

Научная статья**УДК 338.24****DOI: 10.25683/VOLBI.2026.76.1685****Mikhail Aleksandrovich Prikhodko**

5th-year student
of the Department of Economics
and Law,
field of training
38.05.01 — Economic security
Saint-Petersburg University
of State Fire Service
of EMERCOM of Russia
Saint Petersburg, Russian Federation
personalprihodko@gmail.com

Irina Viktorovna Smirnova

Doctor of Economics,
Professor,
Professor of the Department
of Economics and Law,
Saint-Petersburg University
of State Fire Service
of EMERCOM of Russia
Saint Petersburg, Russian Federation
smirnovaiv23@yandex.ru

Михаил Александрович Приходько

студент V курса кафедры экономики и права,
направление подготовки
38.05.01 — Экономическая безопасность,
Санкт-Петербургский университет
Государственной противопожарной службы
Министерства чрезвычайных ситуаций России
имени Героя Российской Федерации
генерала армии Е. Н. Зиничева
Санкт-Петербург, Российская Федерация
personalprihodko@gmail.com

Ирина Викторовна Смирнова

д-р экон. наук, профессор,
профессор кафедры экономики и права,
Санкт-Петербургский университет
Государственной противопожарной службы
Министерства чрезвычайных ситуаций России
имени Героя Российской Федерации
генерала армии Е. Н. Зиничева
Санкт-Петербург, Российская Федерация
smirnovaiv23@yandex.ru

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНЫХ ПРАКТИК ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ

5.2.3 — Региональная и отраслевая экономика

Аннотация. В статье рассматриваются механизмы обеспечения экономической безопасности предприятий в условиях санкционного давления и возрастающей внешнеэкономической неопределенности. Актуальность исследования обусловлена усилением санкционных ограничений, нарушением традиционных логистических и финансовых связей, ограничением доступа к технологиям и необходимостью поиска новых инструментов поддержания устойчивости хозяйственной деятельности. В современных условиях экономическая безопасность предприятия определяется не только способностью противодействовать внешним и внутренним угрозам, но и возможностью обеспечивать непрерывность производственных, финансовых и управленческих процессов в условиях системных ограничений.

Цель исследования заключается в сравнительном анализе механизмов обеспечения экономической безопасности предприятий в условиях санкционного давления и определении направлений адаптации наиболее эффективных зарубежных практик для российских предприятий. Методологическую основу исследования составили системный подход, сравнительный анализ, методы обобщения и институционального анализа.

В работе исследованы особенности национальных моделей обеспечения экономической безопасности предприятий Республики Беларусь, Китайской Народной Республики и Республики Казахстан. Установлено, что белорусская модель ориентиро-

вана на промышленную кооперацию, логистическую адаптацию и государственную поддержку предприятий; китайская модель базируется на формировании технологического суверенитета посредством развития инновационной деятельности, поддержки высокотехнологичных компаний и устранения технологических «узких мест» в производственных цепочках; казахстанская модель основана на развитии механизмов санкционного комплаенса, цифровизации финансовых операций и обеспечении устойчивости международных расчетов.

По результатам исследования обоснована концепция селективной адаптации зарубежного опыта, предполагающая использование наиболее эффективных инструментов с учетом особенностей российской экономики. Предложена модель обеспечения экономической безопасности российских предприятий, основанная на взаимодействии технологического, финансового и цифрового контуров. Сделан вывод о том, что устойчивость предприятий в условиях санкционного давления определяется комплексным развитием указанных направлений и их синергетическим взаимодействием.

Ключевые слова: экономическая безопасность предприятий, санкционное давление, адаптация бизнеса, технологическая безопасность, финансовая устойчивость, промышленная кооперация, технологический суверенитет, цифровые финансовые технологии, санкционный комплаенс, селективная адаптация зарубежного опыта

Для цитирования: Приходько М. А., Смирнова И. В. Сравнительный анализ зарубежных практик обеспечения экономической безопасности предприятий в условиях санкционного давления // Бизнес. Образование. Право. 2026. № 3(76). С. 37—45. DOI: 10.25683/VOLBI.2026.76.1685.

Original article

COMPARATIVE ANALYSIS OF FOREIGN PRACTICES
FOR ENSURING ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY UNDER SANCTIONS PRESSURE

5.2.3 — Regional and sectoral economy

Abstract. *The article examines mechanisms for ensuring the economic security of enterprises under sanctions pressure and increasing external economic uncertainty. The relevance of the study is determined by the intensification of sanctions restrictions, disruption of traditional logistic and financial ties, limited access to technologies, and the need to develop new instruments for maintaining business sustainability. Under current conditions, the economic security of an enterprise is determined not only by its ability to counter external and internal threats but also by its capacity to ensure the continuity of production, financial, and managerial processes under systemic constraints.*

The purpose of the study is to conduct a comparative analysis of mechanisms for ensuring the economic security of enterprises under sanctions pressure and to identify directions for adapting the most effective foreign practices to Russian enterprises. The methodological framework of the research is based on the systems approach, comparative analysis, methods of generalization, and institutional analysis.

The study investigates the specific features of national models of enterprise economic security in the Republic of Belarus, the People's Republic of China, and the Republic of Kazakhstan. The findings indicate that the Belarusian model is focused

on industrial cooperation, logistics adaptation, and state support for enterprises; the Chinese model is based on achieving technological sovereignty through the development of innovation activities, support for high-tech companies, and the elimination of technological bottlenecks in production chains; the Kazakhstani model relies on the development of sanctions compliance mechanisms, digitalization of financial transactions, and ensuring the stability of international settlements.

Based on the results of the study, the concept of selective adaptation of foreign experience is substantiated, implying the use of the most effective instruments while taking into account the specific characteristics of the Russian economy. A model for ensuring the economic security of Russian enterprises is proposed based on the interaction of technological, financial, and digital components. It is concluded that enterprise resilience under sanctions pressure is determined by the comprehensive development of these areas and their synergistic interaction.

Keywords: *enterprise economic security, sanctions pressure, business adaptation, technological security, financial sustainability, industrial cooperation, technological sovereignty, digital financial technologies, sanctions compliance, selective adaptation of foreign experience*

For citation: Prikhodko M. A., Smirnova I. V. Comparative analysis of foreign practices for ensuring enterprise economic security under sanctions pressure. *Biznes. Obrazovanie. Pravo* = *Business. Education. Law*. 2026;3(76):37—45. DOI: 10.25683/VOLBI.2026.76.1685.

Введение

Актуальность исследования обусловлена усилением санкционного давления на российскую экономику, трансформацией международных финансовых и логистических механизмов, ограничением доступа предприятий к отдельным технологиям, оборудованию и внешним рынкам. В данных условиях экономическая безопасность предприятий становится одним из ключевых факторов сохранения производственного потенциала, устойчивости хозяйственной деятельности и конкурентоспособности экономики. Санкционные ограничения оказывают комплексное воздействие на финансовую, технологическую, логистическую и цифровую сферы деятельности предприятий, что требует формирования новых механизмов адаптации к изменяющейся внешней среде.

Изученность проблемы. Исследование вопросов обеспечения экономической безопасности предприятий имеет сформированную научную базу в отечественной и зарубежной литературе. Теоретические основы данного направления представлены в работах Л. И. Абалкина [1], рассматривающего экономическую безопасность как способность противостоять внутренним и внешним угрозам, В. К. Сенчагова [2], развивающего системный подход к обеспечению экономической безопасности, а также А. И. Татаркина с соавторами [3], исследующих вопросы устойчивого развития, технологической независимости и институциональных факторов экономической устойчивости хозяйственных систем. Следует отметить, что работы указанных авторов, несмотря на период их публикации, сохраняют фундаментальное значение для исследования экономической безопасности, поскольку формируют базовые теоретико-

методологические подходы к пониманию ее сущности, структурных элементов и принципов обеспечения. Современные исследования развивают данные положения с учетом трансформации внешнеэкономической среды, усиления санкционного давления, цифровизации экономики и повышения значимости устойчивости хозяйственных систем.

Современный этап исследований ориентирован на экономическую безопасность предприятий через механизмы управления рисками, организационной устойчивости и обеспечения непрерывности деятельности. С. Э. Галайди с соавторами раскрывают взаимосвязь концепций управления непрерывностью бизнеса (*business continuity management*), операционной устойчивости (*operational resilience*) и организационной устойчивости (*organizational resilience*), рассматривая устойчивость организации как способность сохранять функционирование при воздействии внешних факторов [4]. Р. Стин, О. Й. Хауг и Р. Патриарка развивают подходы к управлению непрерывностью бизнеса и повышению устойчивости предприятий в условиях кризисных воздействий [5].

Практическое развитие данных подходов связано с формированием инструментов управления непрерывностью деятельности и стандартизацией соответствующих процессов. П. Исаева рассматривает применение положений стандарта ISO 22301:2019 как одного из элементов обеспечения устойчивости бизнес-процессов и повышения способности организаций адаптироваться к кризисным воздействиям [6].

Отдельное направление современных исследований связано с адаптацией предприятий к внешним ограничениям и изменению международной экономической среды.

Е. М. Кузьмина [7] и В. П. Пугачёв [8] рассматривают особенности экономической кооперации и адаптации Республики Беларусь в условиях санкционного давления. Е. Б. Рогатных [9], П. М. Мозиас [10] и И. В. Данилин [11] исследуют механизмы технологического развития Китая, промышленной политики и формирования технологической устойчивости. Е. М. Кот [12], В. О. Ситникова [13] и Т. А. Ермолаев [14] анализируют процессы цифровизации финансовой системы, развитие цифровых инструментов и санкционного комплаенса в Казахстане.

Таким образом, современные исследования раскрывают отдельные элементы обеспечения экономической безопасности предприятий: управление рисками, технологическое развитие, финансовую устойчивость и цифровизацию. Вместе с тем недостаточно исследованным остается комплексный сравнительный анализ национальных моделей адаптации предприятий к санкционным ограничениям и возможности селективного использования зарубежного опыта в российских условиях, что определяет необходимость дальнейшего исследования данной проблематики.

Целесообразность разработки темы продиктована потребностью в поиске действенных механизмов повышения экономической устойчивости российских предприятий в условиях долгосрочной трансформации мировой экономики. Интерес особенностью представляет анализ опыта государств, сумевших выработать собственные, индивидуально характерные модели адаптации к внешним ограничениям. Республика Беларусь продемонстрировала механизмы промышленной кооперации, государственной координации и логистической перестройки, Китайская Народная Республика — инструменты технологического суверенитета и поддержки инновационных компаний, Республика Казахстан — механизмы санкционного комплаенса и цифровизации финансовых операций. Исследование указанных практик позволило выявить инструменты, которые могут быть адаптированы к российским условиям с учетом особенностей национальной экономики.

Целью исследования является сравнительный анализ механизмов обеспечения экономической безопасности предприятий в условиях санкционного давления и разработка направлений адаптации наиболее эффективных зарубежных практик для российских предприятий.

Для достижения поставленной цели определены следующие **задачи**:

- исследовать теоретические подходы к обеспечению экономической безопасности предприятий;
- выявить основные угрозы экономической безопасности предприятий в условиях санкционных ограничений;
- провести сравнительный анализ механизмов обеспечения экономической безопасности предприятий Республики Беларусь, Китайской Народной Республики и Республики Казахстан;
- определить особенности национальных моделей адаптации предприятий к внешним ограничениям;
- выявить наиболее перспективные зарубежные инструменты повышения устойчивости хозяйственной деятельности;
- разработать направления их адаптации к российским условиям.

Объектом исследования выступают предприятия, функционирующие в условиях санкционных ограничений и повышенной внешнеэкономической неопределенности.

Предметом исследования являются организационно-экономические механизмы обеспечения экономической безопасности предприятий в условиях санкционного давления.

Методологическую основу исследования составляют системный и сравнительный подходы, методы научного обобщения, структурно-функционального, институционального и экономического анализа.

Научная новизна исследования заключается в систематизации зарубежных моделей обеспечения экономической безопасности предприятий в условиях санкционного давления и обосновании подхода к их селективной адаптации в российских условиях. В работе выявлены особенности белорусской, китайской и казахстанской моделей адаптации, определены наиболее перспективные инструменты их применения и предложена модель обеспечения экономической безопасности российских предприятий, основанная на взаимодействии технологического, финансового и цифрового контуров устойчивости.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии представлений об экономической безопасности предприятий как о комплексной системе управления устойчивостью, включающей финансовые, технологические, логистические и цифровые механизмы адаптации.

Практическая значимость работы определяется возможностью использования полученных результатов предприятиями реального сектора экономики при совершенствовании систем экономической безопасности, а также органами государственной власти при разработке инструментов поддержки бизнеса в условиях внешних ограничений и структурной трансформации экономики.

Основная часть

Методология исследования. Проведенное исследование основано на комплексном анализе зарубежного опыта обеспечения экономической безопасности предприятий в условиях санкционного давления. В рамках сравнительного анализа рассмотрены модели адаптации Республики Беларусь, Китайской Народной Республики и Республики Казахстан, различающиеся используемыми механизмами обеспечения устойчивости хозяйствующих субъектов. Выбор данных стран обусловлен различиями в подходах к реагированию на внешние ограничения: белорусская модель ориентирована на государственную поддержку, промышленную кооперацию и перестройку логистических связей [8]. Китайская — на формирование технологического суверенитета и развитие инновационного потенциала [9]. Казахская — на использование инструментов санкционного комплаенса и цифровизации финансовых операций [14].

Информационную базу исследования составили научные публикации российских и зарубежных авторов, материалы международных организаций, нормативно-правовые документы, аналитические обзоры, а также открытые данные государственных органов Республики Беларусь, Китайской Народной Республики и Республики Казахстан, отражающие особенности функционирования предприятий в условиях внешних ограничений.

Современные зарубежные исследования рассматривают обеспечение экономической безопасности предприятия как комплексную систему, включающую управление рисками, обеспечение непрерывности бизнеса, корпоративную устойчивость и механизмы комплаенса. Их сочетание позволяет перейти от реагирования на отдельные угрозы к формированию долгосрочных механизмов адаптации и устойчивости хозяйственной деятельности.



Рис. 1. Взаимосвязь ключевых подходов к обеспечению экономической безопасности предприятия в зарубежной практике

Результаты исследования и их обсуждение. В итогах исследования выявлено, что в условиях санкционного давления экономическая безопасность предприятия формируется как результат взаимодействия финансовых, технологических, логистических и цифровых механизмов. Ограничение доступа к отдельным рынкам, технологиям и финансовым инструментам приводит к возникновению взаимосвязанных рисков, требующих системного подхода к обеспечению устойчивости бизнеса.

Установлено, что национальные модели обеспечения экономической безопасности предприятий формируются под воздействием особенностей экономического устройства, степени внешней зависимости и характера действующих ограничений. Белорусская модель ориентирована на оперативную адаптацию посредством государственной координации, промышленной кооперации и перестройки внешнеэкономических связей. Китайская модель основана на долгосрочной стратегии технологического развития, направленной на снижение критических зависимостей, поддержку инновационных предприятий и формирование собственных производственных цепочек. Казахстанская модель характеризуется развитием инструментов санкционного комплаенса, цифровизации финансовых операций и сохранением устойчивости международных расчетов.

Проведенный сравнительный анализ позволил обосновать концепцию селективной адаптации зарубежного опыта для российских предприятий. Ее содержание заключается не в прямом копировании отдельных национальных моделей, а в использовании наиболее эффективных механизмов с учетом особенностей российской экономики, уровня технологического развития и структуры внешнеэкономических связей. В соответствии с данным подходом выделены три ключевых направления повышения устойчивости предприятий: обеспечение технологической устойчивости, укрепление финансовой безопасности и развитие цифровых механизмов обеспечения непрерывности хозяйственной деятельности.

Выбор Республики Беларусь, Китайской Народной Республики и Республики Казахстан в качестве объектов анализа обусловлен различием подходов к адаптации предприятий в условиях внешних ограничений. Методы обеспечения устойчивости бизнеса у данных стран могут быть полезны для поиска инструментов в российских условиях, несмотря на схожесть общих проблем — изменение международной торговли, финансовые границы и технологические барьеры. Справедливый пример в качестве экономики, которая в условиях расширения с 2020 г. санкционных ограничений, была принуждена заметно изменить механизмы финансового, производственного, логистического функционирования бизнеса — Республика Беларусь. Ограничили в ней внешнюю

торговлю, финансовую систему и отдельные сектора промышленности, что заставило государство активно участвовать в координации адаптационных процессов и поддержкой стратегически значимых производств [8]. Одним из первых направлений адаптации стало развитие интеграционных механизмов Союзного государства и расширение использования национальных валют во внешнеторговых расчетах. По данным заместителя Председателя Правительства РФ Алексея Оверчука, по итогам 2025 г. доля расчетов между Россией и Беларусью в национальных валютах достигла 99,1 %, что свидетельствует о снижении зависимости от традиционной западной финансовой инфраструктуры и переходе к альтернативным механизмам внешнеэкономических операций. Дополнительным инструментом повышения устойчивости стало государственное регулирование движения капитала и ограничения рисков проведения отдельных финансовых операций с участием субъектов недружественных государств.

Значительным направлением обеспечения экономической безопасности являлась промышленная кооперация с российскими предприятиями и реализация совместных импортозамещающих проектов. В рамках Союзного государства реализуется 26—27 проектов общей стоимостью около 170 млрд руб., направленных на развитие машиностроения, микроэлектроники, приборостроения, химической промышленности и агропромышленного комплекса. Инструменты подобного рода позволяют наращивать альтернативные производственные цепочки, снижать технологическую зависимость. По данным Министерства экономики Республики Беларусь объем продукции в рамках программ импортозамещения за 2016—2022 гг. увеличился в два раза.

Адаптацией стала перестройка логистических маршрутов. После ограничения доступа к отдельным европейским направлениям белорусские предприятия начали переориентировать экспортно-логистические маршруты на российскую портовую инфраструктуру, включая порты Балтийского, Азово-Черноморского и Дальневосточного бассейнов. По данным Министерства транспорта и коммуникаций Республики Беларусь, в 2023 г. через российские порты осуществлялась перевалка значительных объемов белорусских грузов, а в первом полугодии 2024 г. объем вывоза экспортных грузов составил 7,3 млн т, что на 22,5 % выше уровня аналогичного периода предыдущего года. Использование российских транспортных направлений позволило повысить устойчивость экспортной инфраструктуры и снизить зависимость от отдельных логистических маршрутов. Одновременно развивались торговые связи со странами Азии, Ближнего Востока и с другими дружественными государствами, что позволило уменьшить зависимость от традиционных направлений внешней торговли.

Следовательно, практическое значение белорусского опыта для России заключается на самом деле не в его инструментальной уникальности — многие инструменты использовались и в Российской практике, — а в особенностях их комплексной реализации в условиях ограниченного внутреннего рынка и высокой внешнеэкономической зависимости. Белорусская модель демонстрирует возможности быстрой адаптации предприятий за счет государственной координации, промышленной кооперации, развития расчетов в национальных валютах и оперативного переделывания логистических связей. Китаю принципиально важен иной подход к обеспечению экономической безопасности предприятий. В отличие от Беларуси, ориентированной в основном на адаптацию к санкционным ограничениям, Китай рассматривает внешнее давление как стимул к ускоренному формированию технологического суверенитета. Центральное место в данной модели отводится государственной промышленной политике, ведущей к развитию собственных технологических компетенций, а также к снижению зависимости от зарубежных поставщиков критически важных технологий [10].

Третьим важным компонентом является стратегия «двойной циркуляции», предполагающая укрепление внутреннего рынка при сохранении внешнеэкономической активности. Значительные финансовые ресурсы направляются на поддержку научных исследований, разработок и высоких технологий. Государственные банки развития и специализированные фонды обеспечивают льготное финансирование предприятий, работающих в стратегически важных отраслях, включая микроэлектронику, робототехнику, телекоммуникации и цифровые технологии.

Основная роль в Китае принадлежит механизмам устранения технологических узких мест в производственных цепочках. Программа государственной промышленной политики включает в себя выявление критически важных импортозависимых технологий и их замещение путем поддержки специализированных инновационных предприятий *SRDI* (в народе «маленькие гиганты»). Основная роль в Китае принадлежит механизмам устранения технологических ограничений в производственных цепочках и развитию специализированного инновационного предпринимательства. Согласно данным Национального бюро статистики Китая, в 2024 г. расходы страны на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР) достигли 3,613 трлн юаней, что составило 2,68 % ВВП. Важным элементом промышленной политики являются предприятия *SRDI* (*Specialized, Refined, Differential and Innovative* — специализированные, точные, инновационные предприятия), включая компании категории «маленькие гиганты», ориентированные на развитие критически важных технологических направлений и снижение зависимости от внешних поставок. Дополнительным инструментом повышения устойчивости производственных цепочек является система «цепочечных руководителей» (*chain chiefs*), направленная на координацию развития отраслевых цепочек и устранение уязвимых звеньев [15]. Подобный подход обеспечивает не только адаптацию к внешним ограничениям, но и формирование долгосрочных технологических преимуществ. Республика Казахстан, в числе прочего, интересна как модель обеспечения экономической безопасности предприятий, основанная на сочетании санкционного комплаенса, финансовой адаптации и цифровизации расчетов. В отличие от Беларуси, ориентирующейся на государственную координацию и промышленную кооперацию, и Китая, реализующего стратегию технологического суверенитета, Казахстан стре-

мится сохранить интеграцию в международные финансовые и торговые системы и одновременно снизить санкционные риски — риски для бизнеса.

Ключевым элементом данной модели стал санкционный комплаенс. Активизация экспортного контроля и реальный риск применения вторичных санкций со стороны США и Европейского Союза заставили ужесточить требования к внешнеэкономическим операциям и транзакциям, проводимым за пределами одной страны. Банковский сектор Казахстана в свою очередь усилил проверки контрагентов, мониторинг платежей и оценку санкционных рисков, тем самым фактически выполняя дополнительно и функцию экономической безопасности. Применение этой модели позволяет предприятиям сохранить доступ к международным рынкам при меньшей вероятности блокировки финансовых операций. В качестве дополнительного направления адаптации выступило развитие альтернативных расчетных механизмов и цифровых финансовых инструментов. Казахская практика показывает, что устойчивость внешнеэкономической деятельности может быть обеспечена не отказом от международной финансовой системы, а созданием дополнительных каналов для платежей и уменьшением зависимости от отдельных инфраструктур. Ключевую роль при этом играет внедрение цифрового тенге как элемента новой финансовой инфраструктуры [13]. В рамках пилотных проектов были протестированы механизмы программируемых платежей, контроля целевого использования средств и автоматизации расчетов. По данным Национального банка Республики Казахстан, по состоянию на конец 2025 г. в рамках пилотного этапа внедрения цифрового тенге объем эмиссии через платформу составил 336,6 млрд тенге; к инфраструктуре системы подключены семь финансовых организаций, что отражает расширение институциональной базы цифровых расчетов. Данный опыт показывает возможность использования цифровых валют не только как платежного инструмента, но и как механизма повышения прозрачности финансовых потоков и контроля реализации государственных программ.

Важным фактором устойчивости Казахстана является развитие транспортно-логистической инфраструктуры и использование транзитного потенциала. По данным «Интерфакс-Казахстан», в 2025 г. объем транзитных перевозок составил около 36,9 млн т, увеличившись на 6,6 % по сравнению с предыдущим периодом. Развитие международных транспортных маршрутов способствует диверсификации внешнеэкономических связей и снижению зависимости от отдельных направлений торговли.

Таким образом, практическая ценность казахстанского опыта для России заключается в развитии механизмов управления внешними рисками без разрыва международных экономических связей. Наиболее применимыми элементами являются инструменты санкционного комплаенса, предварительной оценки рисков внешнеэкономических операций, цифровизации расчетов и формирования устойчивой платежной инфраструктуры.

Сравнение рассмотренных моделей позволяет выделить три различных подхода к обеспечению экономической безопасности предприятий. Первая, белорусская модель, отражает эти принципы в формах государственной координации, промышленной кооперации, логистической адаптации. Вторая, китайская модель, — в достижении технологического суверенитета, оказании помощи инновациям, масштабной промышленной политике. Казахская

модель делает акцент на финансовой устойчивости, санкционном комплаенсе, цифровизации расчетов. В то же время, несмотря на различия в применяемых инструментах, все три страны стремятся одновременно снизить уязви-

мость своих предприятий перед внешними ограничениями различного рода и сформировать механизмы долгосрочной устойчивости собственного бизнеса. Результаты сравнительного анализа приведены в виде таблицы.

Сравнительная характеристика зарубежных практик обеспечения экономической безопасности предприятий

Критерий	Республика Беларусь	Китайская Народная Республика	Республика Казахстан
Модель обеспечения экономической безопасности	Кооперационно-адаптационная	Технологически суверенная	Финансово-цифровая
Ключевые механизмы	Государственная поддержка, промышленная кооперация, импортозамещение	НИОКР, программа <i>SRDI</i> , стратегия «двойной циркуляции»	Санкционный комплаенс, цифровой тенге, альтернативные расчеты
Финансовая устойчивость	Расчеты в национальных валютах, валютное регулирование	Государственное финансирование стратегических отраслей	Комплаенс-контроль и цифровые финансовые инструменты
Технологическая устойчивость	Совместные импортозамещающие проекты	Технологический суверенитет и устранение технологических дефицитов	Диверсификация источников технологий
Логистическая адаптация	Переориентация экспортных потоков на российские и азиатские маршруты	Опора на внутренние производственные цепочки	Развитие международных транспортных коридоров
Основное преимущество	Быстрая адаптация к внешним ограничениям	Формирование долгосрочных конкурентных преимуществ	Сохранение международной интеграции при снижении санкционных рисков
Элементы, перспективные для России	Кооперация и логистическая адаптация	Поддержка инновационных предприятий и технологическое картирование	Санкционный комплаенс и цифровизация расчетов

Выявленные в результате проведенного исследования результаты позволяют выделить три ключевых направления совершенствования системы экономической безопасности предприятий российской экономики: обеспечение технологической устойчивости, укрепление финансовой безопасности и развитие цифровых механизмов обеспечения непрерывности хозяйственной деятельности. Указанные направления формируют основу адаптации предприятий к долгосрочному санкционному давлению.

Первое направление связано с обеспечением технологической устойчивости предприятий. Анализ китайского опыта показывает, что снижение внешней зависимости обеспечивается не только масштабом государственной поддержки, но прежде всего концентрацией ресурсов на устранении конкретных технологических ограничений внутри производственных цепочек.

В российских условиях сформирован комплекс инструментов технологического развития, включающий национальные проекты, программы поддержки малого и среднего предпринимательства, механизмы льготного финансирования промышленности, а также меры стимулирования технологического предпринимательства и повышения производительности труда. В рамках их реализации с 2025 г. расширено вовлечение предприятий в программы повышения эффективности и производительности, что отражает усиление практико-ориентированного характера государственной промышленной политики. По данным официальных материалов национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика», в 2025 г. участниками соответствующих программ стали более 1 000 предприятий, а обучение инструментам повышения эффективности прошли свыше 21 тыс. сотрудников.

Однако анализ показывает, что существующая система поддержки в большей степени ориентирована на развитие действующих производств, повышение эффективности и реализацию крупных инвестиционных проектов.

При этом сохраняется проблема выявления предприятий, обладающих критическими технологическими компетенциями, способных закрывать отдельные дефициты внутри производственных цепочек. Малые и средние технологические компании сталкиваются с ограниченным доступом к финансированию, высокими транзакционными издержками получения поддержки и недостаточной интеграцией в цепочки поставок крупных предприятий.

В этой связи практический интерес представляет адаптация отдельных элементов китайской модели *SRDI* («маленькие гиганты»), основанной на выделении специализированных компаний с уникальными компетенциями в узких технологических сегментах. Для российских условий данный подход может быть реализован не путем копирования китайской модели, а через развитие механизмов технологической селекции: определение предприятий по уровню критичности выпускаемой продукции, степени локализации, способности обеспечивать технологическую независимость и значимости для национальных производственных цепочек.

Практическое воплощение данного замысла может заключаться в формировании реестров критичных технологий и компонентов, создании специализированных программ поддержки технологических малых и средних предприятий, расширении механизмов гарантированного промышленного заказа, а также в повышении участия инновационных компаний в цепочках поставок крупных российских производителей.

Еще более значимо для российских компаний будет развитие кооперации между предприятиями с использованием белорусского примера формирования альтернативных производственных цепочек. Практика Республики Беларусь показывает, что в условиях ограниченного доступа к зарубежным технологиям и комплектующим устойчивость производственного сектора может обеспечиваться за счет курса на расширение кооперации, реализации

совместных проектов импортозамещения и создании новых каналов поставок. Для российской экономики данный подход влечет за собой дальнейшее развитие взаимодействия отечественных предприятий с производителями дружественных государств, что в свою очередь позволит снизить риски, связанные с нарушением поставок и соответственно повысить устойчивость стратегически значимых отраслей.

Второе направление связано с улучшением механизмов финансовой безопасности предприятий. Под огнем санкционного огня, устойчивость бизнеса определяет не только доступность финансовых ресурсов, но и возможность обеспечения стабильности расчетов в условиях изменяющейся международной финансовой инфраструктуры.

Казахстанский опыт санкционного комплаенса представляет практический интерес. Для российских предприятий перспективен путь развития механизмов предварительной оценки санкционных рисков внешнеэкономических операций, включая проверку контрагентов, анализ платежных маршрутов и выявление потенциально вероятных ограничений на заключение международных контрактов. Применение подобных инструментов позволит снизить вероятность блокировки расчетов и повысить устойчивость внешнеэкономической деятельности.

Сохраняет активную в качестве высокоэффективного механизма необходимость повышения эффективности действующих механизмов финансовой поддержки бизнеса. В Российской Федерации инструменты гарантийной поддержки реализуются через институты развития, включая АО «Корпорация МСП», Фонд развития промышленности и ВЭБ.РФ, предоставляющие поручительства, гарантии и льготное финансирование проектов по технологической модернизации и импортозамещения. Вместе с тем сохраняются ограничения, связанные с высокой стоимостью заемного капитала, недостаточной доступностью финансирования для части предприятий и повышенными требованиями банков к обеспечению инвестиционных проектов.

В связи с этим приоритетным направлением является расширение доступности существующих инструментов поддержки за счет упрощения процедур получения финансирования, увеличения охвата предприятий и повышения эффективности взаимодействия институтов развития с бизнесом. Особое значение это имеет для компаний, работающих в сферах производства критически важных компонентов, промышленной автоматизации и технологического

импортозамещения, где высокий уровень рисков и длительные сроки окупаемости ограничивают возможности привлечения частного капитала.

Дополнительным направлением повышения устойчивости финансовой системы является развитие цифровых платежных инструментов. Опыт Казахстана по внедрению цифрового тенге показывает возможность использования программируемых платежей для повышения прозрачности движения денежных средств, контроля их целевого использования и автоматизации финансовых операций в рамках государственных и инвестиционных проектов.

С учетом данного опыта перспективным направлением для российских предприятий является развитие инфраструктуры цифрового рубля как элемента цифровой финансовой среды. В соответствии с планами Банка России, массовое внедрение цифрового рубля запланировано на 1 сентября 2026 г., что свидетельствует о переходе к этапу его масштабного использования в рамках национальной платежной инфраструктуры.

В отличие от традиционных безналичных расчетов, цифровой рубль позволяет связывать движение денежных средств с установленными условиями их использования, что особенно актуально при реализации государственных программ поддержки бизнеса, импортозамещающих проектов и финансировании стратегически значимых отраслей. Использование таких механизмов способно повысить прозрачность финансовых потоков, снизить риски неэффективного использования ресурсов и сформировать дополнительный цифровой контур экономической безопасности предприятий.

На основе проведенного сравнительного анализа предлагается модель обеспечения экономической безопасности российских предприятий, основанная на интеграции трех взаимосвязанных контуров: технологического, финансового и цифрового.

Технологический контур направлен на снижение зависимости от внешних поставщиков, развитие импортозамещения и формирование устойчивых производственных цепочек. Финансовый контур обеспечивает устойчивость расчетов, доступность финансовых ресурсов и снижение санкционных рисков. Цифровой контур ориентирован на обеспечение непрерывности бизнес-процессов, развитие цифровой инфраструктуры и внедрение современных инструментов управления финансовыми потоками. Концептуальная структура предлагаемой модели представлена на рис. 2.



Рис. 2. Модель обеспечения экономической безопасности российских предприятий на основе взаимодействия технологического, финансового и цифрового контуров

Представленная модель отражает комплексный характер обеспечения экономической безопасности предприятия в условиях санкционного давления. Принципиальным отличием предлагаемого подхода является акцент на синергетическом взаимодействии контуров. Технологическая зависимость неизбежно повышает финансовые риски предприятия, тогда как ограничения в финансовой сфере затрудняют реализацию проектов технологической модернизации. В свою очередь цифровая инфраструктура обеспечивает координацию производственных и финансовых процессов, выступая связующим элементом всей системы экономической безопасности.

Таким образом, повышение устойчивости российских предприятий в условиях санкционного давления должно осуществляться посредством селективной адаптации наиболее эффективных зарубежных механизмов. Наибольший практический интерес представляют белорусские инструменты промышленной кооперации и логистической адаптации, китайские механизмы выявления технологических дефицитов и поддержки инновационных предприятий, а также казахстанский опыт санкционного комплаенса и программируемых цифровых платежей. Их интеграция в рамках единой модели позволяет сформировать комплексную систему обеспечения экономической безопасности, ориентированную на долгосрочную устойчивость и адаптивность российского бизнеса.

Выводы

Проведенное исследование позволило определить особенности формирования механизмов обеспечения экономической безопасности предприятий в условиях санкционного давления и обосновать направления адаптации зарубежного опыта к российским условиям. Установлено, что в современной экономике экономическая безопасность предприятия не ограничивается защитой материальных ресурсов и финансовых показателей, а представляет собой комплексную систему управления устойчивостью, включающую способность сохранять производственные процессы, обеспечивать доступ к технологиям, поддерживать финансовую стабильность и адаптироваться к изменениям внешней среды.

Теоретический анализ показал, что санкционное давление формирует совокупность взаимосвязанных угроз, затрагивающих технологическую, финансовую, логистическую и цифровую сферы деятельности предприятий. В связи с этим эффективное обеспечение экономической безопасности требует перехода от отдельных антикризисных мероприятий к системному управлению рисками, устойчивостью и адаптивностью бизнеса.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Абалкин Л. И. Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение // Вопросы экономики. 1994. № 12. С. 4—16.
2. Сенчагов В. К. Экономическая безопасность России // ЭКО. 2007. № 5(395). С. 1—21.
3. Татаркин А. И., Романова О. А., Куклин А. А., Яковлев В. И. Экономическая безопасность как объект регионального исследования // Вопросы экономики. 1996. № 6. С. 78—89.
4. Business Continuity Management, Operational Resilience, and Organizational Resilience: Commonalities, Distinctions, and Synthesis / S. E. Galaitsi, E. Pinigina, J. M. Keisler et al. // International Journal of Disaster Risk Science. 2023. Vol. 14. Iss. 5. Pp. 713—721. DOI: 10.1007/s13753-023-00494-x.
5. Steen R., Haug O. J., Patriarca R. (Business continuity and resilience management: A conceptual framework // Journal of Contingencies and Crisis Management. 2024. Vol. 32. Iss. 1. Art. e12501. DOI: 10.1111/1468-5973.12501.
6. Исаева П. Экономическая безопасность и экономическое развитие России в условиях санкционного давления недружественных стран // Региональная и отраслевая экономика. 2025. № S2. С. 106—110.

Сравнительный анализ опыта Республики Беларусь, Китайской Народной Республики и Республики Казахстан подтвердил, что универсальной модели обеспечения экономической безопасности предприятий в условиях внешних ограничений не существует. Белорусский опыт демонстрирует значимость государственной координации, промышленной кооперации и перестройки логистических цепочек. Китайская модель показывает эффективность долгосрочной политики технологического развития, основанной на выявлении критических технологических зависимостей, поддержке специализированных инновационных компаний и формировании собственных производственных экосистем. Казахская практика подтверждает перспективность развития механизмов санкционного комплаенса, цифровизации расчетов и использования цифровых финансовых инструментов для повышения устойчивости внешнеэкономической деятельности.

Основным результатом исследования стало обоснование концепции селективной адаптации зарубежного опыта, предполагающей не прямое копирование национальных моделей, а внедрение отдельных механизмов с учетом особенностей российской экономики. Наиболее перспективными направлениями определены развитие технологической устойчивости через выявление критических зависимостей и поддержку специализированных предприятий, расширение инструментов финансовой защиты бизнеса, а также внедрение цифровых механизмов повышения прозрачности и устойчивости финансовых операций.

Научная новизна исследования заключается в разработке модели обеспечения экономической безопасности российских предприятий, основанной на взаимодействии трех взаимосвязанных контуров: технологического, финансового и цифрового. В отличие от подходов, рассматривающих отдельные направления защиты предприятия, предложенная модель отражает комплексный характер современных угроз и необходимость одновременного развития производственной, финансовой и цифровой устойчивости.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных результатов при совершенствовании корпоративных систем экономической безопасности предприятий, разработке механизмов государственной поддержки и формировании стратегий адаптации бизнеса к долгосрочным внешним ограничениям. Реализация предложенных направлений способна снизить технологическую и финансовую уязвимость российских предприятий, повысить устойчивость производственных цепочек и обеспечить условия для сохранения конкурентоспособности экономики в условиях трансформации мировой хозяйственной системы.

7. Кузьмина Е. М. Экономическое сотрудничество Беларуси с государствами — членами СНГ после ужесточения санкций // *Геоэкономика энергетики*. 2026. Т. 33. № 1. С. 91—113. DOI: 10.48137/26870703_2026_33_1_91.
8. Пугачев В. П. Беларусь в процессах экономической интеграции Евразии в условиях западных санкций // *Россия: тенденции и перспективы развития : ежегодник*. М. : ИНИОН РАН, 2023. Вып. 18 : Модернизация России: приоритеты, проблемы, решения : материалы XXII Нац. науч. конф. с междунар. участием. Ч. 1. С. 236—238.
9. Рогатных Е. Б., Звезднов П. Д. Опыт Китая по поддержке развития высоких промышленных технологий // *Российский внешнеэкономический вестник*. 2024. № 8. С. 34—48. DOI: 10.24412/2072-8042-2024-8-34-48.
10. Мозиас П. М. Промышленная политика Китая в контексте международных сопоставлений // *Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 9, Востоковедение и африканистика*. 2025. № 4. С. 145—178.
11. Данилин И. В. Эволюция китайской политики развития сектора хай-тек: от новых технологий — к новым субъектам? // *Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право*. 2023. Т. 16. № 5. С. 129—145. DOI: 10.31249/kgt/2023.05.08.
12. Цифровизация банковской системы в Казахстане / Е. М. Кот, И. Ф. Пильникова, С. В. Петрякова и др. // *Право и управление*. 2024. № 8. С. 399—402.
13. Ситникова В. О., Рябова Н. Н. Влияние цифровизации на банковскую систему РК // *Вестник науки*. 2024. № 12(81). Т. 1. С. 289—293.
14. Ермолаев Т. А. Санкционный комплаенс в Республике Казахстан под воздействием санкций ЕС и США // *Вестник науки*. 2025. № 4(85). Т. 1. С. 291—302.
15. Gong H., Hassink R., Wang C. C. Strategic coupling and institutional innovation in times of upheavals: the industrial chain chief model in Zhejiang, China // *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. 2022. Vol. 15. Iss. 2. Pp. 279—303. DOI: 10.1093/cjres/rsac011.

REFERENCES

1. Abalkin L. I. Economic security of Russia: threats and their reflection. *Voprosy Ekonomiki*. 1994;12:4—16. (In Russ.)
2. Senchagov V. K. Economic security of Russia. *ECO*. 2007;5(395):1—21. (In Russ.)
3. Tatarin A. I., Romanova O. A., Kuklin A. A., Yakovlev V. I. Economic security as an object of regional research. *Voprosy Ekonomiki*. 1996;6:78—89. (In Russ.)
4. Galaitsi S. E., Pinigina E., Keisler J. M. et al. Business Continuity Management, Operational Resilience, and Organizational Resilience: Commonalities, Distinctions, and Synthesis. *International Journal of Disaster Risk Science*. 2023;14(5):713—721. DOI: 10.1007/s13753-023-00494-x.
5. Steen R., Haug O. J., Patriarca R. (Business continuity and resilience management: A conceptual framework. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2024;32(1):e12501. DOI: 10.1111/1468-5973.12501.
6. Isaeva P. Russia's economic security and economic development under sanctions from unfriendly countries. *Regional'naya i otraslevaya ekonomika = Regional and sectoral economy*. 2025;S2:106—110. (In Russ.)
7. Kuzmina E. M. Economic Cooperation Between Belarus and CIS Member States After the Tightening of Sanctions. *Geoekonomika energetiki = Geoeconomics of Energetics*. 2026;1:91—113. (In Russ.) DOI: 10.48137/26870703_2026_33_1_91.
8. Pugachev V. P. Belarus in the processes of Eurasian economic integration under Western sanctions. *Rossiia: tendentsii i perspektivy razvitiya = Russia: trends and prospects of development. Annual*. Moscow, Institute of Scientific Information for Social Sciences of the Russian Academy of Sciences publ., 2023;18(1):236—238. (In Russ.)
9. Rogatnykh E. B., Zvezdnov P. D. China's experience in supporting high-tech industry development. *Rossiiskii vneshneekonomicheskii vestnik = Russian foreign economic journal*. 2024;8:34—48. (In Russ.) DOI: 10.24412/2072-8042-2024-8-34-48.
10. Mozias P. M. China's industrial policy in a global perspective. *Sotsial'nye i gumanitarnye nauki. Otechestvennaya i zarubezhnaya literatura. Seriya 9, Vostokovedenie i afrikanistika = Social sciences and humanities. Domestic and foreign literature. Series 9, Oriental and African studies*. 2025;4:145—178. (In Russ.)
11. Danilin I. V. The Evolution of the Chinese Policy for the Development of the High-tech Sector: from New Technologies to New Actors?. *Kontury global'nykh transformatsii: politika, ekonomika, pravo = Outlines of global transformations: politics, economics, law*. 2023;16(5):129—145. (In Russ.) DOI: 10.31249/kgt/2023.05.08
12. Kot E. M., Pilnikova I. F., Petryakova S. V. et al. Digitalization of the banking system in Kazakhstan. *Pravo i upravlenie = Law and management*. 2024;8:399—402. (In Russ.)
13. Sitnikova V. O., Ryabova N. N. Impact of digitalization on banking system of Republic of Kazakhstan. *Vestnik nauki*. 2024;12(81)-1:289—293. (In Russ.)
14. Ermolayev T. A. Sanctions compliance in the Republic of Kazakhstan under the impact of EU and US sanctions. *Vestnik nauki*. 2025;4(85)-1:291—302. (In Russ.)
15. Gong H., Hassink R., Wang C. C. Strategic coupling and institutional innovation in times of upheavals: the industrial chain chief model in Zhejiang, China. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. 2022;15(2):279—303. DOI: 10.1093/cjres/rsac011.

Статья поступила в редакцию 03.06.2026; одобрена после рецензирования 27.06.2026; принята к публикации 29.06.2026.
The article was submitted 03.06.2026; approved after reviewing 27.06.2026; accepted for publication 29.06.2026.