В.В. Мануйленко. – М. : Проспект, 2020. – 192 с.

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).