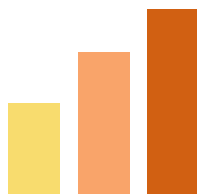




Сфера услуг Республики Беларусь претерпевает кардинальную трансформацию, определяющую будущий облик национальной экономики. Выходя за рамки традиционной роли сектора, услуги становятся центральным драйвером роста, генератором высококвалифицированной занятости и полем для формирования высокой добавленной стоимости. Данный переход обусловлен фундаментальными вызовами, с которыми сталкивается отечественная экономическая модель. И хотя она доказала свою эффективность за счет сочетания социальной ориентированности и активной роли государства в стратегическом планировании, сегодня испытывает давление со стороны качественно новой реальности. Скорость изменений в глобальной экономической, технологической и геополитической среде достигла такого уровня, что традиционные длительные циклы планирования утрачивают свою актуальность в ходе реализации. Принимаемые пятилетние программы, будучи эффективными в периоды относительной стабильности, не успевают адаптироваться к стремительно меняющейся повестке, что может приводить к ситуациям, когда формальное выполнение плановых показателей сопровождается утратой стратегических позиций и неиспользованием открывшихся возможностей. Именно сфера услуг наиболее чувствительна к колебаниям потребительского спроса, технологическим прорывам и конъюнктуре мировых рынков, первой оказавшись в разрыве между плановыми директивами и динамичной реальностью. При этом цифровизация может выступить тем технологическим базисом, который сделает саму идею оперативной адаптации осуществимой на практике.

Инновационный подход к формированию механизма развития сферы услуг

УДК 338.46:331:330.341



Аннотация. Обозначена роль и значимость сферы услуг с позиций ее вклада в экономику и обеспечения занятости в мировом масштабе. Обоснована потребность в принципиально новом подходе к управлению развитием третичного сектора в Республике Беларусь. Предложен авторский механизм радикального переосмысления системного планирования, предусматривающего переход к управлению через создание адаптивной «интеллектуальной» среды. Отмечена значимость ИКТ, которые в инновационной парадигме выступают не в качестве отдельного сектора для поддержки, а как критически важный сквозной катализатор и инфраструктурный каркас. Проведены статистический анализ основных показателей сферы услуг и оценка ее вклада в странах с разными типами экономик.

Ключевые слова: механизм, сфера услуг, вклад услуг в ВВП, социальная и экономическая значимость, занятость, рабочие места.

Для цитирования: Морозова Н., Федоров Е. Инновационный подход к формированию механизма развития сферы услуг // Наука и инновации. 2026. №7. С. 36–43.

<https://doi.org/10.29235/1818-9857-2026-07-36-43>



Наталья Морозова,
заведующий отделом экономики
сферы услуг Института
экономики НАН Беларуси,
кандидат экономических
наук, доцент;
morozova7373@mail.ru



Евгений Федоров,
заведующий сектором производственных
и распределительных услуг отдела
экономики сферы услуг Института
экономики НАН Беларуси,
кандидат технических наук, доцент;
rwitor@gmail.com

Цель исследования заключается в разработке комплексного механизма, предусматривающего достижение определенных показателей, создание инновационной системы, способной оперативно перенастраивать траекторию своего движения в ответ на внешние сигналы и внутренние дисбалансы, сохраняя при этом стратегический фокус на ключевых национальных приоритетах. Объектом изучения выступает сфера услуг как социально-экономический институт, предметом являются системная архитектура организационно-экономического механизма в условиях структурных изменений экономики. Основные его элементы рассматриваются в работах белорусских исследователей Ю.В. Мелешко [1], Т.В. Сергиевич [2], А.А. Хорошевича [3], в публикациях российских экономистов В.А. Слепова, В.К. Бурлачкова [4], а с акцентом на сферу услуг – П.А. Алексеевой [5]. Особенности функционирования сферы услуг нашли отражение в работах О.С. Булко, Е.А. Милашевич [6], Н.Н. Морозовой [7]. Исследования агломерационных процессов с акцентом на развитии транспортной, туристической и производственной инфраструктуры агломераций широко представлены в трудах российских ученых С.В. Кузнецова, А.Д. Шматко, А.Н. Леонтьевой, Л.А. Ложиной [8]. В то же время не был разработан комплексный механизм развития

сферы услуг, соответствующий современным условиям.

В XXI в. сфера услуг перестала быть второстепенным или вспомогательным сектором. Сегодня она выступает основным двигателем глобального экономического роста, источником создания новых рабочих мест и фундаментом для повышения общей производительности экономики, составляя в глобальном ВВП (по данным Всемирного банка) в 2023 г. 56,06% среди 178 стран (рис. 1).

Страны с самым высоким уровнем дохода, как правило, имеют более существенную долю услуг в ВВП, чем развивающиеся. Стоит заметить, что услуги – сегмент,

представляющий собой не только конечное потребление, но и критическую инфраструктуру для отраслей хозяйствования: логистики и связи, финансового и юридического сектора, IT-консалтинга, образования и здравоохранения. Высокотехнологичные, конкурентоспособные услуги повышают эффективность и производительность промышленности и сельского хозяйства, снижая их издержки и способствуя созданию товаров с высокой добавленной стоимостью. Максимальная доля услуг характерна для небольших государств и территорий с развитыми офшорами и туристическим сектором (таблица).

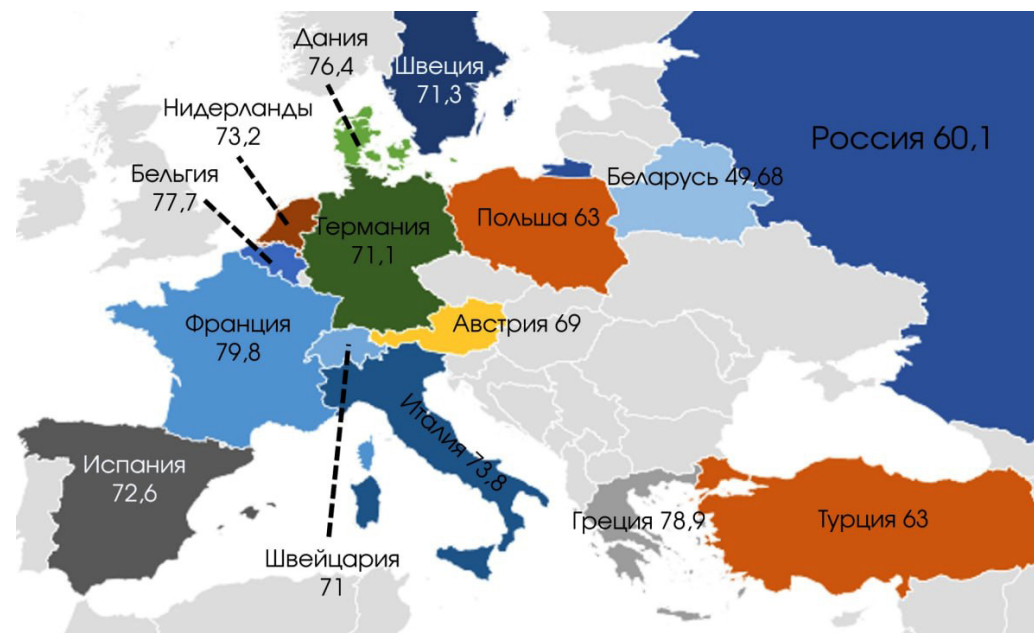


Рис. 1. Вклад сферы услуг в ВВП, %. Источник: авторская разработка на основе данных Global Economy [9]

Сфера услуг – крупнейший работодатель в мире в постиндустриальной экономике: в развитых странах в ней трудится свыше 70% всех работников, что обеспечивает практически чистый прирост занятости в последние 30 лет; в развивающихся – порядка 45% [10, 11]. При этом данный сектор обладает высокой способностью поглощать рабочую силу и решать проблемы трудоустройства. Например, в Великобритании в сфере услуг занято более 80% работающего населения, в США – около 79%, в Германии – свыше 71%. В Беларуси третий сектор экономики также является основным драйвером занятости, но он сталкивается с внутренними и внешними проблемами. По данным Белстата, в нем в 2024 г. было задействовано 61,8% трудового населения [12]. В структуре ВВП доля сектора услуг составляет 49,7%, в то время как в производстве – 37,6%. Анализ показал, что в нашей стране сфера услуг структурно неоднородна. Выделяется явный лидер – сфера торговли, которая имеет наибольшие доли как в формировании ВВП (11,12%), так и по

уровню занятости (11,27%), что свидетельствует о ее фундаментальной роли в экономике как основного распределительного механизма и главного работодателя [13].

При этом внутрисекторальное распределение имеет свои особенности – значительная часть занятых сосредоточена в торговле и других отраслях с относительно низкой производительностью, что создает одновременно и вызовы, и возможности. Первые проявляются в наличии избыточной занятости в низкопродуктивных сегментах, вторые – в целенаправленном развитии таких высокопроизводительных, наукоемких и экспортоориентированных услуг, как ИТ, телекоммуникации, инжиниринг, профессиональные и финансовые услуги, креативные индустрии, создающих высококвалифицированные и высокооплачиваемые рабочие места. Таким образом, сфера услуг отличается большим разнообразием профессий и форм занятости, что обеспечивает трудоустройство для широких слоев населения с разным уровнем образования и квалификации.

Это ключевой фактор сокращения безработицы и поддержания социальной стабильности, особенно в период структурных изменений в промышленности.

Экспорт услуг Беларуси зависит от двух отраслей: транспортных (в 2024 г. на них приходилось 50% от их общего объема) и на треть – от компьютерных [14], при этом доля высокодоходных финансовых и консалтинговых услуг пока незначительна. В 2022 г. наблюдался отток ИТ-специалистов и перевозчиков за рубеж, что привело к дополнительным рискам для экспорта и занятости в этих секторах. К тому же для нашей страны, как и для многих развитых государств, характерна проблема старения населения и сокращения численности трудоспособных граждан, что создает долгосрочный вызов в целом для экономики и сферы услуг в частности. Несмотря на объективный рост доли сферы услуг с 43,4% в 2010 г. до 49,7% в 2024 г. в структуре ВВП, а также занятости в ней с 55,4% до 61,8% (при сокращении населения трудоспособного возраста с 5,84 млн чел. до 5,35 млн чел.), она сталкивается с системными ограничениями [12]. Представляется, что их преодоление возможно путем проведения целенаправленной государственной политики вследствие технологического отставания и невысокой производительности труда во многих традиционных сегментах. Причины тому – высокие регуляторные и административные барьеры, ограничивающие как внутреннюю конкуренцию, так и выход на внешние рынки, диспаритет в развитии подсекторов, дефицит кадров для высокотехнологичных услуг. Поэтому эффективный механизм должен быть комплексным, и его разработка является стратегической необхо-

Группа стран	Доля услуг в ВВП, %	Характеристика
Малые развитые финансовые центры и туристические дестинации (Бермуды, Гонконг, Макао, Монако)	88–91	Максимальные значения в мире, экономика основана на офшорных услугах, финансах и туризме
Крупные развитые экономики (США, Великобритания, Япония, Франция, Германия)	63–79	США лидируют (79,14%) среди крупных экономик, Германия (63,15%) имеет относительно меньшую долю из-за мощного промышленного сектора
Развивающиеся экономики и страны с формирующимся рынком (Китай, Россия, Беларусь, Индия)	49–62	Значительно ниже мирового среднего: Китай (56,34%) и Россия (56,74%) находятся около среднемирового уровня, Беларусь (49,68) – ниже среднемирового уровня, Индия (примерно 49%) имеет одну из наименьших долей среди крупнейших экономик

Таблица. Особенности вклада сферы услуг в странах с разными типами экономик, 2023 г.
Источник: авторская разработка на основе данных Global Economy [9]

димостью для обеспечения устойчивого роста, конкурентоспособности и социальной стабильности страны.

Без качественной цифровой инфраструктуры гибкое управление не может быть результативным, так как будет опираться на устаревшие или неполные данные, что в современных условиях практически гарантирует невосполнимое технологическое отставание. Только использование информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в режиме, близком к реальному времени, обеспечивает возможность собирать, анализировать и интерпретировать огромные массивы данных о состоянии рынков, эффективности предприятий, поведении потребителей и действиях конкурентов. В области цифровизации предлагается разработка плана внедрения цифровых технологий в конкретную сферу услуг с постановкой задач, учитывающих их специфику, а также выявлены основные векторы применения цифровых платформ (в торговле, транспорте, бытовых услугах и др.) в целях организации бизнес-процессов в этих сегментах между разными субъектами потребительского рынка, гибридные цифровые сервисы, позволяющие сочетать разные виды оказания услуг с использованием возможностей сформированной платформы [15]. Поэтому цифровизация данной сферы – это не просто одна из задач, а фундаментальный принцип, пронизывающий всю архитектуру предлагаемого механизма – от этапа первичной диагностики до реализации конкретных трансформационных проектов. Значимыми слагаемыми улучшения качества являются повышение производительности и эффективно-

сти труда, рост экспорта, а также цифровизация процессов, рассматриваемых в контексте обеспечения экономической безопасности и с учетом действующих инструментов государственного регулирования [16], включающих в себя правовые, экономические и организационные меры, которые обеспечивают эффективное и устойчивое развитие предприятий в сфере услуг [5].

В мировой науке сложились два основных направления исследования понятия «экономический механизм»: первый, изложенный в работах Л. Гурвица, Р. Майерсона, Э. Маскина, можно определить как информационный [17], а второй, разработанный представителем французской школы А. Кульманом, по своему содержанию выступает как функциональный [4]. Так, Р. Майерсон в своих трудах уделяет большое внимание информационной составляющей рынков и трактует институты как механизмы информационного обмена и координации действий хозяйствующих субъектов. Для него институты – основа функционирования экономических механизмов. Более выдержанная формулировка, предложенная Л. Гурвицем, определяет механизм как взаимодействие между субъектами и центром, состоящее из трех стадий: каждый субъект в частном порядке посылает центру сообщение, тот вычисляет предполагаемый результат, оглашает его и по необходимости претворяет в жизнь. С точки зрения функционального подхода, ученые относят к элементам экономического механизма результирующее явление и протекающий между ними процесс. Непосредственное его действие состоит в том, что исходное состояние запускает цепную реакцию взаимодействий с прочими событиями

без каких-либо дополнительных воздействий. В трактовке А. Кульмана экономический механизм существует, если экономическое явление влечет за собой ряд других без дополнительных импульсов, приводя к неким очевидным результатам, в общем виде его можно определить как необходимую взаимосвязь, естественно возникающую между различными экономическими факторами.

Архитектура предлагаемого нами комплексного механизма (рис. 2) выстроена как логически последовательная система, в которой каждый следующий блок использует результаты предыдущего, добавляя новый уровень управленческого воздействия. Взаимодействие выделенных четырех ключевых блоков образует замкнутый контур управления с непрерывной обратной связью, обеспечивая способность системы к адаптации и развитию в динамически изменяющихся условиях.

Первый блок «Аналитика текущего состояния и прогнозирование» выступает инструментом, обеспечивающим четкое и всестороннее представление о текущем состоянии сферы услуг, методологическое ядро которой – комплекс унифицированных методик, разработанных для оценки всех ключевых аспектов сектора. Вместо разрозненных ведомственных статистических сводок, зачастую несопоставимых друг с другом, предлагается создать единую систему координат для измерения. Она позволит дать ответы на вопросы, определяющие стратегию: какова реальная и мультипликативная роль услуг в экономике Беларуси? Каковы диспропорции в региональном развитии и где находятся точки роста? На каком этапе цифровизации

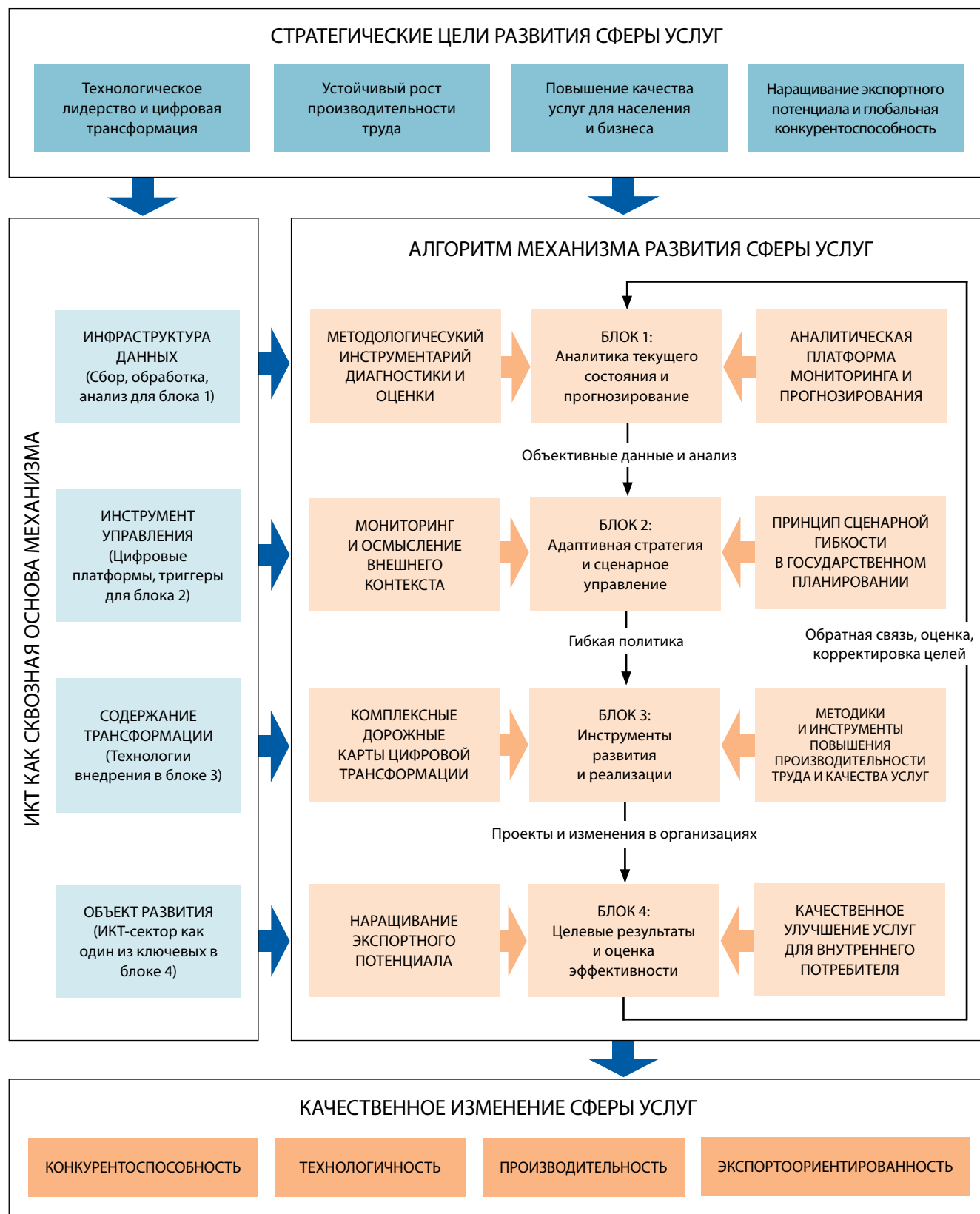


Рис. 2. Комплексный механизм развития сферы услуг на основе ИКТ. Примечание: авторская разработка

находятся предприятия и организации в сфере транспорта, торговли, образования, здравоохранения? Как меняется структура и динамика внешней торговли услугами и какие новые ниши появляются на мировом рынке? Этот блок трансформирует разрозненные данные в целостную аналитическую модель, создавая прочный фундамент фактов, на котором только и может быть построено качественное управление. Его внедрение позволит преодолеть традиционный разрыв между абстрактными макроэкономическими показателями и конкретной ситуацией в отраслях и на предприятиях.

Второй блок «Адаптивная стратегия и сценарное управление» отвечает за формирование управленческого ответа, переводя аналитику в плоскость конкретной политики развития с опорой на две составляющие. Первая – постоянный мониторинг и осмысление внешнего контекста: глобальных трендов, определяющих будущее услуг (от платформенной экономики до персонализированной медицины) и потенциальных угроз экономической безопасности, способных дестабилизировать развитие. Инновационный элемент данного подхода заключается во внедрении принципа сценарной гибкости в государственное планирование. Его суть – отказ от иллюзии единственно верного пятилетнего плана. Вместо этого для каждого стратегического направления сферы услуг предлагается разрабатывать и формально закреплять три взаимосвязанных сценария действий: базовый (режим плановой реализации), активируемый при стабильных, предсказуемых условиях, когда ключевые параметры риска и выполнения нахо-

дятся в запланированных пределах, соответствуя исполнению утвержденной государственной пятилетней программы; пессимистичный (режим антикризисной адаптации), которая запускается автоматически при наступлении кризисных условий, где целевая функция смещается с достижения первоначальных количественных показателей на сохранение жизнеспособности системы, минимизацию потерь и обеспечение выполнения критически важных социально-экономических функций; оптимистичный (режим стратегического рывка), инициируемый при подтверждении уникальных возможностей для прорыва (крупные инвестиционные проекты, доступ к новым технологиям, открытие перспективных рынков) и позволяющий концентрировать ресурсы на форсированном развитии, чтобы закрепить конкурентные преимущества. Переключение между этими режимами регулируется прозрачной системой формализованных управленческих триггеров – пороговых значений количественных измерителей, основанных на показателях блока диагностики (например, уровень риска, степень исполнения бюджета, отклонение ключевых показателей эффективности), а не на субъективных решениях. В рамках данного блока разрабатываются предложения по совершенствованию нормативно-правовой базы, учитывающие специфику развития по каждому из сценариев, что позволяет создавать гибкие, но предсказуемые и стимулирующие условия работы для бизнеса.

Третий блок «Инструменты развития и реализации» представляет собой практическое решение, адресованное непосредственно отраслевым органам управления, региональным

администрациям и руководителям предприятий сферы услуг. Он выстраивается вокруг двух взаимосвязанных и взаимно усиливающих друг друга направлений:

- **комплексные дорожные карты цифровой трансформации**, разработанные для каждой ключевой отрасли услуги, содержащие конкретные, пошаговые рекомендации, какие цифровые технологии (например, BigData, IoT, облачные платформы, ИИ) следует внедрять, в какой последовательности, для решения каких конкретных бизнес-задач и с каким ожидаемым экономическим эффектом (для транспорта это могут быть системы интеллектуальной логистики, для здравоохранения – телемедицинские сервисы и предиктивная аналитика, для торговли – платформы электронной коммерции нового поколения и решения на основе компьютерного зрения). Карты должны строиться по модульному принципу и оперативно адаптироваться в зависимости от того, какой сценарий (базовый, пессимистичный, оптимистичный) в данный момент активен;
- **методическое обеспечение и инструменты повышения производительности труда и качества услуг** дают управленческому персоналу возможности для осуществления точной диагностики эффективности внутри своих организаций, выявления «узких мест» в бизнес-процессах и выбора оптимальных мер для их устранения как в технологических решениях (автоматизация рутинных операций), так и организационно-

управленческих (реинжиниринг, внедрение современных систем мотивации и оценки персонала, разработка и контроль стандартов обслуживания), где цифровизация выступает мощнейшим драйвером роста производительности, устраняя операционные потери и предоставляя руководителям беспрецедентные условия для анализа и оптимизации.

Четвертый блок «Целевые результаты и оценка эффективности» концентрирует управленческое внимание на достижении двух системообразующих целей развития сферы услуг: наращивании экспортного потенциала и качественном улучшении услуг для внутреннего потребителя. На основе глубокого анализа структуры и динамики внешней торговли, а также изучения лучших мировых практик в данном блоке формируются целевые программы продвижения белорусских услуг на международные рынки. Эти программы предполагают дифференцированный подход: для традиционно сильных позиций (например, транспортные услуги) акцент делается на повышении их сложности и добавленной стоимости; для новых, перспективных направлений (IT-услуги, инжиниринг, образовательные и медицинские услуги) разрабатываются специальные меры поддержки, включая помощь в выходе на рынок, создание национального бренда и появления благоприятного регуляторного климата. Параллельно разрабатываются и внедряются национальные рамки стандартов качества услуг, системы независимой оценки и механизмы обратной связи от потребителей. Это позволит перевести понятие «качество» из субъективной

категории в область измеримых и управляемых параметров, образуя здоровую конкурентную среду и повышая доверие граждан.

К важнейшим элементам, обеспечивающим жизнеспособность всей системы, относится принцип адаптивной калибровки целевых показателей. Ключевые показатели эффективности в зависимости от складывающейся ситуации могут подлежать пересмотру в пределах, определяемых сценарием развития, в течение пятилетнего периода. В рамках установленного ежегодного цикла стратегического аудита они подвергаются тщательному анализу, и по его завершении могут быть уточнены или скорректированы с учетом реально достигнутых величин, изменения внешних макроэкономических условий или появления новых технологических возможностей. Все это делает систему целеполагания динамичной, реалистичной и ориентированной на реальный результат, а не на формальное выполнение когда-то утвержденного плана.

Практическая реализация предложенного механизма требует ряда последовательных шагов, в том числе закрепления функций стратегической координации всей сферы услуг (а не отдельных ее отраслей) за уполномоченным государственным органом, наделенным соответствующими полномочиями по согласованию отраслевых программ, мониторингу сценарных триггеров и инициированию процедур корректировки. Методологический аппарат, разработанный в рамках исследований (единые методики оценки, принципы сценарного планирования, механизмы управления и развития, направления и инструменты), должен быть формали-

зован и принят органами государственного управления, задействованными в регулировании, поддержке и росте сферы услуг. Внедрение целесообразно начинать с пилотного применения в наиболее значимых и готовых к изменениям секторах (например, в туризме), что позволит отработать процедуры межведомственного взаимодействия, оценить эффективность инструментов и сформировать пул успешных модулей для дальнейшего масштабирования.

Реализация предлагаемого механизма позволит кардинально повысить адаптационный потенциал сферы услуг, в частности:

- *система будет не просто сопротивляться внешним шокам, а использовать их как импульс для перестройки и поиска новых точек роста, что критически важно для сохранения суверенитета в принятии экономических решений в условиях глобальной турбулентности;*
- *преодоление ведомственной разобщенности, обеспечивающее взаимосвязь образования (качество человеческого капитала), ИКТ (технологическая база), транспорта (логистика) и туризма (сервис), перестает быть декларацией, а становится управляемой функцией, где успех в одном секторе системно усиливает результаты в других;*
- *цифровая трансформация выступает регулятором, целенаправленным и осмысленным социально-экономическим процессом, а внедрение технологий напрямую увязывается с целями роста производительности, повышения качества жизни граждан и увеличения экспортной выручки, что*

исключает расходование ресурсов на модные, но бесполезные либо чрезмерно дорогие «цифровые» проекты;

- экономическая безопасность укрепляется не через изоляцию, а через повышение гибкости и устойчивости внутри системы, а возможность быстрого переключения в режим антикризисной адаптации и перераспределения ресурсов позволяет минимизировать ущерб от внешних воздействий и сохранить ключевые компетенции.

Следовательно, сфера услуг представляет собой экономически и социально значимый фундамент устойчивого развития страны. В Беларуси она уже выполняет эту роль, снабжая работой большую часть населения. Перспективы в этом секторе зависят от успешной диверсификации, адаптации к цифровым трендам и преодоления структурных вызовов, таких как демографические изменения и региональные диспропорции. Несмотря на проблемы, у сферы услуг в нашей стране есть значительный потенциал для роста и создания новых рабочих мест, особенно в области высокодоходных видов услуг (финансовых, инжиниринговых, консультационных и образовательных).

Принцип функционирования предложенного механизма будет реализован как динамическая петля управления: первый блок создает объективную, основанную на данных картину текущего состояния, что является базой для любого стратегического выбора; второй, опираясь на анализ внешней среды, формирует гибкую стратегию в виде набора сценариев и соответствующего регулирования; третий – обеспечивает практическую реализацию выбранной стратегии через конкретные инструменты цифровизации и повышения эффективности, а четвертый фокусирует всю деятельность на достижении ключевых стратегических целей (экспорт, качество), оценивает результаты и через механизм обратной связи и калибровки KPI обеспечивает корректировку всей системы. При этом ИКТ выступают инфраструктурной основой и сквозным элементом на каждом этапе, поскольку служат инструментом для реализации сценарного управления, разработки трансформационных дорожных карт, представляя собой приоритетную отрасль для развития экспорта. ■

Статья поступила в редакцию
05.02.2026 г.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Мелешко Ю.В. Развитие организационно-экономического механизма оказания услуг промышленного характера: автореф. дис. ... канд. экон. наук.: 08.00.05, Белорус. гос. ун-т. – Мн., 2017.
2. Сергеевич Т.В. Совершенствование организационно-экономического механизма производства товаров интенсивного обновления: автореф. дис. ... канд. экон. наук.: 08.00.05, Белорус. гос. ун-т. – Мн., 2018.
3. Хорошевич А.А. Формирование организационно-экономического механизма развития инфраструктуры железнодорожного транспорта Республики Беларусь: автореф. дис. ... канд. экон. наук.: 08.00.05, БНТУ. – Мн., 2020.
4. Слепов В.А. О теории экономических механизмов / В.А. Слепов, В.К. Бурлачков, К.В. Ордов // Финансы и кредит. 2011. №24 (456). С. 2–8.
5. Алексеева П.А. Механизма совершенствования управления предприятиями сферы услуг: автореф. дис. ... канд. экон. наук.: 08.00.05, СПб. гос. ин-т кино и телевидения. – СПб., 2015.
6. Сфера услуг в современной экономике: теория и мировой опыт / О.С. Булко [и др.]; науч. ред.: О.С. Булко, Е.А. Милашевич. – Мн., 2022.
7. Морозова Н.Н. Занятость и производительность труда в сфере услуг: монография; под науч. ред. Н.Н. Морозовой. – Мн., 2025.
8. Инфраструктурное развитие городских агломераций в социально-экономическом пространстве регионов: монография / под научной ред. д-ра экон. наук, проф. С.В. Кузнецова, канд. техн. наук Л.А. Лосина. – СПб., 2025.
9. Доля услуг – рейтинг стран // Global Economy // https://www.theglobaleconomy.com/rankings/share_of_services/Europe/.
10. Торговля услугами // ОЕСД // <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/services-trade.html>.
11. At Your Service? The Promise of Services-Led Development // <https://www.worldbank.org/en/topic/competitiveness/publication/promise-of-services-led-development>.
12. Статистический ежегодник Республики Беларусь, 2025 // Национальный статистический комитет Республики Беларусь – Мн., 2025.
13. Морозова Н.Н., Лаптенко С.А. Концептуальный подход к анализу развития отраслей сферы услуг на основе их вклада экономику и обеспечения занятости в регионах Республики Беларусь // Право. Экономика. Психология. 2025. №4 (40). С. 48–63.
14. Ляхнович: в 2024 году транспортный комплекс Беларуси выполнил все целевые показатели // <https://belta.by/society/view/ljahnovich-v-2024-godu-transportnyj-kompleks-belarusi-vypolnil-vse-tselyevye-pokazateli-695399-2025/>.
15. Морозова Н.Н. Механизмы развития сферы услуг и их влияние на рынок // Экономика. Бизнес. Финансы. 2025. №5. С. 28–33.
16. Приоритетные направления обеспечения экономической безопасности сферы услуг Беларуси: научный доклад / Н.Н. Морозова [и др.]; науч. ред. Н.Н. Морозова. – Мн., 2023.
17. Myerson R. Perspectives of mechanism design in economic theory. Nobel prize lecture // <https://home.uchicago.edu/~rmyerson/research/nobelints.pdf>.

■ **Summary.** This article outlines the global role and significance of the service sector in terms of its contribution to the economy and employment. The need for a fundamentally new approach to managing tertiary sector development stems from the challenges facing the economy. The essence of the proposed mechanism lies not in the rejection of systemic planning per se, but in its radical rethinking, envisioning a transition to management through the creation of an adaptive, «intelligent» environment. ICTs act in the innovation paradigm not as a separate sector to be supported, but as a critical cross-cutting catalyst and infrastructural framework. The article provides a statistical analysis of the key indicators of the service sector and its contribution in countries with different types of economies. The authors substantiate the importance of implementing the proposed mechanism.

■ **Keywords:** mechanism, service sector, contribution of services to GDP, social and economic importance, employment, jobs.

■ <https://doi.org/10.29235/1818-9857-2026-07-36-43>