

Статья поступила в редакцию 06.09.2025 г.

А. С. СВЕРЛОВ

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ В УСЛОВИЯХ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ЕАЭС

Показан подход трансформации промышленности страны в контексте формирования актуального содержания промышленности; обосновано, что решение задачи содержательной модернизации промышленного комплекса должно учитывать тенденции рынка, обязательства страны, взятые на себя в рамках интеграционных объединений, оптимизацию присутствия органов государственного управления в финансировании этих процессов; выявлена целесообразность актуализации функционирования промышленного комплекса Республики Беларусь на основе подхода комплементарности применяемых предприятиями ресурсов; обосновано участие республики в интеграционных объединениях с учетом ее экономических интересов, качества организации системы использования ресурсов и наделённости ими экономики страны.

Ключевые слова: трансформация; комплекс; промышленность; технология; специализация; сотрудничество; комплементарность, интеграционные объединения.

УДК 338

Введение. Исследованиями развития промышленного комплекса занимались многие отечественные и зарубежные авторы. Отечественными авторами научных трудов промышленный комплекс и его развитие рассматривался с разных сторон. Систематизация научных трудов позволяет выделить такие направления исследований, как методология формирования промышленных комплексов страны, экономическая безопасность их функционирования, постановка задач и прогнозирование развития, регионализация, исследование социально-экономических процессов их развития. В. М. Глушков [1], М. В. Мясникович [2], В. Ф. Медведев и Л. А. Климович [3], В. В. Пузиков [4] сосредоточили внимание на проблемах наукоемкости и конкурентоспособности продукции промышленных предприятий, резервов и возможностей его роста, основных направлениях развития наукоемких отраслей, управление системой обеспечения экономической безопасности.

Исследователи И. Л. Телеш, Р. А. Русаков, И. В. Баханцева [5; 6] акцентировали внимание на оценке качества структуры экспорта исходя из уровня сложности товаров и оценивали нераскрытый потенциал экспорта товаров Республики Беларусь. Б. Х. Алиев [7], В. А. Таран [8], Г. И. Идрисов [9] делают упор на промышленную политику страны. Применение в практике подобного подхода позволило оценить позиции производителей на приоритетных для республики зарубежных рынках. В. Ф. Байнёв и В. В. Саевич [10] рассматривают переход к инновационной экономике в условиях межгосударственной интеграции с учетом интеграционных объединений, в которых участвует Республика Беларусь, и в частности ЕАЭС.

Алексей Сергеевич СВЕРЛОВ (alekseisv@mail.ru), кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).

Проблемой «зеленых технологий» занимались М. А. Гурьева, В. В. Бутко [11]. В своих трудах они указывали, что применение подобных технологических решений способствует не только повышению эффективности промышленного производства, но и минимизации последствий применения критически важных для экономики страны технологий. Более того, в Республике Беларусь подобная задача решается на государственном уровне. В частности, постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 29 мая 2024 г. № 393 предусматривается реализация стратегии развития экономики замкнутого цикла (циркулярной экономики) Республики Беларусь на период до 2035 г. [12].

В то же время зарубежные исследователи акцентируют внимание, например, на развитии промышленного комплекса с учетом тенденций развития рынка. Так, К. Фримен [13], Д. Кларк и Л. Соете [14] предлагают учитывать, каким образом связаны инновационная составляющая, тенденции рынка с положением предприятия на нем.

На подходы формирования общей промышленной политики и единых принципов управления промышленными комплексами ряда стран указывали А. С. Жупарова [15], М. Т. Кенжебаева [16], Н. К. Нурланова [17].

В то же время авторами не рассматривается проблема содержательной трансформации промышленного комплекса страны с учетом мировых тенденций и размера ресурсов отдельного государства. Авторами преимущественно рассматривается задача развития промышленности с позиции, когда достигнутый уровень развития является оптимальным или требующим незначительный редакции.

Целью статьи является выработка актуальных для Республики Беларусь положений и подходов формирования промышленной политики в условиях функционирования ЕАЭС

Основная часть. Для широкого внедрения технологий, в том числе зеленых, соответствующих содержанию индустрии 4.0, важно содержательно изменить управление комплексом, сопровождение предпринимательской деятельности его предприятий на рынках, организацию функционирования промышленных предприятий, организационная структура которых позволит внедрять, адаптировать и использовать технологии индустрии 4.0. Подобный подход основан на изменении экономических связей как в производственной сфере, так и в сфере услуг.

Внедрение технологий индустрии 4.0 связано с экологической ситуацией и процессами экологизации. Их применение не предполагает действий фрагментарного локального характера. Вместо этого необходимы действия, связанные с системным подходом. Общая идея подобного подхода состоит в том, чтобы рассмотреть трансформацию промышленного комплекса и определить объем инвестиций таким образом, чтобы можно было рассматривать ситуацию не по улучшению отдельных свойств и характеристик промышленного комплекса, а организацию принципиально новой структуры промышленности.

В настоящее время экологическая составляющая является достаточно существенным фактором для организации перспективных производств. В целом в мировой экономике существует тенденция организации промышленности в рамках индустрии 4.0, которая предполагает содержательное изменение подходов к организации функционирования предприятий отдельно взятой страны. Это изменение основано на применении новых перспективных технологий, в том числе и на подходах, связанных с информационными технологиями, что предполагает постепенное эволюционное развитие структуры промышленности страны и в дальнейшем трансформацию остальных отраслей производственной и непромышленной сферы таким образом, чтобы

это способствовало эффективному функционированию новых перспективных производств.

Несмотря на то что в подходе индустрии 4.0 прописывается широкое внедрение информационных технологий, новых перспективных технологий и т.д., в первую очередь рассматривается необходимость содержательной трансформации структуры комплекса с расчетом, чтобы можно было применять подобные перспективные технологии и в дальнейшем улучшать функционирование предприятий с учетом экологической составляющей. Это задачи, которые требуют решения вместе с разрешением главной приоритетной задачи: изменение структуры и содержания промышленности, когда применение новых технологий ориентировано на наличие экологического эффекта, формирование устойчивых отношений между субъектами рынка и устойчивое развитие всего промышленного комплекса в целом.

Для организации подобного подхода необходимо решение задач, связанных с изменением содержания составляющих промышленный комплекс, связей между основными субъектами в этом комплексе, а также с формированием социальной сферы и всей экономической системы в целом. Подход, в котором оценивается и экологическая составляющая, и социальная, и уровень вовлечения бюджета страны, позволяет организовать применение новых технологий и решить задачи, связанные с организацией производства принципиально новых товаров. В варианте выбытия из этого процесса, т.е. игнорирование практически объективно складывающихся на рынке подходов по организации новой структуры промышленности страны и подходов, связанных с выполнением подобных мероприятий, в перспективе приведет к достаточно существенным деструктивным последствиям. С точки зрения экономического эффекта подобные процессы будут сопровождаться стагнацией или ростом уровня расходов государства, связанных с решением задач в сфере инвестиций в производственный процесс, когда создание новых предприятий и отраслей будет организовано в период достаточно широкого использования конкурентами технологических решений индустрии 4.0.

Основной проблемой решения перспективных задач, связанных с индустрией 4.0, является эффективное использование ограниченных ресурсов. В экономике страны ограниченность ресурсов является нормой. Даже у наиболее развитых стран периодически возникают затруднения в части организации системы широкомасштабного функционирования предприятий перспективных отраслей, поэтому вопрос относительно ресурсного обеспечения является первоочередным. В то же время уровень развития системы отдельно взятых стран по приведению ресурсов к качественному состоянию их возможного использования, особенно развитых стран или новых индустриальных стран, значительно и содержательно лучше по сравнению с аналогичными вариантами развивающихся стран. В таких условиях важной составляющей становится развитие двусторонних соглашений.

Решение задач, связанных с индустрией 4.0 и развитием предприятий этой сферы, является мотивирующим фактором для организации лоббирования и продвижения интересов Республики Беларусь, например, при вступлении в различные интеграционные объединения. Очевидно, что при подобном подходе должен рассматриваться вопрос о степени комплементарности ресурсов, когда их недостаток или рыночное окно, возникшее в конкретном интеграционном объединении, может быть заполнено присутствием национальных производителей на рынке.

Развитие двусторонних отношений позволит Республике Беларусь с остальными странами мира консолидировать свои усилия, что в конечном счете приведет к повышению уровня капитализации, которым обладают предприя-

тия страны и возможности организации производств индустрии 4.0. Принцип комплементарности в двусторонних отношениях Республики Беларусь позволит решить многие задачи страны. Его эффективная организация предполагает присутствие в процессе организации органов государственного управления для определения, куда в первую очередь необходимо направить и ресурсы, и финансирование, и усилия с таким расчетом, чтобы воспользовавшись, например, подходом о первичной, вторичной и другой занятости, можно рассматривать вопрос достаточно содержательного развития практически всех отраслей экономики страны, с учетом экологизации и вопросов внедрения перспективных технологических решений. Применяя подход оптимального государственного участия в организации процесса, можно практически довести до требуемого уровня развития содержание всех элементов и ресурсов экономики страны, существенно улучшить связи между элементами комплексов экономики, актуализируя и адаптируя их к применению технологий индустрии 4.0. Выбор заинтересованных партнеров во внешнеэкономических отношениях и интеграционных объединениях с учетом комплексного подхода к оценке ситуации способствует решению подобной задачи, что позволит Республике Беларусь оптимизировать использование бюджетных средств и ресурсов, финансы, оценить возможность присутствия на рынках зарубежных стран национальных производителей и степень проникновения на внутренний рынок республики иностранных производителей.

Для решения задач комплементарности применяемых ресурсов и получения синергетического эффекта от развития двух- и многосторонних отношений нецелесообразно рассматривать уже сформированный промышленный комплекс страны, необходимо его содержательно изменить таким образом, чтобы можно было достичь поставленных целей индустрии 4.0. В варианте, когда у страны недостаточно ресурсов и она активно участвует в интеграционных объединениях, необходимо определиться с содержанием специализации страны с учетом возможности и необходимости применения новых перспективных технологий, значимо улучшающих качество жизни, развивающих экономику страны, улучшающих окружающую среду. Необходимо с учетом межстрановых договоренностей выявить те перспективные направления развития, которые позволят организовать производства с применением так называемых зеленых технологий и практически обеспечить возможность применения технологических решений, способствующих не столько локальному фрагментарному решению рассматриваемых задач, сколько тех, которые способствуют решению задач, связанных с применением так называемых сквозных технологий и развитием смежных отраслей. Подобный подход позволяет объединить усилия отдельных отраслей и улучшить качество, производственный процесс, содержание и организацию производства, в том числе в отраслях, которые являются актуальными для Республики Беларусь.

Организация совместных усилий стран – это перспективная и крайне содержательная задача. Она касается не только отдельно взятых стран либо договоренностей, принятых в рамках отдельно взятого интеграционного объединения. Это задача, связана с реализацией возможностей, когда каждая страна, участвующая в подобного рода процессе, в том числе в процессах, связанных с комплементарностью, организацией различных кластеров, например, по принципу экстерриториальности, организацией тесных двусторонних отношений, может максимально реализовать свои преимущества и получить выгоды от подобного рода сотрудничества. Выполнение достигнутых межстрановых договоренностей и совместные усилия стран по организации перспективных производств будут способствовать решению многих вопросов, в том числе связанных с организацией различных субъектов хозяйствования

наднационального уровня. В Республике Беларусь в этой сфере накоплен существенный опыт создания так называемых межгосударственных финансово-промышленных групп. В эти группы, кроме промышленных предприятий, также вовлекались различные банковские и финансовые структуры с таким расчетом, чтобы можно было обеспечить функционирование группы требуемым количеством ресурсов и одновременно развивать отдельные сферы производства нескольких стран. Реализация совместных усилий, основанная на договорных отношениях долгосрочного характера, позволит обеспечить формирование промышленных комплексов, соответствующих пониманию индустрии 4.0, определить обоснованную специализацию этих стран в мировой экономике и оптимизировать применяемые ресурсы.

Для установления перспективного направления специализации экономики отдельно взятой страны, содействия развитию предприятий и отраслей, являющихся перспективными, необходимо организовать иной подход в организации функционирования территориальных и промышленных комплексов. В Республике Беларусь отдельные мероприятия трансформации уже выполнены. В то же время результатом трансформации является подход, когда в страновой специализации промышленные предприятия Республики Беларусь ориентированы преимущественно на рынок Российской Федерации и на интеграцию с ее предприятиями, т.е. белорусский комплекс, который был получен в наследство от СССР и в настоящий момент практически не претерпел настолько содержательных, существенных трансформаций, которые позволили бы мотивировать его предприятия производить продукцию, востребованную не только на рынке России или ЕАЭС, но также и на высококонкурентных рынках зарубежных стран и прежде всего стран с развитой экономикой. Ориентация на рынки развитых стран позволяет мотивировать и организовать производственный процесс, соответствующий современным либо перспективным пониманиям того, какие свойства, характеристики должны быть приданы конкретному виду продукции: такие, что товар национальных производителей будет конкурентоспособен практически на любом рынке сбыта.

Заключение. При организации предприятий индустрии 4.0 необходимо рассматривать вопрос, связанный не столько с попытками некоторой актуализации функционирования промышленного комплекса страны в существующих условиях, сколько вопрос, связанный с его существенной трансформацией и модернизацией. Подобный подход позволит создать институты для функционирования предприятий в условиях конкуренции и необходимую инфраструктуру, а также новые связи между промышленными предприятиями, которые соответствуют актуальному пониманию эффективности взаимодействия между предприятиями промышленного комплекса.

В варианте участия Республики Беларусь в интеграционных объединениях организация деятельности предприятий промышленного комплекса должна быть ориентирована на использование принципа комплементарности ресурсов. В настоящее время ни одна страна не обладает достаточным количеством ресурсов, таким, что может игнорировать мировые тенденции, в том числе связанные с развитием индустрии 4.0. Для этого целесообразно определиться, каким образом и на каких условиях возможна организация двух- и многостороннего сотрудничества в интеграционных объединениях на основе принципа комплементарности применяемых ресурсов и факторов производства. Это позволит, с одной стороны, оптимизировать бюджет республики, объем привлекаемых инвестиций и определиться с перспективными отраслями, а, с другой стороны, обеспечит синергетический эффект, вторичную, третичную занятость в смежных отраслях и применение так называемых сквозных технологий, когда деятельность одного предприятия будет мотивировать и значи-

мо определять необходимость применения принципиально новых технологий на предприятиях в смежных отраслях.

Трансформация промышленного комплекса страны должна быть связана с определением уровня ее специализации в мировой экономике. Очевидно, что внедрение индустрии 4.0 содержательно изменит структуру экономики страны. В таких условиях достижение максимального эффекта будет гарантировано только в том случае, если страна максимально адекватно и релевантно перспективам воспользуется ресурсами промышленного комплекса. Подобный подход не предполагает спонтанный отказ от ряда производств. Он означает обоснование целесообразности развития специализации отдельных производств и отраслей, соответствующих перспективной специализации в мировой экономике. Организация выполнения подобного подхода позволит корректно и эффективно выстроить взаимоотношения как в рамках отдельных интеграционных объединений, например ЕАЭС, но также в рамках развития двух- и многосторонних соглашений с остальными странами мира.

Литература и электронные публикации

1. Глушков, В. Беседы об управлении / В. Глушков. – М. : Наука, 1974. – 226 с. *Glushkov, V. Besedy' ob upravlenii* [Conversations about management] / V. Glushkov. М. : Nauka, 1974. – P. 226.

2. Мясникович, М. В. Управление системой обеспечения экономической безопасности / М. В. Мясникович, С. С. Полоник, В. В. Пузиков. – Минск : Право и экономика, 2005. – 264 с.

Myasnikovich, M. V. Upravlenie sistemoy obespecheniya e'konomicheskoy bezopasnosti [Management of the economic security system] / M. V. Myasnikovich, S. S. Polonik, V. V. Puzikov. – Minsk : Pravo i e'konomika, 2005. – P. 264.

3. Климович, Л. А. Конкурентоспособность международной компании / Л. А. Климович ; под научн. ред. чл.-корр. НАН Беларуси, проф. В. Ф. Медведева. Серия: Мировая экономика – Минск : Право и экономика. 2003. – 130 с.

Klimovich, L. A. Konkurentosposobnost' mezhdunarodnoj kompanii [Competitiveness of an international company] / L. A. Klimovich ; pod nauchn. red. chl.-korr. NAN Belarusi, prof. V. F. Medvedeva. Seriya: Mirovaya e'konomika – Minsk : Pravo i e'konomika. 2003. – P. 130.

4. Пузиков, В. В. Научеёмкость в системе показателей динамического развития Республики Беларусь / В. В. Пузиков, А. С. Сверлов // Экономический бюллетень. – 2018. – № 5. – С. 16–22.

Puzikov, V. V. Naukoemkost' v sisteme pokazatelej dinamichnogo razvitiya Respubliki Belarus' [Science intensity in the system of indicators of dynamic development of the Republic of Belarus] / V. V. Puzikov, A. S. Sverlov // E'konomicheskij byulleten'. – 2018. – N 5. – P. 16–22.

5. Телеш, И. Л. Оценка нераскрытого потенциала экспорта товаров Республики Беларусь / И. Л. Телеш, Р. А. Русаков, И. В. Баханцева // Белорусский экономический журнал. – 2023. – № 2. – С. 53–65.

Telesh, I. L. Ocenka neraskry'togo potenciala e'ksporta tovarov Respubliki Belarus' [Assessment of the untapped potential of exports of goods from the Republic of Belarus] / I. L. Telesh, R. A. Rusakov, I. V. Baxanceva // Belorusskij e'konomicheskij zhurnal. – 2023. – N 2. – P. 53–65.

6. Телеш, И. Л. Оценка качества структуры экспорта исходя из уровня сложности товаров / И. Л. Телеш, Р. А., Русаков, И. В. Баханцева // Белорусский экономический журнал. – 2022. – № 3. – С. 55–68.

Telesh, I. L. Ocenka kachestva struktury e'ksporta isxodya iz urovnya slozhnosti tovarov [Evaluation of the quality of the export structure based on the level of complexity of goods] / I. L. Telesh, R. A., Rusakov, I. V. Baxanceva // Belorusskij e'konomicheskij zhurnal. – 2022. – N 3. – P. 55–68.

7. Алиев, Б.Х. Промышленная политика и экономика / Б. Х. Алиев. – М. : Экономика, 2000. – 103 с.

Aliev, B. X. Promy'shlennaya politika i e'konomika [Industrial policy and economics] / B. X. Aliev. – M. : E'konomika, 2000. – P. 103.

8. *Taran, V. A.* Промышленная политика. Вопросы теории и практики организации и управления хозяйственными образованиями промышленности / В. А. Таран. – Н. Новгород : Волго-Вятская акад. гос. службы, 2007. – 464 с.

Taran, V. A. Promy'shlennaya politika. Voprosy' teorii i praktiki organizatsii i upravleniya khozyajstvenny'mi obrazovaniyami promy'shленности [Industrial policy. Issues of theory and practice of organization and management of economic formations of industry] / V. A. Taran. – N. Novgorod : Volgo-Vyatskaya akad. gos. sluzhby', 2007. – P. 464.

9. *Идрисов, Г. И.* Промышленная политика России в современных условиях / Г. И. Идрисов. – М. : Ин-т Гайдара, 2016. – 160 с.

Idrisov, G. I. Promy'shlennaya politika Rossii v sovremenny'x usloviyax [Industrial policy of Russia in modern conditions] / G. I. Idrisov. – M. : In-t Gajdara, 2016. – P. 160.

10. *Байнёв, В. Ф.* Переход к инновационной экономике в условиях межгосударственной интеграции: тенденции, проблемы, белорусский опыт / В. Ф. Байнёв, В. В. Саевич; под ред. В. Ф. Байнёва. – Минск : Право и экономика, 2007. – 180 с.

Vajnyov, V. F. Perexod k innovacionnoj e'konomike v usloviyax mezhgosudarstvennoj integratsii: tendencii, problemy', belorusskij opy't [Transition to an innovative economy in the context of interstate integration: trends, problems, Belarusian experience] / V. F. Vajnyov, V. V. Saevich; pod red. V. F. Vajnyova. – Minsk : Pravo i e'konomika, 2007. – P. 180.

11. *Гурьева, М. А.* Зарубежный опыт развития концепции зеленой экономики в деятельности энергетических и нефтегазовых компаний в XXI веке / М. А. Гурьева, В. В. Бутко // Интерактивная наука. – 2020. – № 4. – С. 77–80.

Gur'eva, M. A. Zarubezhny'j opy't razvitiya koncepcii zelenoj e'konomiki v deyatel'nosti energeticheskix i neftegazovy'x kompanij v XXI veke [Foreign experience in developing the concept of green economy in the activities of energy and oil and gas companies in the 21st century] / M. A. Gur'eva, V. V. But'ko // Interaktivnaya nauka. – 2020. – N 4. – P. 77–80.

12. О Национальной стратегии развития экономики замкнутого цикла (циркулярной экономики) Республики Беларусь на период до 2035 года // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Минск, 2026. – URL : <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22400393> (дата обращения: 20.01.2026).

13. Freeman, Christopher. 1982. The Economics of Industrial Innovation. London – UK :Pinter.ISBN0861873513, 9780861873517.

14. *Soete, L. L. G.* Innovation, Knowledge Creation and Technology Policy: The Case of the Netherlands. De Economist, 147(3): 293-310 / L. L. G. Soete. – URL : 10.1023/A:1003797027548.

15. *Жупарова, А. С.* Экономика креативных индустрий: сущность и основные характеристики / А. С. Жупарова, Г. Ж. Исмаил // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2021. – № 3. – С. 36–45.

Zhuparova, A. S. E'konomika kreativny'x industrij: sushhnost' i osnovny'e xarakteristiki [The Economy of Creative Industries: Essence and Main Characteristics] / A. S. Zhuparova, G. Zh. Ismail // Modeli, sistemy', seti v e'konomike, texnike, prirode i obshhestve. – 2021. – N 3. – P. 36–45.

16. *Кенжебаева, М. Т.* Основные подходы к определению промышленной политики / М. Т. Кенжебаева // Вестник КазНУ. – 2011. – № 1. – С. 7–12.

Kenzhebaeva, M. T. Osnovny'e podhody' k opredeleniyu promy'shленной politiki [Basic approaches to defining industrial policy] / M. T. Kenzhebaeva // Vestnik KazNU. – 2011. – N 1. – P. 7–12.

17. *Нурланова, Н. К.* Агломерационный ресурс инновационного развития экономики Казахстана в условиях новых глобальных вызовов [Agglomeration resource for innovative development of the economy of Kazakhstan in the context of new global challenges] / Н. К. Нурланова // Казахстан-2050 в условиях десяти глобальных вызовов XXI века. – Вена, Австрия : Ассоциация перспективных исследований и высшего образования «Восток-Запад», 2015. – С. 133–152.

Nurlanova, N. K. Aglomeracionny'j resurs innovacionnogo razvitiya e'konomiki Kazaxstana v usloviyax novy'x global'ny'x vy'zovov [Agglomeration resource for innovative development of the economy of Kazakhstan in the context of new global challenges] / N. K. Nurlanova // Kazaxstan-2050 v usloviyax desyati global'ny'x vy'zovov XXI veka. – Vena, Avstriya : Associaciya perspektivny'x issledovaniy i vy'sshego obrazovaniya «Vostok-Zapad», 2015. – P. 133–152.

ALEKSEI SVERLOV

**AN APPROACH TO THE FORMATION OF INDUSTRIAL
POLICY IN THE CONTEXT OF THE FUNCTIONING
OF THE EAEU THAT IS RELEVANT
FOR THE REPUBLIC OF BELARUS**

Author affiliation. *Aleksei SVERLOV (alekseisv@mail.ru), Belarus State Economic University (Minsk, Belarus).*

Abstract. The approach to transforming the country's industry is shown in the context of forming the actual content of industry. It is substantiated that the solution to the problem of substantive modernization of the industrial complex should take into account market trends, the country's obligations assumed within the framework of integration associations, and optimization of the presence of government bodies in financing these processes. The expediency of updating the functioning of the industrial complex of the republic based on the approach of complementarity of the resources used by enterprises is revealed. The participation of the republic in integration associations is substantiated taking into account its economic interests, the quality of the organization of the resource use system and the endowment of the country's economy with them.

Keywords: cooperation; transformation; complex; industry; technology; specialization; cooperation; complementarity, integration associations.

UDC 338

*Статья поступила
в редакцию 23.01.2026 г.*

NADZEYA PALIASHCHUK, SIARGEI ASNOVIN

**CUSTOMER POLICY TRANSFORMATION IN THE
FITNESS INDUSTRY: COMPARATIVE ANALYSIS OF
BUSINESS MODELS AND DIGITAL ADAPTATION**

The article presents a comprehensive analysis of modern approaches to attracting and retaining customers in the fitness industry of the Republic of Belarus in conditions of high competition and digital transformation of the market. The aim of the study was to identify the key determinants of a successful customer policy and to develop practical recommendations for improving the efficiency of fitness clubs/gyms. The

nadzeya PALIASHCHUK (npoleschuk@tut.by), Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Marketing Department of the Belarus State Economic University (Minsk, Belarus);

Siargei ASNOVIN (1976_1976@mai.ru), Candidate of Agricultural Sciences, Associate Professor of the Marketing Department of the Belarus State Economic University (Minsk, Belarus).