

---

progress affecting the formation of generation values force researchers to regularly update information about changing generations.

**Keywords:** promotion; social networks; promotion strategies in social networks; segmentation; theory of generations.

UDC 339.138

---

*Статья поступила  
в редакцию 30. 11. 2023 г.*

**П. С. ШАГРАЙ**

---

## **ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ПРОБЛЕМНЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ ДЕЛОВЫХ УСЛУГ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

---

---

Статья посвящена идентификации основных проблем в функционировании сферы деловых услуг Беларуси и выработке системы приоритетов развития комплекса деловых услуг. На основе изучения работ отечественных и зарубежных исследователей определены ключевые проблемы совершенствования сферы деловых услуг, включая технологическую, экономическую, правовую, организационную, социальную и финансовую. Идентификация проблемных сторон позволила сформировать перечень приоритетных направлений, дифференцированных по принципу экстеральной или интеральной реализации на социально-экономические и организационно-управленческие, которые будут способствовать повышению качества менеджмента со стороны государства и руководителей компаний сферы деловых услуг и ускорению развития комплекса бизнес-услуг.

**Ключевые слова:** приоритеты; деловые услуги; проблемы функционирования; государственное управление; экономическое развитие.

УДК 338.46

---

**Введение.** Развитие экономической системы сопряжено со своевременной идентификацией проблемных сторон ее текущего функционирования и выработкой соответствующей стратегии их решения. Стратегия экономического развития предполагает формирование приоритетных направлений совершенствования хозяйственного комплекса, в соответствии с которыми управляющая система может организовывать свою работу и оценивать ее результаты. Система приоритетов позволяет повысить эффективность управления, определяя круг основных задач и оптимизируя таким образом трудовые и финансовые затраты.

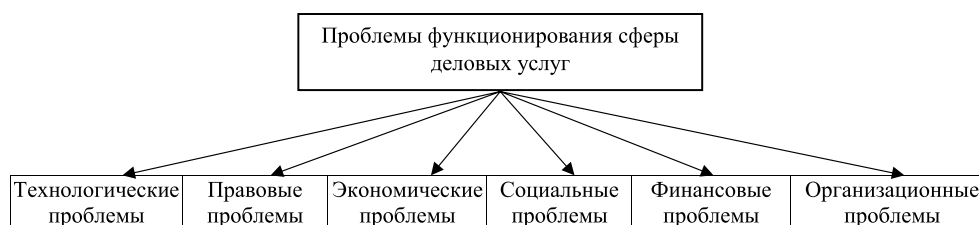
Процесс развития сферы деловых услуг в Беларуси не является исключением и также нуждается в теоретическом обеспечении, в котором бы рас-

---

*Павел Сергеевич ШАГРАЙ (Shahrai.pavel@mail.ru), мл. научный сотрудник  
НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь.*

крывались основные барьеры его реализации и содержались конкретные предложения по нейтрализации негативных факторов, стопорящих совершенствование сферы деловых услуг. Деловые услуги в данном исследовании определяются как специфическая форма услуг по разработке и реализации решений, которые приводят к повышению эффективности различных сторон хозяйственной деятельности потребителя на основе применения отдельных научных и профессиональных знаний. В сферу деловых услуг входят такие виды экономической деятельности, как компьютерные и информационные услуги, деятельность в области права и бухгалтерского учета, деятельность, связанная с консалтингом, менеджментом, НИОКР, техническими испытаниями, маркетингом, рекламой, инженерными работами, трудоустройством, а также обучением сотрудников [1].

**Проблемы функционирования сферы деловых услуг.** Проблемы функционирования сферы деловых услуг имеют свою логическую структуру и отражены на рисунке.



Проблемы функционирования сферы деловых услуг в Беларуси

*Примечание:* наша разработка на основе [2, с. 289].

*Технологические проблемы* обусловлены отсталостью не только информационных технологий, но и технологий в тех областях экономики, которые должны обеспечивать процесс развития сферы деловых услуг. К таковым относится отставание инфраструктуры сферы деловых услуг от потребностей глобального рынка деловых услуг в развитии инноваций и трансфере технологий. Данный фактор порождается еще одним препятствием — высокой стоимостью технологий, необходимых для полноценной работы компаний этой сферы [3, с. 28]. Ввиду того что подавляющая часть аппаратного, программного и информационного обеспечения является импортной, вопрос затрат на переоснащение действующих компаний и создание новых организаций является особенно острым для экономики Беларуси.

В рамках технологических целесообразно выделить и проблему услуг связи, которая порождается противоречием между необходимостью в информационном обществе связывать каждого с каждым, обеспечивая высококачественную передачу необходимой информации, и невозможностью выполнить это при современном состоянии сетей связи в Беларуси.

*Правовые проблемы* возникают в связи с превращением информации в основной ресурс развития общества, необходимостью правовой регламентации производства, обработки и использования этого ресурса и отсутствием таковой в настоящее время. В эту группу входят общие проблемы правового регулирования в информационной сфере и проблемы правонарушений в информационной сфере.

Несовершенство нормативно-правовой базы также проявляется в ее высокой динамичности, в том числе налогообложения; в отсутствии многих нормативных актов, регулирующих правовые отношения в сфере профессионального обслуживания, и, как следствие, возникновении ряда деструктивных и конфликтных ситуаций. Барьерами развития сферы деловых услуг являются также большое количество рисков для ведения бизнеса, отсутствие системной

программы развития сферы деловых услуг Беларуси, низкая правовая защита частной и интеллектуальной собственности.

Одно из самых передовых законодательств в плане регулирования сферы деловых услуг создано Европейским союзом. Оно представлено двумя директивами Союза, которые поддерживают в том числе и сферу деловых услуг. К ним относятся:

- директива об услугах, которая позволяет производителям деловых услуг легче осуществлять свою деятельность в других странах ЕС или предоставлять услуги за границей. Эта директива охватывает большое количество деловых услуг за исключением услуг агентств по временному трудоустройству и нотариальных услуг [4];

- директива о профессиональных квалификациях, которая облегчает признание профессиональной квалификации для желающих работать в другой стране ЕС. Эта директива распространяется на регулирование в части профессий, оказывающих свои услуги предприятиям: бухгалтеры, юристы, консультанты и инженеры [5].

Эти директивы могли бы быть положены в основу законодательства ЕАЭС в сфере деловых услуг, например, применительно к упрощению трудоустройства в странах — членах объединения для граждан третьих государств, которые имеют востребованные квалификации по специальностям деловых услуг. Беларусь также обладает отдельными элементами нормативно-правовой базы функционирования тех видов услуг, которые относятся к деловым. Однако законодательные акты и другие регуляторные документы, объединившие бы и унифицировавшие правила функционирования организаций, производящих деловые услуги, и работы их сотрудников (в том числе из других стран) отсутствуют в стране на данный момент.

*Экономические проблемы* возникают в связи с переходом к экономике иного вида, экономике информационного общества и необходимостью цифровизации предприятий, построенных еще во времена СССР, что является очень капиталоемким процессом. Помимо этого, к группе экономических проблем относятся:

- спад и нестабильность производства;
- слабое использование возможностей государственно-частного партнерства, в том числе в области обучения и исследований;

- низкий уровень внутреннего спроса, который не стимулирует и не поддерживает изменений в ассортименте деловых услуг в сторону инновации собственной продукции и решений. Спросоограничивающие факторы оказывают существенное влияние на развитие сферы деловых услуг. Далеко не все традиционные сектора обладают достаточной восприимчивостью к продвинутому интеллектуальным деловым услугам ввиду низкой собственной инновационности. По оценкам экспертов, к внешним услугам потенциальные пользователи не всегда могут прибегнуть даже в случае необходимости, поскольку не позволяет малая рентабельность производства. По той же причине клиенты нередко просят оказывать им услуги, главным критерием которых является низкая цена, не предъявляя особых претензий к качеству и индивидуализации. Свою роль играют и информационные риски: многие компании не желают участвовать в сопроизводстве услуг во избежание утечки конфиденциальной информации. Они предпочитают сами производить для себя необходимые услуги, затрачивая существенные финансовые средства на повышение квалификации персонала внутренних подразделений, лишь бы не рисковать раскрытием секретов [6, с. 45];

- слабый брендинг белорусских компаний сферы деловых услуг на международной арене и внутри страны;
- изменчивость хозяйственных условий по ведению бизнеса.

*Социальные проблемы* обусловлены коренным изменением образа жизни членов общества под воздействием влияния сферы деловых услуг. В этой группе основное место занимают проблемы принятия обществом новых условий труда и быта, основанных на внедрении решений, производимых с помощью деловых услуг. Негативно сказываются на развитии деловых услуг недостаток высококвалифицированных специалистов, а также низкий уровень владения английским языком у сотрудников, составляющих трудовой ресурс сферы деловых услуг, что приводит к ограниченности кадров для работы на зарубежного заказчика.

Нехватка квалифицированных кадров является серьезным препятствием для развития сферы деловых услуг. Подавляющее большинство представителей сферы деловых услуг, опрошенных в рамках исследования, проведенного ИСИЭЗ ГУ-ВШЭ в России, отмечали, что не рассчитывают получить от системы высшего образования готовых специалистов и при приеме на работу обращают внимание скорее на общую подготовку и личностные качества соискателей. Но, к неудовольствию работодателей, многие сотрудники, став хорошими специалистами, стремятся открыть собственный бизнес и уходят из вырастившей их компании. Особенно сильна эта тенденция в небольших фирмах, где нет широких перспектив служебного роста. Отмечается также переманивание кадров со стороны крупных производителей. Все эти признаки характерны для рынка труда с дефицитом предложения. Поскольку высококвалифицированный труд является основным ресурсом в сфере деловых услуг, данная проблема серьезно сдерживает стратегические планы производителей [6, с. 45].

*Финансовые проблемы* возникают в связи с высокой стоимостью информатизации, отсутствием централизованных средств на ее проведение и необходимостью искать и создавать источники средств, способные поддерживать желаемые темпы развития сферы деловых услуг. Для белорусской экономики также свойственен низкий уровень внутренних затрат на научные исследования и разработки. Если по странам ЕС в среднем этот показатель в 2022 г. составлял 2,23 % от ВВП, то в Беларуси по состоянию на 2020 г. он составлял 0,55 %.

В данном контексте обращает на себя внимание и такой негативный фактор функционирования комплекса деловых услуг в нашей стране, как низкая «выживаемость» стартапов. В Беларуси это происходит не только из-за отсутствия опыта или неправильного выбора стратегии, но также и из-за отсутствия полноценного механизма инвестирования в компании на стадии разработки проектов. *Венчурное финансирование* — это составляющая любой инновационной деятельности, так как разработка новых видов деловых услуг представляет собой долгосрочный проект и подразумевает высокий риск неудачи. Венчурный капитал в Беларуси не развит, ресурсы частных инвесторов вкладываются точно только в лучшие проекты и поэтому не могут развивать венчурную экосистему в достаточной степени. Также отсутствует законодательство для создания частных венчурных фондов по модели общества с ограниченной ответственностью и законодательство о деятельности консультационных компаний иностранных венчурных фондов [7].

*Организационные проблемы* связаны с необходимостью создания таких структур и механизмов, которые на практике обеспечивали бы организацию и проведение процесса развития сферы деловых услуг (в том числе представляющие интересы сферы ассоциации, профессиональные союзы и т. п.).

Также к организационным проблемам следует отнести слабую информированность предприятий и организаций о функциональных возможностях, которые предоставляют компании — производители деловых услуг для повышения эффективности ведения бизнеса, и отсутствие единого подхода к

предоставлению информации об экономической деятельности субъектов хозяйствования и единой информационно-поисковой системы, в которой была бы представлена необходимая информация об экономических агентах, осуществляющих свою деятельность в том или ином сегменте национальной экономики. Сюда же относятся:

– неразвитость рынка деловых услуг, из-за чего у заказчиков в основном отсутствует возможность получения максимального спектра деловых услуг от одного юридического лица;

– недостаточное взаимодействие с международными высокотехнологичными кластерами;

– слабые возможности компаний – потребителей деловых услуг осуществлять изменения бизнес-процессов, необходимые при имплементации решений, созданных компаниями, оказывающими бизнес-услуги. Ввиду того что многие крупные компании в Беларуси являются государственными, изменение бизнес-процессов требует четкого согласования с органами государственного управления и является долгим и сложным процессом.

Проблемы, связанные с обеспечением компаний сферы деловых услуг актуальной и детализированной информацией о работе хозяйствующих субъектов, также имеют важное значение для их функционирования и развития. Поскольку риски асимметрии информации в сфере деловых услуг ассоциируются не только со спросом, но и с предложением, то барьером для развития рынка является также и недостаточная прозрачность компаний-потребителей [6, с. 45]. В упомянутом выше исследовании ИСИЭЗ ГУ-ВШЭ не менее трети опрошенных компаний – производителей деловых услуг сталкивались с тем, что клиенты сообщали им о себе недостоверные сведения, чем препятствовали качественному оказанию услуг [6, с. 45].

**Приоритеты развития деловых услуг.** Чтобы преодолеть влияние перечисленных выше факторов, должна быть определена система приоритетов развития сферы деловых услуг в Беларуси. Ее можно разделить на два укрупненных блока:

социально-экономические приоритеты, касающиеся в основном организации взаимодействия компаний сферы деловых услуг с внешней средой (контрагентами, конкурентами, клиентами, органами государственной власти);

организационно-управленческие приоритеты, определяющие внутренние механизмы функционирования и развития сферы деловых услуг [8, с. 24].

К социально-экономическим приоритетам развития деловых услуг следует отнести:

1) снижение административной нагрузки. Недостатком внутреннего рынка исследуемых услуг является чрезмерная бюрократия, барьеры для входа (особенно для субъектов малого и среднего бизнеса);

2) привлечение инвестиций как в цифровую инфраструктуру, так и в исследования и разработки, которые должны поспособствовать развитию деловых услуг;

3) изменение стратегии осуществления государственных закупок. Государственные закупки в основном сосредоточены на тендерах с наименьшими затратами, а не на ценности для общества, качестве и инновациях. Этот ориентир ограничивает инновации, а также разработку и поддержку творческих решений;

4) решение проблем, связанных с низкой квалификацией специалистов и их нехваткой. В настоящее время предлагается большое количество курсов и образовательных программ, направленных на подготовку специалистов по специальностям деловых услуг «базового уровня»: разработчиков и тестировщиков программного обеспечения, бизнес-аналитиков, менеджеров,

аудиторов и др. Как показывает практика, большая их часть не удовлетворяет возрастающие потребности в высококвалифицированных специалистах в исследуемой сфере. Государственная поддержка целевого образования по специальностям деловых услуг, а также привлечение молодых специалистов в научную деятельность поможет решить сложившуюся проблему. Приоритетным направлением решения проблемы нехватки квалифицированных кадров в сфере деловых услуг является и трансформация образовательной среды, которая заключается в организации более практикоориентированных образовательных программ для студентов вузов и учащихся средних специальных учебных заведений. Укрепление профессионального образования и обучение возрастного населения в сфере деловых услуг поможет производственному сектору лучше использовать потенциал технологических изменений [9, с. 570];

5) формирование инновационного фонда развития сферы деловых услуг;

6) развитие системы информационной безопасности в целях защиты национальных интересов страны в мировом информационном пространстве, правового и безопасного использования информации для оказания деловых услуг, в том числе поддержка и обновление систем противодействия враждебным информационным воздействиям;

7) стимулирование белорусских предприятий к потреблению деловых услуг, что будет способствовать повышению внутреннего спроса;

8) развитие белорусского электронного правительства. Охватывающий всю страну перевод государственных услуг и административных процедур в электронный формат значительно упростит ведение бизнеса и ослабит барьеры во взаимодействии государства и населения.

Организационно-управленческие приоритеты совершенствования сферы деловых услуг включают в себя:

1) интернационализацию деловых услуг. В развитых странах компании, оказывающие деловые услуги, интернационализируют свой бизнес, что создает для них конкурентные преимущества (расширение клиентской базы, и, как следствие, повышение узнаваемости, доверия потребителей). Примерами являются фирмы, представляющие аудиторские и консалтинговые компании, выросшие из небольших национальных фирм в международные корпорации (KPMG, Deloitte, Ernst & Young). В Беларуси же на сегодняшний день процесс интернационализации осложнен санкционными ограничениями и наличием рамочных барьеров (фиксируется отток иностранных компаний с белорусского рынка деловых услуг, а белорусским компаниям сложно пробиться на рынки развитых стран, где спрос на деловые услуги более высокий, чем в большинстве развивающихся стран, из-за слабого брендинга и недоверия к обеспечению конфиденциальности и безопасности информации);

2) развитие структур, которые должны оказывать поддержку компаниям сферы деловых услуг, а также представлять их интересы;

3) создание учебно-образовательных центров (в этом направлении Парк высоких технологий (ПВТ) предпринимает определенные шаги, так как при Парке есть образовательный центр, из числа выпускников которого резиденты ПВТ могут выбирать новых сотрудников);

4) интеграцию с другими государствами, например, в рамках ЕАЭС, в области информационного обеспечения и обмена опытом в сфере деловых услуг. Так, видится перспективным создание в Беларуси аналога российской информационной системы СПАРК, в которой содержится вся доступная информация о компаниях;

5) проведение специализированных конференций и ярмарок вакансий по специальностям деловых услуг, где бы участвовали как белорусы, так и зарубежные граждане;

б) переход к аутсорсинговой модели деятельности компаний в сфере деловых услуг, предполагающей комплексность их оказания.

**Заключение.** Таким образом, на основании изученной литературы и анализа текущей ситуации в сфере деловых услуг можно сделать следующие выводы:

– наличие совокупности негативных факторов функционирования сферы деловых услуг, состоящих из проблем технологического, правового, экономического, социального, финансового и организационного характера, требует быстрых и рациональных действий от органов государственного управления и экономических субъектов;

– к основным барьерам развития сферы деловых услуг следует отнести неразвитость инфраструктуры, отсутствие комплексной нормативно-правовой базы, нехватку высококвалифицированных специалистов, нестабильность экономической конъюнктуры, отсутствие полноценных механизмов финансирования сектора и отсутствие структур, представляющих интересы сферы деловых услуг;

– минимизировать негативное влияние вышеназванных факторов призвана система приоритетов, являющихся основополагающими для развития сферы деловых услуг. По принципу направленности регулирования сферы деловых услуг приоритеты классифицированы на социально-экономические и организационно-управленческие.

### Литература и электронные публикации в Интернете

1. *Томкович, М. П.* Деловые услуги: идентификация содержания и структуры нового сегмента экономики Беларуси / М. П. Томкович, П. С. Шаграй // Экон. бюл. Науч.-исслед. экон. ин-та Министерства экономики Респ. Беларусь. — 2022. — № 11 (305). — С. 4–10.

*Tomkovich, M. P.* Delovye uslugi: identifikacija sodержaniya i struktury novogo segmenta jekonomiki Belarusi [Business services: content and structure identification of the new segment of the belarusian economy] / M. P. Tomkovich, P. S. Shagraj // Jekon. bjul. Nauch.-issled. jekon. in-ta Ministerstva jekonomiki Resp. Belarus'. — 2022. — N 11 (305). — P. 4–10.

2. *Сынбулатова, Р. Ю.* Современные проблемы развития ИТ рынка / Р. Ю. Сынбулатова, З. Н. Идрисова // Науч. альманах. — 2016. — № 1 (15). — С. 288–293.

*Synbulatova, R. Ju.* Sovremennye problemy razvitiya IT rynka [Modern problems of IT market development] / R. Ju. Synbulatova, Z. N. Idrisova // Nauch. al'manah. — 2016. — N 1 (15). — P. 288–293.

3. *Зборина, И.* Развитие цифровой экономики в Республике Беларусь на современном этапе / И. Зборина // Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы : сб. тр. XIV Междунар. науч.-практ. конф. / Полес. гос. ун-т ; редкол.: К. К. Шебеко [и др.]. — Пинск, 2020. — С. 27–29.

*Zborina, I.* Razvitie cifrovoj jekonomiki v Respublike Belarus' na sovremennom jetape [Development of the digital economy in the Republic of Belarus at the present stage] / I. Zborina // Ustojchivoe razvitie jekonomiki: sostojanie, problemy, perspektivy : sb. tr. XIV Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. / Poles. gos. un-t ; redkol.: K. K. Shebeko [i dr.]. — Pinsk, 2020. — P. 27–29.

4. Об услугах на внутреннем рынке : Директива Европейского парламента и Совета Европейского союза 2006/123/ЕС от 12 декабря 2006 г. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://base.garant.ru/2565030/>. — Дата доступа: 07.07.2023.

5. Директива Совета Европейского союза 2009/50/ЕС от 25 мая 2009 г. об условиях въезда и проживания граждан третьих стран для целей осуществления высококвалифицированной трудовой деятельности [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://base.garant.ru/2568909/>. — Дата доступа: 07.07.2023.

6. *Дорошенко, М. Е.* Интеллектуальные услуги. Сегодня и завтра / М. Е. Дорошенко // Форсайт. — 2007. — № 2 (2). — С. 37–45.

*Doroshenko, M. E.* Intellektual'nye uslugi. Segodnja i zavtra [Intellectual Services. today and tomorrow] / M. E. Doroshenko // Forsajt. — 2007. — N 2 (2). — P. 37–45.

7. Некрашевич, К. Венчурное финансирование как способ привлечения иностранных инвестиций / К. Некрашевич // Банк. весн. — № 8 (673). — С. 45–52.

*Nekrashevich, K. Venchurnoe finansirovanie kak sposob privlechenija inostrannyh investicij [Venture financing as a way to attract foreign investment] / K. Nekrashevich // Bank. vesn. — N 8 (673). — S. 45–52.*

8. Германович, Г. В. Социально-экономические и организационно-управленческие приоритеты в функционировании оптовых структур потребительской кооперации / Г. В. Германович, М. П. Томкович // Потребит. кооперация. — 2009. — № 4 (27). — С. 23–28.

*Germanovich, G. V. Social'no-jekonomicheskie i organizacionno-upravljencheskie priority v funkcionirovanii optovyh struktur potrebitel'skoj kooperacii [Socio-economic, organizational and managerial priorities in the functioning of wholesale structures of consumer cooperation] / G. V. Germanovich, M. P. Tomkovich // Potrebit. kooperacija. — 2009. — N 4 (27). — P. 23–28.*

9. Мулярчик, К. С. Образовательные инновации как фактор развития ИКТ-отрасли Республики Беларусь [Educational innovations as a factor in the development of the ICT industry of the Republic of Belarus] / К. С. Мулярчик, С. В. Харитоновна // Тенденции экономического развития в XXI веке : материалы II Междунар. науч. конф., Минск, 28 февр. 2020 г. / Белорус. гос. ун-т ; под ред. А. А. Королёва. — Минск, 2020. — С. 569–572.

*Muljarchik, K. S. Obrazovatel'nye innovacii kak faktor razvitija IKT-otrasli Respubliki Belarus' [Educational innovations as a factor in the development of the ICT industry of the Republic of Belarus] / K. S. Muljarchik, S. V. Haritonova // Tendencii jekonomicheskogo razvitija v XXI veke : materialy II Mezhdunar. nauch. konf., Minsk, 28 fevr. 2020 g. / Belarus. gos. un-t ; pod red. A. A. Koroliova. — Minsk, 2020. — P. 569–572.*

---

**PAVEL SHAHRAI**

---

***PRIORITY AREAS AND PROBLEMATIC ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF BUSINESS SERVICES IN THE REPUBLIC OF BELARUS***

---

**Author affiliation.** *Pavel SHAHRAI (Shahrai.pavel@mail.ru), Research Economic Institute of the Ministry of Economy of the Republic of Belarus (Minsk, Belarus).*

**Abstract.** This article focuses on the identification of the main problems of functioning of the business services sector in Belarus and the elaboration of the business services complex. Based on the study of the works of domestic and foreign researchers, the key problems of improving the sphere of business services, including technological, economic, legal, organizational, social and financial, have been identified. The identification of problematic aspects made it possible to form a list of priority directions differentiated according to the principle of external or internal implementation into socio-economic and organizational and managerial ones, which will contribute to the improvement of the quality of management on the part of the state and management of business services companies and accelerate the development of business services complex.

**Keywords:** priorities; business services; problems of functioning; public administration; economic development.

UDC 338.46

---

*Статья поступила  
в редакцию 15. 12. 2023 г.*