

Л. К. Климович (lkklimovich@mail.ru),
канд. экон. наук, доцент

Д. Г. Кожевников (dk@iotmbb.com),
соискатель
Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации
г. Гомель, Республика Беларусь

РЕГУЛИРОВАНИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ И САНКЦИЙ

Статья посвящена анализу методов противодействия международным санкциям в современном политическом контексте. В условиях усиления экономического и политического давления на государства страны, подвергшиеся санкциям, вынуждены искать пути минимизации негативных последствий и преодоления ограничений. Практическая обоснованность подтверждается публикациями и материалами, в которых отражена необходимость разработки механизма правового регулирования цифровизации экономики для устойчивого развития и трансформации стратегического управления в условиях изменений. Стратегический контур на данных должен учитывать национальные документы и регуляторные рамки.

This article analyzes methods for countering international sanctions in the current political context. Amid increasing economic and political pressure on states countries subject to sanctions are forced to seek ways to minimize negative consequences and overcome restrictions. Its practical validity is supported by publications and materials reflecting the need to develop a legal framework for regulating the digitalization of the economy for sustainable development and the transformation of strategic management in a changing environment. A strategic framework based on these data should take into account national documents and regulatory frameworks.

Ключевые слова: санкции; стратегический менеджмент; устойчивое развитие; инновационная среда; искусственный интеллект; механизм правового регулирования цифровизации.

Key words: sanctions; strategic management; sustainable development; innovation environment; artificial intelligence; mechanism of legal regulation of digitalization.

Турбулентность внешней среды, цифровизация экономических процессов, санкционное давление и структурная перестройка рынков усиливают требования к стратегическому управ-

лению. Практика организаций Республики Беларусь и Российской Федерации показывает, что долгосрочное развитие невозможно без адаптивной стратегии, опирающейся на данные и методы искусственного интеллекта (ИИ). ИИ становится не только технологическим активом, но и системообразующим фактором устойчивого развития.

В цифровой экономике организации ведут свою деятельность в динамичной внешней среде, это влечет за собой необходимость использования новых подходов к управлению функционированием и оперативному внедрению инновационных решений на всех этапах. Глобализация и трансформация бизнеса приводят к ужесточению конкуренции; слабо прогнозируемое изменение потребительского спроса и сокращение жизненного цикла большинства потребительских товаров делает задачи менеджмента все более сложными, а риски менее прогнозируемыми и контролируруемыми. На этом фоне роль стратегического менеджмента возрастает с каждым днем, без преувеличения можно говорить о невозможности эффективного существования организации без стратегии развития и реализации ее на практике [1].

Эффективность реализации региональной политики зависит от регионального разделения труда и воспроизводства экономического потенциала региона. Традиционно сложившаяся специализация регионов на производстве определенных видов товаров и услуг вынуждена изменяться под воздействием политических, экологических и демографических кризисов, с внедрением высоких технологий.

Для Республики Беларусь ключевыми ориентирами регулирования развития цифровой экономики служат следующие документы: Национальная стратегия устойчивого развития Республики Беларусь до 2035 года, государственные программы цифрового развития, национальные статистические показатели развития цифровой экономики, а также нормативные правовые акты, регулирующие оборот данных, электронный документооборот, идентификацию и аутентификацию, защиту персональных данных и электронную коммерцию. В стратегическом менеджменте организаций эти рамки трансформируются в требования к процессам данных и ИИ: формирование правовых оснований обработки данных (договорные отношения, согласия, законные интересы), внедрение политики классификации данных, внедрение процедур минимизации и псевдонимизации, обеспечение прав субъектов данных, хранение и уничтожение данных в соответствии с установленными сроками. Для Российской Федерации существенными являются национальные проекты и стратегии цифровой трансформации отраслей, регулирование персональных данных, требования к критической информационной инфраструктуре, а также отраслевые стандарты (в том числе банковского, телекоммуникационного и промышленного секторов). С точки зрения корпоративной практики соблюдение регуляторики переводится в систему комплаенса: реестр обработок, DPIA/PIA (оценка воздействия на защиту данных) для проектов ИИ, механизмы «privacy by design», регулярные аудиты и обучение сотрудников [2].

Цифровая трансформация правового регулирования развития экономики Республики Беларусь характеризуется высокой степенью интернет-проникновения и масштабным развитием цифровых сервисов; на стороне бизнеса растет доля организаций, использующих интернет для взаимодействия с поставщиками и клиентами. Для стратегического менеджмента это означает наличие данных и инфраструктуры, необходимых для внедрения ИИ-компонентов в процессы планирования, мониторинга и контроля исполнения стратегии.

Определено место ИИ в стратегическом менеджменте: ИИ – инструмент и партнер человека-менеджера, усиливающий аналитические способности и создающий новые источники ценности. Выделены следующие направления применения: сигнальный мониторинг (NLP), прогнозирование спроса и цен, оптимизация портфелей проектов, оценка рисков и стресс-тестирование, управление качеством данных и метрик стратегии, поддержка управленческой отчетности и внутреннего контроля.

В рамках исследования предлагается ряд стратегий, направленных на противодействие санкциям. Среди основных методов – сотрудничество с дружественными государствами, использование альтернативных каналов снабжения, активное взаимодействие со средствами массовой информации, диверсификация экономики и развитие международного сотрудничества.

В настоящее время экономические санкции остаются одним из инструментов внешней политики, используемым для достижения определенных политических или экономических целей. Экономические санкции представляют собой преднамеренный отказ от торговли или финансовых отношений с другой страной, инициированный правительством.

Международные санкции могут быть эффективным инструментом внешней политики, при этом страны, подвергшиеся международным санкциям, могут использовать различные методы для снижения их воздействия или полного исключения. Рассмотрим несколько способов,

с помощью которых страны могут противодействовать международным санкциям на современном этапе.

В контексте экономической и политической ситуации в Республике Беларусь и Российской Федерации в 2024 г. можно отметить, что эти страны сталкиваются с санкционными ограничениями и рисками со стороны коллективного Запада. Научное сообщество Соединенных Штатов Америки активно изучает возможности повышения эффективности негативного воздействия экономических санкций [2–3].

Учитывая контекст и прогноз сохранения санкционного давления на экономику Республики Беларусь, необходимо постоянно искать пути нивелирования последних санкционных изменений и проводить превентивную работу с использованием различных способов и моделей устойчивого развития.

Первым и важным шагом является сотрудничество с другими странами, не применяющими санкции. Когда страна подвергается международным санкциям, ее правительство может искать поддержку у других стран, не применяющих санкции, или которые не присоединились к международным санкциям. Такое сотрудничество может помочь уменьшить экономические потери, вызванные международными санкциями. Государство и бизнес могут установить новые торговые отношения с другими странами, чтобы заменить потери от торговли с теми странами, которые применяют санкции.

Второй способ – использование альтернативных каналов снабжения. Когда страна подвергается международным санкциям, ее правительство может использовать альтернативные каналы снабжения, чтобы получать товары и услуги, запрещенные санкциями. Государство может использовать фиктивные компании для осуществления торговли или перевода денег через незаконные каналы. Этот способ может быть очень рискованным и незаконным, но некоторые страны используют его для избежания международных санкций. Во время «холодной войны» использовались фиктивные компании для перевода денег и приобретения технологий, запрещенных для экспорта.

Следующий инструмент – использование средств массовой информации. Когда страна подвергается международным санкциям, ее правительство может использовать средства массовой информации, чтобы снизить воздействие санкций на национальную экономику и общественное мнение. Правительство может использовать средства массовой информации, чтобы рассказать о том, какие меры уже были приняты для борьбы с проблемами, ставшими причиной международных санкций, что может помочь снизить давление на страну и повысить ее международный имидж.

Более затратный метод – диверсификация экономики. Когда страна подвергается международным санкциям, ее правительство может решить диверсифицировать экономику, чтобы уменьшить зависимость от продуктов, подвергшихся санкциям. Этот способ может занять много времени и требует больших инвестиций, но он может помочь стране снизить воздействие международных санкций в будущем.

Дополнительный шаг – противодействие санкциям на международном уровне. Субъект международных отношений может попросить другие страны выступить против санкций или попытаться изменить правила международной торговли, позволяющие применять международные санкции. Этот способ также может быть рискованным и требует больших усилий, но он может помочь стране снизить воздействие международных санкций в долгосрочной перспективе [1; 4].

Среди основных тенденций роста белорусского сектора ИКТ-услуг можно выделить следующие:

- помогающая роботизация – максимально возможная автоматизация процессов с использованием технологий ИИ и машинного обучения;
- умная жизнь (благодаря интернету вещей дом, город, жилищно-коммунальное хозяйство, энергетика, транспорт и т. д. изменяются);
- все как платформа (цифровые платформы – платформы интернета вещей, облачные платформы, платформы виртуальной реальности, блокчейн, для управления дронами и др.);
- работающее импортозамещение [1; 5].

Сценарии развития и индикаторы изменения национальных экономик имеют общие черты и особенности. Сформированы четыре эталонных сценария для организаций в Республике Беларусь, Российской Федерации:

- «Индустриальный рывок» – ускоренное внедрение технологий Индустрии 4.0, рост инвестиций в цифровую инфраструктуру, расширение рынков сбыта. Индикаторы – ускоре-

ние инвестиций, рост доли электронных услуг, реализация национальных программ цифровизации.

– «Бережливая адаптация» – умеренный рост, приоритет операционной эффективности, импортонезависимость, локализация. Индикаторы – рост стоимости заимствований, фокус на эффективности, меры поддержки локализации.

– «Ограниченный импорт» – турбулентность, логистические и технологические ограничения; приоритет устойчивости цепочек. Индикаторы – волатильность поставок, ужесточение санкций, реструктуризация цепочек поставок.

– «Экспорт платформенных сервисов» – развитие сервисных и платформенных моделей, экспорт цифровых и инженерных услуг.

Каждый из способов противодействия международным санкциям имеет свои преимущества и недостатки, правительства должны выбирать те, которые наилучшим образом соответствуют их целям и возможностям. Для нивелирования экономических санкций рекомендуется привлечение консалтинговых комплаенс-агентств.

В заключение стоит отметить, что международные санкции могут оказывать значительное воздействие на страны и бизнес, но существуют различные способы, с помощью которых правительства могут противодействовать им. Превентивные меры лежат в плоскости устойчивого развития и формирования новых резистивных инструментов бизнеса и экономики.

Список использованной литературы

1. **Климович, Л. К.** Совершенствование стратегии устойчивого развития организации в условиях цифровизации экономики / Л. К. Климович, Д. Г. Кожевников // Потребительская кооперация. – 2025. – № 4 (91). – С. 45–50.

2. **Цегоев, В.** Санкции сработали против них. Почему развитие сферы цифровых финансов в России вызывает опасения у США? / В. Цегоев // RT. – URL: <https://russian.rt.com/business/article/1380233-rossiya-ssha-cifrovizaciya-finansy> (дата обращения: 18.02.2026).

3. **Ерёмина, Н.** Санкции – это надолго. Чего ждать Беларуси от взаимоотношений с ЕС и США? / Н. Ерёмина // Евразия. Эксперт. – URL: <https://eurasia.expert/chego-zhdet-belarusi-ot-vzaimootnosheniy-s-es-i-ssha/> (дата обращения: 18.02.2026).

4. **Как** противостоять санкционному давлению Запада: мнение экспертов // Sputnik. – URL: <https://sputnik.by/20210618/Kak-protivostoyat-sanktsionnomu-davleniyu-Zapada-mnenie-ekspertov-1047924797.html> (дата обращения: 18.02.2026).

5. **Климович, Л. К.** Трансформация подходов к стратегическому управлению для устойчивого развития организации в условиях цифровизации / Л. К. Климович, Д. Г. Кожевников // Потребительская кооперация. – 2024. – № 1 (84). – С. 26–32.