



АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ И ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

СБОРНИК НАУЧНЫХ СТАТЕЙ

**16 АПРЕЛЯ 2026 ГОДА
МИНСК**

XX
МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧНО-
ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ,
ПОСВЯЩЕННОЙ ПАМЯТИ
ПРОФЕССОРА С. А. ПЕЛИХА





АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ И ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

**Сборник научных статей XX Международной
научно-практической конференции,
*посвященной памяти профессора С. А. Пелиха***

(Минск, 16 апреля 2026 г.)

Научное электронное издание

Минск
2026



УДК 338.24(062)
ББК 65.050

Рекомендовано к опубликованию
решением Научно-технического совета
Академии управления при Президенте Республики Беларусь
(протокол № 2 от 21.05.2026)

Рецензенты:

кафедра национальной экономики и государственного управления
Белорусского государственного экономического университета;
доктор экономических наук, профессор *В. Ф. Байнев*

Редколлегия:

кандидат педагогических наук, доцент *Старовойтова И. А.* (главный редактор);
кандидат экономических наук, доцент *Рутко Д. Ф.* (зам. главного редактора);
доктор экономических наук, профессор *Золотарева О. А.*;
кандидат экономических наук, доцент *Вашко И. М.*;
кандидат экономических наук, доцент *Малыхина С. И.*;
кандидат экономических наук, доцент *Русак Е. С.*;
кандидат экономических наук, доцент *Щенов В. А.*

В сборнике представлены статьи, посвященные актуальным проблемам государственного регулирования экономики в новых экономических условиях, развитию человеческого капитала, макроэкономической стабильности, обеспечению технологического суверенитета и конкурентоспособности реального сектора экономики, повышению экономической эффективности бизнеса.

Предназначен для работников государственных органов, руководителей и специалистов организаций, научных сотрудников, преподавателей, студентов и слушателей системы переподготовки и повышения квалификации кадров в сфере управления.

Материалы сборника публикуются в авторской редакции.

УДК 338.24(062)
ББК 65.050

ISBN 978-985-527-795-9

© Академия управления при Президенте
Республики Беларусь, 2026

СОДЕРЖАНИЕ

Раздел 1

РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

ЦИФРОВАЯ ИНТЕГРАЦИЯ СТАРШЕГО ПОКОЛЕНИЯ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА Богданович Е. А.	16
ВОСПРИЯТИЕ РИСКА, ПОДАРКА И ЗАРАБОТКА Брасс А. А.	22
ЖЕНЩИНА В СОВРЕМЕННУЮ ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ: КАРЬЕРА И ЛИЧНАЯ ЖИЗНЬ – БАЛАНС, А НЕ ВЫБОР Васильева К. В.	26
ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ: ЭТИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ В МЕЖДУНАРОДНОМ КОНТЕКСТЕ Вирина И. В.	31
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНО-СПОРТИВНОЙ ИНДУСТРИИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ Гахария Т. Н.	39
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ Герасенко В. П., Каща В. С.	43
АЛГОРИТМИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК СОЦИАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ: ДОВЕРИЕ И ПРЕДЕЛЫ АВТОМАТИЗАЦИИ Дутова Э. В.	50
ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ В СИСТЕМЕ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА РЕГИОНА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ Журавлева Д. В.	54

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ И ЦИФРОВЫЕ ПРОВАЛЫ РЫНКА Золотарева О. А.	59
ТРЕБОВАНИЯ К ЧЕЛОВЕЧЕСКОМУ КАПИТАЛУ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ Коврей В. А., Марушко З. П.	65
РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В ДОСТИЖЕНИИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ Коврей В. А., Подольский С. А.	71
РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В ЦИФРОВОМ ЗДРАВООХРАНЕНИИ Котельникова-Дель Ю. В.	76
КРЕДИТНЫЕ СОЮЗЫ КАК ТОЧКИ РОСТА ДОВЕРИЯ И СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА, РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВОГО РЫНКА Кукса О. А.	80
ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА Малиновская М. А., Лопатина И. Ю.	84
УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КОМПАНИИ ХАОМІ CORPORATION В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ Момоток Ю. А., Чжан Лэй	91
РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ Олехнович О. Н., Ивановский А. В.	95
ПОНИМАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА КЛАССИЧЕСКИМИ, СОВРЕМЕННЫМИ И ПОВЕДЕНЧЕСКИМИ ЭКОНОМИСТАМИ Прищепа Д. Н.	102
ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ Селиванов А. В., Сергеева С. А.	107
РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА ВУЗОВ ЧЕРЕЗ ЦИФРОВИЗАЦИЮ: ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ Семенова Е. В.	111
АКАДЕМИЧЕСКИЙ КОНТРАКТ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ БЕЛАРУСИ Фурсевич И. Н.	117

НАУЧНО ОБОСНОВАННЫЕ ПОДХОДЫ К РЕАЛИЗАЦИИ ГЕНДЕРНОЙ ПОЛИТИКИ ДО 2030 ГОДА Юодешко В. И., Борушко А. Г.	123
ВЛИЯНИЕ РАЗВИТИЯ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ИНДУСТРИИ НА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПАРАМЕТРЫ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ Янкевич Е. М.	127
Раздел 2	
МАКРОЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТАБИЛЬНОСТЬ КАК УСЛОВИЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ СТРАНЫ	
ВНЕШНЯЯ ТОРГОВЛЯ КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ Богомолова А. И., Александренков Ю. В.	132
ГИБРИДНОЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА В УСЛОВИЯХ ДЕФИЦИТА ДАННЫХ: ИНТЕГРАЦИЯ ТРАДИЦИОННЫХ МЕТОДОВ И ГЕНЕРАТИВНЫХ НЕЙРОСЕТЕВЫХ АРХИТЕКТУР Есина О. И., Мариен Л. С.	137
УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕСТНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ КАК СУБЪЕКТОВ ЭКОНОМИКИ Малыхина С. И.	142
ПЕРСПЕКТИВЫ НАРАЩИВАНИЯ БЕЛОРУССКОГО ЭКСПОРТА НА РЫНОК КАЗАХСТАНА Мацель В. М.	147
ФИНАНСОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ СЕКТОРА ДОМОХОЗЯЙСТВ Мелюшко О. В.	152
ОСНОВНЫЕ ВЕКТОРЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ РИСКОВ Миранович А. А.	158
ЦИКЛИЧЕСКАЯ ДИНАМИКА КАК КАТАЛИЗАТОР СТРУКТУРНЫХ СДВИГОВ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ Саевич В. В.	162
РОЛЬ ЦИФРОВЫХ АКТИВОВ В ТРАНСФОРМАЦИИ СОВРЕМЕННОЙ ДЕНЕЖНОЙ СИСТЕМЫ Струк Т. Г.	167

ВНЕШНИЕ ШОКИ В ОТКРЫТОЙ ЭКОНОМИКЕ БЕЛАРУСИ: ВЫЗОВЫ, ТИПЫ И СТРАТЕГИИ АДАПТАЦИИ	
Таяновская В. А.	172
УПРАВЛЕНИЕ ОБЪЕКТАМИ КРИТИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ МЕГАПОЛИСА: ОПЫТ МОСКВЫ	
Халиков Т. Р., Шувалов Е. О., Гладилина И. П.	176
ЦИФРОВЫЕ АКТИВЫ И ТРАНСГРАНИЧНЫЕ ПОТОКИ КАПИТАЛА: НОВЫЕ ВЫЗОВЫ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ВАЛЮТНЫМИ КУРСАМИ	
Харченко Р. Д., Версоцкий Р. Р.	180
РЕГУЛИРОВАНИЕ СТРАХОВОГО РЫНКА В РАМКАХ СОЮЗНОГО ГОСУДАРСТВА	
Цыганов А. А.	185
ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ БЕЗОПАСНОСТЬ СТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЫ	
Шаповалов С. В.	189
ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОРГАНОВ ПОГРАНИЧНОЙ СЛУЖБЫ КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВА	
Якубович А. А., Тарловская И. Н.	195

Раздел 3

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ В КОНТЕКСТЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

АФРИКАНСКИЙ ВЕКТОР ТОРГОВО–ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ	
Бибик Т. Б., Палачева М. И.	200
ПОДХОДЫ К КЛАССИФИКАЦИИ И УЧЕТУ ЭЛЕМЕНТОВ УНИВЕРСИТЕТСКОГО ИМУЩЕСТВЕННОГО КОМПЛЕКСА В РОССИИ	
Буренков А. В., Федосеев И. В.	204
ОТДЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ	
Вериго А. В.	208
РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННО–ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ	
Воронин С. М.	212

КЛЮЧЕВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ТЕРРИТОРИЙ ОПОРНЫХ НАСЕЛЕННЫХ ПУНКТОВ РЕСПУБЛИКИ КОМИ Гагиев Н. Н., Мельникова Д. М.	216
ЦИФРОВАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ СОГЛАСОВАНИЯ ИНТЕРЕСОВ Дубешко Л. А.	221
ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА Ермакова Е. В.	224
РЫНОК ПОДПИСОК В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ: ТЕНДЕНЦИИ И ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ Иванов И. К., Версоцкий Р. Р.	229
РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ В РЕГИОНАХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ НА ОСНОВЕ ПОСТРОЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННО–ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА Карпицкая М. Е., Замана О. В.	233
СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ ОСНОВНЫХ ПРИОРИТЕТОВ РАЗВИТИЯ БЕЛАРУСИ В ТЕКУЩЕЙ ПЯТИЛЕТКЕ Карпущина И. А., Моисеев И. Е.	238
ВАЛЮТА КАЛЕНДАРНЫХ ВЗНОСОВ В СИСТЕМЕ ГАРАНТИРОВАННОГО ВОЗМЕЩЕНИЯ ВКЛАДОВ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ Кисель С. Л.	242
ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ Корначева А. В.	249
«ЗЕЛЕННЫЕ» ЗАКУПКИ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО СОЦИАЛЬНО– ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ Кретьова А. А., Гладилина И. П.	253
ПРОБЛЕМЫ И БАРЬЕРЫ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ Кулагина Т. В., Данильченко А. В.	257
О НЕОБХОДИМОСТИ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ БИОЭКОНОМИКИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ Кучвальский М. В.	262

КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕАБИЛИТАЦИЕЙ И АБИЛИТАЦИЕЙ ЛЮДЕЙ С ИНВАЛИДНОСТЬЮ Лабейко О. А.	266
ПРЕИМУЩЕСТВА МЕТОДА АНАЛИЗА ИЕРАРХИЙ ПРИ ПОСТРОЕНИИ ИНТЕГРАЛЬНЫХ ИНДИКАТОРОВ УРОВНЯ И КАЧЕСТВА ЖИЗНИ В РЕГИОНАХ Маковецкая Т. В.	270
ESG-ИНСТРУМЕНТЫ И «ЗЕЛЕНОЕ» ФИНАНСИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ Малаш Н. И.	275
ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕМОНТ КАК ОСНОВНОЙ ФАКТОР НАДЕЖНОСТИ РАБОТЫ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО ОБОРУДОВАНИЯ Манцера Т. Ф., Тымуль Е. И.	280
ФОНДОВЫЙ РЫНОК КАК ИНСТРУМЕНТ ФИНАНСИРОВАНИЯ НАУКОЕМКИХ УСЛУГ: СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ Маслак Д. А.	285
НАЛОГОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ОПЕРАЦИЙ С ЦИФРОВЫМИ ЗНАКАМИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ Мельникова Н. А.	290
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ И ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ ОГРАНИЧЕНИЙ Менькина Ж. С., Версоцкий Р. Р.	294
ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ ОСВОБОЖДЕННЫХ ТЕРРИТОРИЙ АЗЕРБАЙДЖАНА КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА Мехдиев У. Р.	299
ОЦЕНКА ЭКОЛОГИЧЕСКИХ ЭКСТЕРНАЛИЙ ЭКСПОРТНОГО ПРОИЗВОДСТВА АВТОМОБИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ КНР Момоток Ю. А., Чжао Гэни	303
ЭВОЛЮЦИЯ ПОДХОДОВ К РАЗВИТИЮ ЦИФРОВОЙ ТОРГОВЛИ ТОВАРАМИ И УСЛУГАМИ В КИТАЙСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ Новиков С. С.	307
БИРЖЕВАЯ ТОРГОВЛЯ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕХАНИЗМ АНТИМОНОПОЛЬНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ТОВАРНЫХ РЫНКОВ Осмоловский А. Г., Бородинская Е. М.	311

ПОДХОДЫ К УВЕЛИЧЕНИЮ ВНУТРЕННИХ ЗАТРАТ НА ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ Павлова Н. Ф.	319
РОЛЬ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО КОМИТЕТА СУДЕБНЫХ ЭКСПЕРТИЗ В СФЕРЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ТРАНСФОРМАЦИЙ Пусенков Г. И., Храмцова Ф. И.	325
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ И ДЕМОГРАФИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНОВ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ В 2016–2025 ГГ. Ридевский Г. В.	329
ФУНКЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ АКТИВОВ В КОНТЕКСТЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ Рябова С. С.	334
СИНДИЦИРОВАННОЕ КРЕДИТОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ ПРОЕКТЫ: ВОЗМОЖНОСТИ И ПРЕПЯТСТВИЯ Салтанович Н. В.	338
АНАЛИЗ РИСКОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПРОЦЕССА СБОРА И ОБРАБОТКИ ДАННЫХ В КОНТЕКСТЕ ЭКОНОМИКИ ДАННЫХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ Стовба И. А., Малыхина С. И.	342
РОЛЬ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ В ОБЕСПЕЧЕНИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ МСТИСЛАВСКОГО РАЙОНА МОГИЛЕВСКОЙ ОБЛАСТИ) Судиловская О. Н.	347
АДАПТАЦИЯ МИРОВЫХ МОДЕЛЕЙ РЕГУЛИРОВАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР В БЕЛАРУСИ Супранович И. В.	351
ГАРМОНИЗАЦИЯ БУХГАЛТЕРСКОГО И НАЛОГОВОГО УЧЕТА КАК ИНСТРУМЕНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ Тарловская И. Н.	358
ЦИФРОВИЗАЦИЯ ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ СИСТЕМЫ И ПРОБЛЕМЫ ЕЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ Тихонов А. О.	363

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННО- ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ДОСТУПНОСТИ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ	
Тищенко Т. В.	370
МОДЕЛЬ ДОПУСКА И ОБРАЩЕНИЯ ТОКЕНИЗИРОВАННЫХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ АКТИВОВ В БЕЛАРУСИ	
Хинич М. В.	374
НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ГОРОДА	
Чайникова Л. Н.	379
ОПЕРАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ИНТЕРВАЛЬНЫХ КРИ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ: ИНСТРУМЕНТЫ И МОДЕЛИ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ЦИФРОВИЗАЦИИ	
Шаститко Д. В.	384
СТРАНОВЫЕ МОДЕЛИ КРИПТОВАЛЮТ ЦЕНТРАЛЬНЫХ БАНКОВ	
Шевцова А. Л., Попова Т. Е.	390
ВЛИЯНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ESG-СТАНДАРТОВ НА СТОИМОСТЬ БРЕНДА	
Шумилин А. Г., Меннанова Н. А.	394
ТАРИФЫ НА ОБРАЩЕНИЕ С ТКО КАК ИНСТРУМЕНТ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРЕХОДА К ЦИРКУЛЯРНОЙ ЭКОНОМИКЕ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ	
Шушкевич А. М., Дрень С. П.	400
КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКОЙ	
Щепов В. А.	405

Раздел 4

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СУВЕРЕНИТЕТА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СУВЕРЕНИТЕТА И КОНКУРЕНТНОСТИ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ СЕЛЬХОЗТЕХНИКИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСИ	
Арсенов В. В., Королевич Н. Г., Матох С. А.	411
ВЛИЯНИЕ ПОТЕНЦИАЛА ИНЖЕНЕРНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НА КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ	
Ахрем Е. Ч., Казаков Н. Н.	416

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СФЕРЕ ПТИЦЕВОДСТВА НА ОСНОВЕ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЦИОНАЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПОТЕНЦИАЛА Бутько М. Э.	421
МАРКЕТИНГ КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ КАК ЭЛЕМЕНТ БАНКОВСКОЙ КОНКУРЕНЦИИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ Быканова Н. И., Герюгова Д. Б.	427
«ВЕЛИКИЙ КАМЕНЬ» КАК ДРАЙВЕР ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В БЕЛОРУССКО-КИТАЙСКОМ ПАРТНЕРСТВЕ Василевская В. Э.	433
ВОЗДЕЙСТВИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА РАЗВИТИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ Вашко И. М.	437
ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В УСЛОВИЯХ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ Данилович В. А., Стомба И. А.	442
«ЗЕЛЕНАЯ ЭКОНОМИКА» КАК РЕГУЛЯТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ Замерфельд В. И., Рутко Д. Ф.	447
ТРЕБОВАНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ К КВАЛИФИКАЦИИ, УРОВНЮ И СОДЕРЖАНИЮ ИНЖЕНЕРНОГО ОБРАЗОВАНИЯ Казаков Н. Н.	451
ДИФфуЗИЯ СУВЕРЕННЫХ БОЛЬШИХ ЯЗЫКОВЫХ МОДЕЛЕЙ В РОССИИ: АНАЛИЗ РАСПРОСТРАНЕНИЯ НА РЫНКЕ СРЕДИ НАСЕЛЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИЙ Климачев Т. Д., Бабикова А. В.	457
РОЛЬ ЦИФРОВИЗАЦИИ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МОБИЛЬНЫХ УСТРОЙСТВ ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ Колесникова Н. М.	461
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РЕЕСТР НИОКТР – ИСТОЧНИК ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ БИОТЕХНОЛОГИЙ Кочубей В. А., Иванов В. Ф.	467

СТРУКТУРНЫЕ ДИСПРОПОРЦИИ СЕКТОРА МСП САНКТ-ПЕТЕРБУРГА: АНАЛИЗ В КОНТЕКСТЕ ТЕОРИЙ ИНДУСТРИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ И КЛАСТЕРНОГО РАЗВИТИЯ	
Кузнецов Я. А., Версоцкий Р. Р.	471
АНАЛИЗ УСЛОВИЙ И ПРАКТИКИ ПРОДВИЖЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ПРОДУКЦИИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ И СТРАНАХ СНГ	
Лабкович А. Н.	476
ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ФАКТОРОВ РОСТА НОВОЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ В КОНТЕКСТЕ ФОРМИРОВАНИЯ НОВОЙ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ БАЗЫ В КИТАЕ	
Ли Вэйбинь	482
АУТСОРСИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ	
Мельникова Н. А., Быковская К. А.	486
ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВЫХ ФИНАНСОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В КОНТЕКСТЕ ДОСТИЖЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА	
Нестеров Б. С.	491
РОЛЬ ЛОГИСТИКИ В ФОРМИРОВАНИИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ	
Никитина Э. И.	495
ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА ОБЕСПЕЧЕНИЯ НАУЧНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ	
Новиков А. С.	499
ОЦЕНКА ГОТОВНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ БЕЛАРУСИ К ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: АНАЛИЗ И ПЕРСПЕКТИВЫ	
Петруня Г. М.	503
СТРАТЕГИИ ДОСТИЖЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА В УСЛОВИЯХ МЕЖДУНАРОДНОЙ ИНТЕГРАЦИИ	
Рутко Д. Ф.	510
АНАЛИЗ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ ЭКСПОРТООРИЕНТИРОВАННЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	
Стома Н. В.	515
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ КАК ОСНОВА ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СУВЕРЕНИТЕТА ПРЕДПРИЯТИЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ	
Татариневич А. В.	520

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ ШУМ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ	
Шаркова О. Э.	524
КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО НАКОПИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА ТНК «ЗЕЛЕНОГРАД»	
Юдина А. В., Погудаева М. Ю.	529
Раздел 5	
ДРАЙВЕРЫ РОСТА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА	
ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ДРАЙВЕР РОСТА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА	
Алексейчик Т. В., Тарловская И. Н.	534
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОБОСНОВАНИЯ И ПРАКТИКО- ОРИЕНТИРОВАННЫЕ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО И ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ЭКОСИСТЕМЕ	
Бабашинская С. М., Тарловская И. Н.	538
СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВОГО РЕЭКСПОРТА	
Безменов И. А.	543
КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ НЕЙРОМАРКЕТИНГА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯ	
Вашко И. М., Гаврилович Е. А.	548
ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ АВТОМОБИЛЬНОГО ДИЛЕРСКО- СЕРВИСНОГО ЦЕНТРА НА ОСНОВЕ ИННОВАЦИЙ	
Велеменчук К. Г., Русак Е. С.	552
ВНЕДРЕНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НА СУБЪЕКТЕ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ КАК ОДИН ИЗ ОСНОВНЫХ ДРАЙВЕРОВ РОСТА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА	
Виногоров Г. Г.	557
ФАКТОРЫ РОСТА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА: ПРАКТИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ПОДХОДЫ	
Волбенко Д. Н., Гостев Д. А.	561
РАЗВИТИЕ РЕГИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ	
Герасенко В. П., Рутко Д. Ф.	565

ХАРАКТЕРИСТИКА РАЗЛИЧНЫХ ТИПОВ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И ПЕРСПЕКТИВЫ ИХ РАЗВИТИЯ Германова Е. Н.	571
ЦИФРОВЫЕ РЕШЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫМИ ПЕРЕВОЗКАМИ КАК ДРАЙВЕР РОСТА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА Гузенко А. В.	577
ПРЕДИКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ГРУЗОПОТОКАМИ КАК ДРАЙВЕР ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ Гузенко Н. В.	582
МЕХАНИЗМЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ ВНЕДРЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В СЕКТОР МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА Жукова В. А.	586
СИСТЕМНЫЕ ДИСФУНКЦИИ НАЛОГОВОЙ СИСТЕМЫ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ Конончук И. А.	591
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ИНДИВИДУАЛЬНОГО И ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА ОРГАНИЗАЦИИ Костюкова С. Н., Алексеенко С. А.	596
ПРИКЛАДНЫЕ ЗАДАЧИ СЕТЕВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ СТРОИТЕЛЬСТВА Костюкова С. Н., Капусто А. В.	600
ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ ДЕБИТОРСКОЙ И КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ, КАК ДРАЙВЕР РОСТА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА Красильщикова И. Э.	604
АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРЕДБАНКРОТНОГО СОСТОЯНИЯ ФИРМЫ И ЕЕ ФИНАНСОВОЕ ОЗДОРОВЛЕНИЕ Лабудин А. В., Самодуров А. А.	609
СПЕЦИФИКА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ Масленикова Н. А.	617
УПРАВЛЕНИЕ ГРУЗОВЫМИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫМИ ПЕРЕВОЗКАМИ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ Мацкель А. В.	622

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОЗДАНИЮ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ СКВОЗНЫХ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК Мясникова О. В.	627
ФОРМИРОВАНИЕ ЭНЕРГОТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА КАК ИНСТРУМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИКИ ЗАМКНУТОГО ЦИКЛА Окостко Л. И.	632
РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТОВ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ Русак Е. С.	635
ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА И КАЧЕСТВА КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА Селюжицкий Д. В., Данильченко А. В.	640
ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ Хойхина С. И.	644
ЗАДЕЙСТВОВАНИЕ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА ПРИ ПОСТРОЕНИИ ЭФФЕКТИВНЫХ ТОВАРОПРОВОДЯЩИХ ЦЕПЕЙ Хорошевич А. А.	649
ВЛИЯНИЕ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В РАМКАХ СОЮЗНОГО ГОСУДАРСТВА И ЕАЭС НА СТРАХОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ Чаплинский А. С., Малыгина С. И.	654

УДК 331.101.262:004.9:330.34

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ И ЦИФРОВЫЕ ПРОВАЛЫ РЫНКА

Золотарева О. А.

доктор экономических наук, доцент

Академия управления при Президенте Республики Беларусь
г. Минск, Республика Беларусь, e-mail: olgaztv@gmail.com

Предложена методология оценки человеческого капитала госслужащих, ориентированная на их способность корректировать цифровые провалы рынка. Проанализирована трансформация классических фиаско в условиях цифровизации. Обоснована распределенная модель компетенций госслужащих (индивидуальный, ведомственный, национальный уровни). Сформулированы принципы оценки человеческого капитала, направленные на создание институциональной среды для преодоления цифровых вызовов.

Ключевые слова: человеческий капитал, государственные служащие, провалы рынка, цифровая трансформация, алгоритмический сговор, экстерналии данных, общественные блага, асимметрия информации, распределенная модель компетенций, Беларусь.

Введение

Цифровая трансформация ставит перед государственным управлением новые вызовы. Стратегические документы Республики Беларусь на 2026-2030 годы определяют цифровизацию как основной драйвер экономического развития, ставят задачи создания бесшовных цифровых сервисов и импортонезависимой технологической экосистемы. Успех этих масштабных проектов напрямую зависит от качества человеческого капитала органов государственного управления, особенно тех, которые отвечают за экономическое регулирование. Традиционные подходы к оценке человеческого капитала госслужащих (кадровый аудит, KPI, измерение цифровой грамотности) не учитывают способности государственных служащих решать фундаментальные задачи государства по управлению экономикой в цифровую эпоху. В данной работе предлагается методология оценки, основанная на классической теории провалов (фиаско) рынков, адаптированной к контексту цифровизации.

Основная часть

Классическая экономическая теория выделяет четыре основных типа рыночных провалов, определяющих необходимость государственного вмешательства: монополизация, экстерналии (внешние эффекты), недопроизводство общественных благ и асимметрия информации [1], [2]. Цифровая трансформация не отменяет эти провалы, но существенно модифицирует их формы и механизмы проявления.

Монополизация в условиях цифровизации, во-первых, смещается от контроля над производственными активами к контролю над инфраструктурой взаимодействия и данными. Возникают платформенные монополии (маркетплейсы, соцсети, экосистемы), основанные на сетевых эффектах. Ценность платформы растет с каждым новым пользователем, создавая естественные барьеры входа и превращая платформы в аналоги естественных монополий. Во-вторых, возникает качественно новая форма антиконкурентного поведения – алгоритмический сговор. Самообучающиеся алгоритмы ценообразования, каждый из которых стремится максимизировать прибыль своей компании, в ходе взаимодействия могут независимо друг от друга приходиться к устойчивому завышению цен без какого-либо обмена информацией между людьми [3], [4]. Этот феномен многократно подтвержден в экспериментальных симуляциях. При этом алгоритмическая координация не всегда вредна. В многопараметрической конкуренции с ценой и рекламными ставками алгоритмы могут научиться координации, снижающей издержки и цены для потребителей [5]. Для регулятора это означает необходимость тонкой диагностики, то есть умения отличать вредный ценовой сговор от полезной координации. В-третьих, на глобальном уровне формируется инфраструктурная власть бигтехов (Amazon, Google, Microsoft), которые контролируя облачные сервисы и AI-платформы, устанавливают стандарты для целых индустрий, в частности для финтех [6]. В-четвертых, цифровизация может обострять проблему внутреннего оппортунизма в госаппарате, когда служащие, монополизировавшие доступ к данным или экспертизе, блокируют сквозные процессы, препятствуя межведомственному взаимодействию.

Экстерналии (классические внешние эффекты) возникают, когда издержки или выгоды от рыночных сделок не находят отражения в ценах и ложатся на третьих лиц. Хрестоматийным примером является загрязнение окружающей среды. В цифровую эпоху спектр экстерналий расширяется и усложняется.

К числу негативных цифровых экстерналий можно отнести риски утечек персональных данных, кибератак, манипуляции потребительским поведением через персонализированный таргетинг, создающий «пузыри фильтров», а также усиление социального неравенства через дискриминационное ценообразование, когда алгоритмы назначают более высокие цены уязвимым группам потребителей.

К негативным экстерналиям можно отнести и алгоритмическую дискриминацию, когда системы искусственного интеллекта, обученные на исторических данных, воспроизводят и усиливают существующие в обществе предубеждения. Примерами являются алгоритмы кредитного скоринга, отказывающие в займах жителям экономически неблагополучных районов, или системы распознавания лиц, показывающие разную точность для разных демографических групп.

Цифровая инфраструктура порождает и традиционные экстерналии. Рост числа дата-центров, майнинг криптовалют, производство и утилизация электроники создают серьезную нагрузку на энергосистемы и окружающую среду. При этом издержки часто распределены глобально, а выгоды локализованы.

Позитивные цифровые экстерналии связаны с улучшением качества сервисов для всех пользователей за счет анализа больших данных и развития рекомендательных систем.

Проблема компенсации негативных цифровых экстерналий требует переосмысления роли государства. Классическая дилемма в решении проблемы негативных экстерналий – прямое регулирование (налоги Пигу) или создание условий для частных переговоров (теорема Коуза) – в эпоху цифровизации решается в пользу второго подхода. Согласно теореме Коуза [7], при четкой спецификации прав собственности и низких транзакционных издержках стороны могут договориться об эффективном распределении ресурсов самостоятельно. Цифровизация создает уникальные возможности для снижения транзакционных

издержек за счет автоматического поиска контрагентов, смарт-контрактов, распределенных реестров. Роль государства смещается от прямого регулирования к созданию институциональной и цифровой инфраструктуры для переговоров. Это включает создание реестров прав собственности на данные, бирж и платформ для оборота прав, систем репутации и рейтингования, снижающих издержки поиска и верификации контрагентов, стандартов и протоколов, обеспечивающих совместимость, прозрачность и юридическую значимость сделок.

Цифровая трансформация порождает новые виды *общественных благ*, которые рынок недопроизводит из-за проблемы безбилетника. Открытые государственные данные становятся инфраструктурой для инноваций и роста, кибербезопасность защищает всех участников цифровой среды, единая система цифровой идентификации обеспечивает институциональное доверие и бесшовность услуг, а прозрачность алгоритмов позволяет гражданам и бизнесу понимать логику принимаемых в отношении них решений. Государство должно выступать не только создателем этих благ, но и гарантом равного доступа, разработчиком стандартов и координатором межведомственного взаимодействия.

Цифровизация не устраняет, а усложняет *асимметрию информации*. Платформы (маркетплейсы, поисковики, соцсети) превращаются в «черные ящики». Пользователь не знает, по каким критериям ранжируются товары, почему ему показывается та или иная реклама, как используются его данные. В отличие от классического «рынка лимонов» [2], где стороны могли хотя бы потенциально корректировать асимметрию через переговоры и гарантии, на платформах прямой канал обмена замещен интерфейсом, правила которого задает сама платформа. Продавец лишен возможности передать сигнал качества через цену, если алгоритмы ранжирования отдадут предпочтение другим факторам.

К асимметрии между платформами и пользователями добавляется внутренняя асимметрия, которая может возникнуть внутри самого госоргана. С одной стороны, это разрыв компетенций между госзаказчиками и IT-подрядчиками, порождающий риск «внедренческого захвата». С другой – ведомственная закрытость, когда данные «запираются» внутри отдельных ведомств, блокируя сквозные процессы и сводя на нет усилия по цифровизации.

Из анализа цифровых модификаций провалов вытекает набор ключевых компетенций, необходимых госслужащим: понимание цифровых бизнес-моделей, сетевых эффектов и алгоритмического ценообразования; способность проектировать институциональные механизмы для преодоления негативных цифровых экстерналий; навыки идентификации новых видов общественных благ и создания общедоступных цифровых платформ; умение работать с алгоритмической непрозрачностью, ставить задачи IT-специалистам и оценивать их решения; компетенции в области кибербезопасности, защиты данных и этической оценки алгоритмических рисков.

Очевидно, что требовать от каждого отдельного госслужащего всего перечня этих компетенций нереалистично. Поэтому необходима системная организация человеческого капитала, при которой компетенции распределены по трем уровням – индивидуальному, ведомственному и национальному.

Индивидуальный уровень является базовым для всех и предполагает понимание природы цифровых провалов, умение распознавать риски, ставить задачи экспертам, взаимодействовать с коллегами.

На ведомственном уровне требуются специализированные подразделения внутри крупных министерств и ведомств, обладающие экспертизой по анализу алгоритмов, проектированию информационных систем и управлению IT-проектами. Они обеспечивают потребности своего ведомства в цифровой экспертизе.

На национальном уровне необходим межведомственный центр компетенций, работающий как общий сервис для всех органов власти. Такой центр должен аккумулировать уникальную экспертизу в области кибербезопасности, аудита алгоритмов, стандартизации данных и может выполнять функции координатора и гаранта при межведомственном взаимодействии.

Этот подход соответствует принципу «Интеллектуальный центр / Децентрализованное управление» в рамках концепции DEG 3 (Digital Era Governance) [8]. В Беларуси уже существует прообраз такого центра – Национальный центр электронных услуг (НЦЭУ), аккумулирующий компетенции в области электронного взаимодействия и кибербезопасности.

Заключение

На основе проведенного анализа можно сформулировать следующие принципы оценки человеческого капитала госслужащих в условиях цифровой трансформации:

1. Оценка должна учитывать распределенный характер цифровых компетенций, то есть распределение их по трем уровням: индивидуальному, ведомственному и национальному.

2. Критерии оценки должны быть ориентированы на преодоление цифровых провалов рынка, а не только на внутренние показатели эффективности.

3. Оценка должна быть непрерывным мониторингом, а не разовой аттестацией, отслеживая освоение новых компетенций в условиях быстрого устаревания знаний и появления новых цифровых вызовов.

4. Оценка должна включать анализ способности проектировать институциональную инфраструктуру (платформы, стандарты, рейтинги), снижающую транзакционные издержки и позволяющую рынку самостоятельно решать проблемы экстерналий и асимметрии.

5. Необходима диагностика ценностных установок госслужащих, их ориентации на общественное благо и этическую ответственность при разработке алгоритмических решений.

Список литературы

1. *Pigou, A. C. The Economics of Welfare / A. C. Pigou. – London : Macmillan & Co., 1920. – XXXVI, 976 p.*

2. *Akerlof, G. A. The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism / G. A. Akerlof // Quarterly Journal of Economics. – 1970. – Vol. 84, No. 3. – P. 488–500. – URL: <https://doi.org/10.2307/1879431> (дата обращения: 05.03.2026).*

3. *Calvano, E. Artificial Intelligence, Algorithmic Pricing and Collusion / E. Calvano, G. Calzolari, V. Denicolo, S. Pastorello // SSRN. – 2019. – 1 Apr. – URL: <https://ssrn.com/abstract=3304991> (дата обращения: 05.03.2026). – DOI: 10.2139/ssrn.3304991.*

4. *Heo, C. Algorithmic Collusion in Construction Bidding: Risks, Dynamics, and Regulatory Implications / C. Heo, C. R. Ahn, M. Oh, M. Park // Journal of Management in Engineering. – 2025. – Vol. 41, Iss. 5. – P. 04025045. – URL: <https://doi.org/10.1061/JMENEA.MEENG-6704> (дата обращения: 05.03.2026).*

5. *Zhao, H. Algorithmic Collusion of Pricing and Advertising on E-commerce Platforms / H. Zhao, R. Berman // SSRN. – 2025. – 28 Oct. – URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5279403 (дата обращения: 05.03.2026). – DOI: 10.2139/ssrn.5279403.*

6. *Global State of Fintech 2024 / Global Finance & Technology Network. – Singapore : GFTN, 2025. – 44 p. – URL: <https://22287007.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/22287007/>*

Global%20State%20of%20Fintech%202024/Global%20State%20of%20FinTech%20Report%202024%20Full%20-%20Publish.pdf (дата обращения: 05.03.2026).

7. Coase, R. H. The Problem of Social Cost / R. H. Coase // Journal of Law and Economics. – 1960. – Vol. 3. – P. 1–44. – URL: <https://doi.org/10.1086/466560> (дата обращения: 20.02.2026).

8. Dunleavy, P. Data science, artificial intelligence and the third wave of digital era governance / P. Dunleavy, H. Margetts // Public Policy and Administration. – 2023. – Vol. 40, № 2. – P. 185–214. – URL: <https://doi.org/10.1177/09520767231198737> (дата обращения: 05.03.2026)..

HUMAN CAPITAL AND THE FAILURES OF THE DIGITAL MARKET

Zolotareva O. A.

This paper presents a methodology for assessing the human capital of civil servants, centered on their ability to mitigate digital market failures. It examines how classic market failures are transformed by digitalization and proposes a distributed competency model (individual, departmental, and national levels). Principles for evaluating human capital are formulated, aimed at fostering an institutional environment to address digital market failures.

Keywords: *human capital, civil servants, digital market failures, digital transformation, algorithmic collusion, data externalities, public goods, information asymmetry, distributed competency model, Belarus.*

Ответственный за выпуск *Д. Ф. Рутко*
Компьютерная верстка *П. О. Янушевич*
Дизайн обложки *Д. Л. Островердженко*

ПО для просмотра документа в формате pdf.
Объем издания 45 Мб.
Подписано к использованию 05.2026.
Размещено на сайте 06.2026.
Режим доступа: alis.pas.by/alis/StartEk/index.php.

Академия управления при Президенте Республики Беларусь.
Ул. Московская, 17, 220007, г. Минск.
Официальный сайт: www.pas.by.