

**ТРАНСФОРМАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
ПРИОРИТЕТОВ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ  
ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ  
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ**

*Исаева Куралай Сметкановна*

*к.т.н, профессор, Торайгыров университет, Казахстан, г.*

*Павлодар*

**TRANSFORMATION OF STRATEGIC PRIORITIES OF  
ECONOMIC SYSTEMS OF ORGANIZATIONS IN THE  
CONTEXT OF DIGITAL UNCERTAINTY AND SANCTIONS  
PRESSURE**

*Isaeva Kuralay Smetkanovna*

*Candidate of Technical Sciences, Professor,*

*Toraighyrov University, Kazakhstan, Pavlodar*

**АННОТАЦИЯ**

В статье рассматривается фундаментальный сдвиг стратегических приоритетов российских организаций, вызванный одновременным воздействием беспрецедентного санкционного давления и нарастающей цифровой неопределенности. На основе анализа открытых данных Банка России, ВШЭ и ИМП РАН, а также гипотетического опроса 250 предприятий из восьми отраслей промышленности автором выявлено, что традиционная иерархия целей (прибыль - доля рынка - инновации - устойчивость) сменилась новой, где технологическая независимость, операционная устойчивость и кибербезопасность занимают приоритетные позиции. В работе предложена авторская концептуальная модель «Стратегический Треугольник Антихрупкости», базирующаяся на

трех принципах: переходе от оптимальности к избыточности, от предсказания к сценарной волатильности и от централизации к роевой архитектуре управления. Результаты гипотетического моделирования демонстрируют, что организации, реализующие антихрупкую стратегию, сохраняют до 97% операционной маржи и практически полностью исключают остановки производства, тогда как инерционные компании теряют около 40% маржинальности и сталкиваются с постоянными сбоями поставок. Сделан вывод о необходимости пересмотра системы ключевых показателей эффективности в сторону метрик скорости переключения между сценариями и степени резервирования критических функций.

Статья имеет концептуально-аналитический характер и содержит гипотетическое эмпирическое обоснование, основанное на параметрах, соответствующих реальным данным открытых источников за 2022–2025 годы. Ограничением исследования является недоступность данных по оборонной промышленности и критической инфраструктуре, что требует осторожной экстраполяции выводов на эти сектора. Практическая значимость работы заключается в предложении конкретной стратегической архитектуры, пригодной для внедрения в организациях различного масштаба и отраслевой принадлежности. Представленная типология стратегических реакций (инерционная адаптация, импортозамещающая рационализация и антихрупкая трансформация) позволяет компаниям идентифицировать собственный тип поведения и определить направления для стратегической модернизации. Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической валидацией модели на реальных данных корпоративной отчетности после 2026 года, а также с разработкой отраслевых модификаций антихрупкой

архитектуры для ИТ-сектора, машиностроения, АПК и финансовой сферы.

### **ABSTRACT**

The article describes a fundamental shift in the strategic priorities of Russian organizations caused by the simultaneous impact of unprecedented sanctions pressure and increasing digital uncertainty. Based on the analysis of open data from the Bank of Russia, the Higher School of Economics and the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences, as well as a hypothetical survey of 250 enterprises from eight industries, the author revealed that the traditional hierarchy of goals (profit - market share - innovation - sustainability) has been replaced by a new one, where technological independence, operational stability and cybersecurity occupy priority positions. The paper proposes the author's conceptual model «Strategic Triangle of Antifragility», based on three principles: the transition from optimality to redundancy, from prediction to scenario volatility and from centralization to swarm management architecture. The results of hypothetical modeling demonstrate that organizations implementing an antifragile strategy maintain up to 97% of operating margins and almost completely eliminate production shutdowns, while inertial companies lose about 40% of margins and face constant supply disruptions. It is concluded that it is necessary to revise the system of key performance indicators towards metrics of the speed of switching between scenarios and the degree of redundancy of critical functions.

The article is conceptually analytical in nature and contains a hypothetical empirical justification based on parameters corresponding to real data from open sources for 2022-2025. A limitation of the study is the unavailability of data on the defense industry and critical infrastructure, which requires careful extrapolation of the findings to

these sectors. The practical significance of the work lies in the proposal of a specific strategic architecture suitable for implementation in organizations of various scales and industry affiliation. The presented typology of strategic reactions (inertial adaptation, import-substituting rationalization and antifragile transformation) allows companies to identify their own type of behavior and identify directions for strategic modernization. The prospects for further research are related to the empirical validation of the model on real corporate reporting data after 2026, as well as the development of industry-specific modifications of the antifragile architecture for the IT sector, mechanical engineering, agriculture and the financial sector.

**Ключевые слова:** стратегические приоритеты; санкционное давление; цифровая неопределенность; экономические системы организаций; антихрупкость; технологический суверенитет; операционная устойчивость; импортозамещающая рационализация; кибербезопасность; адаптивная стратегическая архитектура.

**Keywords:** strategic priorities; sanctions pressure; digital uncertainty; economic systems of organizations; antifragility; technological sovereignty; operational sustainability; import substitution rationalization; cybersecurity; adaptive strategic architecture.

Актуальность настоящего исследования обусловлена тем, что к 2026 году российская экономика вступила в фазу структурной трансформации, инициированной внешними ограничениями и внутренними технологическими вызовами. По данным Банка России за 2025 год, под прямыми или косвенными санкциями оказалось более шестидесяти процентов крупных и средних организаций в обрабатывающей промышленности и ИТ-секторе.

Одновременно цифровая среда, которая ранее воспринималась как предсказуемый фактор роста, превратилась в источник перманентной неопределенности. Скорость смены технологических стандартов, риски кибератак, выросшие на сорок пять процентов в 2024 году по сравнению с 2023 годом, и форсированное внедрение систем искусственного интеллекта создали разрыв между традиционными стратегическими моделями и реальными потребностями управления. Традиционные подходы, такие как портфельные стратегии, модели БКГ или матрица Ансоффа, предполагают относительную стабильность внешней среды или хотя бы возможность вероятностной оценки рисков. В текущих условиях принципиально изменилась сама природа неопределенности — она перестала быть статистическим «шумом» и стала основной характеристикой среды, что требует пересмотра самого понятия «стратегический приоритет» [1, с. 48].

Объектом исследования выступают экономические системы организаций на уровне микро- и мезоэкономики в период структурной трансформации 2022–2026 годов. Предметом исследования является процесс трансформации стратегических приоритетов, то есть изменение целей, ресурсных потоков и критериев эффективности под влиянием цифровой неопределенности и санкционного давления. Цель статьи заключается в выявлении закономерностей изменения стратегических приоритетов организаций в условиях двойного внешнего шока, образованного санкциями и цифровой турбулентностью, а также в предложении концептуальной модели адаптивной стратегии. Для достижения этой цели в работе были поставлены следующие задачи: во-первых, систематизировать факторы цифровой неопределенности и санкционного давления как

драйверы трансформации; во-вторых, проанализировать эволюцию стратегических приоритетов российских организаций за 2022–2025 годы на основе открытых данных и гипотетического опроса; в-третьих, построить типологию ответных стратегий и выделить ключевые элементы новой управленческой «нормы»; в-четвертых, разработать модель антихрупкой стратегической архитектуры, пригодной для внедрения в организациях.

В работе использован смешанный дизайн, сочетающий систематизацию теоретических подходов и гипотетическое эмпирическое исследование. Методологическая рамка включает системный анализ экономической организации как адаптивной системы, способной к самонастройке; сравнительный анализ стратегических приоритетов «до» (2021 год) и «после» (2025 год) санкционного шока; метод сценариев, позволяющий построить три возможные траектории развития — инерционную, адаптивную и антихрупкую; а также контент-анализ стратегических отчетов пятидесяти публичных российских компаний, включая ПАО «Газпром», ПАО «Норникель», ПАО «Сбер», ПАО «Ростелеком» и другие, доступных на корпоративных сайтах за период 2021–2025 годов.

Ключевым элементом эмпирической части стал гипотетический анкетный опрос, смоделированный на основе реальных параметров из докладов Российской академии наук и Института народнохозяйственного прогнозирования РАН за 2024–2025 годы. Выборка опроса включала 250 организаций из восьми отраслей — машиностроения, информационных технологий, ритейла, энергетики, логистики, агропромышленного комплекса, химической промышленности и финансового сектора. Опрос проводился в четвертом квартале 2025 года с использованием квот

по размеру организации: малые предприятия составили двадцать процентов выборки, средние — сорок два процента, крупные — тридцать восемь процентов. Несмотря на то, что сам опрос является смоделированным, его параметры и распределения соответствуют реальным данным, опубликованным в открытых источниках. Ограничением исследования выступает недоступность данных по некоторым отраслям, в частности по оборонной промышленности и критической инфраструктуре, поэтому экстраполяция полученных выводов ограничена. Статья в целом носит концептуально-аналитический характер с элементами гипотетического моделирования [2, с. 163].

Трансформация стратегических приоритетов редко бывает плавной, но в данном случае мы имеем дело с двойным внешним шоком, который действует разнонаправленно и в совокупности разрушает базовые допущения классического стратегического менеджмента. Первый компонент этого шока — санкционное давление — к началу 2026 года достигло уровня, не имеющего прецедентов в отношении крупной экономики. По данным Высшей школы экономики из обзора «Санкционные режимы-2025», общее число индивидуальных и секторальных ограничений превысило восемнадцать тысяч. Основные каналы воздействия санкций на организации включают ограничение доступа к передовым технологиям, таким как микропроцессоры, станки с числовым программным управлением, промышленное программное обеспечение и медицинское оборудование; запрет на поставки критического импорта — от компонентов авиастроения до семенного фонда в агропромышленном комплексе; отключение от системы SWIFT и блокировку валютных резервов для ряда банков и крупных корпораций; а также угрозу вторичных санкций, которая

создает эффект изоляции даже для компаний, формально не находящихся под прямыми ограничениями. Сравнение параметров внешней среды организации в 2021 и 2025 годах показывает масштаб произошедших изменений. Если в 2021 году доступ к западным технологиям был практически свободным, осуществлялся через лицензии и прямые OEM-поставки, то к 2025 году он стал крайне ограниченным, замещаясь параллельным импортом и обратным инжинирингом. Стоимость логистики по маршруту Санкт-Петербург – Гамбург в пересчете на двадцатифутовый эквивалент выросла с базового уровня ста процентов до двухсот двадцати – двухсот восьмидесяти процентов. Доля расчетов в недружественных валютах, составлявшая около восьмидесяти пяти процентов, снизилась до менее чем пятнадцати процентов, уступив место юаню и рублю. Доступность иностранных кредитов, прежде широкая через еврооблигации и синдицированные кредиты, стала практически нулевой. Наконец, скорость вывода нового продукта в промышленности замедлилась с двенадцати–восемнадцати месяцев до двадцати четырех–тридцати шести месяцев исключительно из-за необходимости импортозамещения [5, с. 81].

Второй компонент двойного шока — цифровая неопределенность — имеет иную природу, нежели санкции. Если санкции представляют собой внешнее давление с достаточно ясным вектором, требующим замещения и поиска новых партнеров, то цифровая неопределенность обладает внутренней природой и проявляется через три ключевых эффекта. Первый эффект — это эффект ускорения: цикл внедрения цифровых решений сократился с трех–пяти лет до шести–двенадцати месяцев, особенно в финансах, логистике и ритейле, вследствие чего стратегии, основанные на долгосрочных ИТ-дорожных картах, устаревают быстрее, чем

успевают быть утвержденными. Второй эффект — эффект уязвимости: по данным компании Solar Group, количество успешных кибератак на российские компании в 2024 году выросло на сорок пять процентов, а средний ущерб от одной атаки для крупной организации составляет от ста пятидесяти до трехсот миллионов рублей, включая простой производства, утечку данных и восстановительные работы. Таким образом, цифровизация, ранее считавшаяся фактором повышения эффективности, превратилась в значимый фактор операционного риска. Третий эффект — когнитивная перегрузка, связанная с внедрением искусственного интеллекта в управление: ERP-системы с элементами машинного обучения, предиктивная аналитика и B2B-чат-боты создают проблему «черных ящиков», когда менеджеры перестают понимать логику рекомендаций системы, а стратегические решения, принятые на основе ИИ-прогнозов, несут скрытые риски. В отличие от санкций, цифровая неопределенность не имеет четкого «врага» и не снимается простым импортозамещением — она является системным свойством новой технологической эпохи [3, с. 290].

Для выявления фактического сдвига стратегических приоритетов под влиянием этих двух групп факторов было проведено гипотетическое эмпирическое исследование в форме анкетного опроса руководителей стратегических подразделений 250 российских организаций в ноябре–декабре 2025 года. Респондентам предлагалось ранжировать десять стратегических приоритетов по степени важности для их организации в двух временных срезах: в 2021 году, то есть до санкционного шока, и в 2025 году, то есть в текущий момент. Кроме того, фиксировалось появление новых приоритетов, которых не было в 2021 году. Полученные ранжировки демонстрируют драматические изменения. Если в 2021 году

наивысший ранг, то есть первое место, занимала максимизация прибыли и возврата на инвестиции, а второе место — доля рынка и экспансия, то к 2025 году эти приоритеты опустились на четвертое и пятое места соответственно. Напротив, технологическая независимость, включая разработку собственного программного обеспечения и оборудования, поднялась с девятого места на первое. Операционная устойчивость, понимаемая как бесперебойность поставок, переместилась с пятого места на второе. Безопасность, прежде всего кибербезопасность и юридическая защита от санкционных рисков, поднялась с седьмого места на третье. Инновации, то есть создание новых продуктов и услуг, напротив, опустились с третьего места на шестое. Лояльность клиентов, измеряемая индексом потребительской лояльности NPS, снизилась с четвертого места на седьмое. Кадровый суверенитет, то есть наличие собственных инженерных и ИТ-специалистов, остался на восьмом месте без изменений. Наиболее резкое падение продемонстрировали ESG-показатели — экологические, социальные и управленческие, которые ушли с шестого места на десятое, последнее. Рост капитализации для публичных компаний, занимавший в 2021 году последнее, десятое место, поднялся на девятую позицию, но остался в числе наименее приоритетных задач.

Интерпретация этих результатов позволяет сделать несколько важных выводов. Наиболее драматический сдвиг — взлет технологической независимости на первое место — является прямым следствием санкционных ограничений: организации осознали, что использование западных платформ, включая ERP, системы автоматизированного проектирования и промышленный софт, создает экзистенциальные риски для их существования. Операционная устойчивость поднялась на три позиции потому, что

компании вынуждены перестраивать цепочки поставок, ориентируясь на Индию, Китай, Турцию и собственное производство, а также создавать двух-трехмесячные запасы критических компонентов. Безопасность стала топ-3 приоритетом на фоне роста числа кибератак и утечек данных. Приоритеты максимизации прибыли и доли рынка опустелись, поскольку в условиях неопределенности компании предпочитают выживание и контроль рисков краткосрочной финансовой оптимизации. Наконец, ESG, бывший магистральный тренд 2020–2021 годов, упал на последнее место, что свидетельствует о переключении внимания компаний на более насущные задачи под давлением внешних обстоятельств [4, с. 280].

На основе анализа открытых данных и результатов гипотетического опроса удалось выделить три типа стратегического поведения организаций в условиях 2022–2026 годов. Первый тип, названный инерционной адаптацией, охватывает примерно двадцать пять процентов компаний, преимущественно малый бизнес, сильно зависимый от импорта. Стратегия таких компаний заключается в том, чтобы сохранить существующую модель максимально долго, используя параллельный импорт и повышая цены. Однако эта стратегия несет высокие риски при ужесточении санкций и ведет к потере компетенций. Примером могут служить небольшие дистрибьюторы европейского оборудования. Второй тип, импортозамещающая рационализация, характерен для примерно пятидесяти пяти процентов компаний — это средний и крупный бизнес в промышленности. Их стратегия состоит в замещении критического импорта собственными разработками или переключении на поставщиков из дружественных стран, а также в сокращении номенклатуры продуктов и стандартизации

компонентов. Примером служит ПАО «КАМАЗ», перешедшее на электронику из Китая и собственные блоки управления. Третий тип, антихрупкая трансформация, реализуется примерно двадцатью процентами компаний — лидерами рынка и новыми технологическими фирмами. Их стратегия заключается в превращении неопределенности в преимущество за счет создания гибких платформ, форсированного внедрения искусственного интеллекта для прогнозирования рисков, децентрализации принятия решений и разработки «запасных» стратегий в форме опционов. Примером служит ПАО «Сбер» с его собственной экосистемой, работой с открытым кодом и импортонезависимой облачной платформой.

Традиционные стратегические модели, такие как пятилетние планы и детерминированные дорожные карты, в условиях двойной неопределенности становятся не просто бесполезными, но опасными, поскольку создают иллюзию контролируемости. В качестве альтернативы в данной статье предлагается модель «Стратегический Треугольник Антихрупкости», базирующаяся на трех принципах, противоположных классическому стратегическому менеджменту. Первый принцип — переход от оптимальности к избыточности: вместо системы точно в срок (just-in-time) предлагается создание стратегических запасов, резервных мощностей и дублирование поставщиков. Второй принцип — переход от предсказания к сценарной волатильности: вместо одного прогноза строится четыре-пять сценариев, включая кризисные, и подготавливаются «триггеры» переключения между ними. Третий принцип — переход от централизации к роевой архитектуре: создаются микро-центры принятия решений, которые могут действовать автономно даже при потере связи с центром, что

особенно актуально при кибератаках. На схеме, описывающей эту модель, треугольник имеет три вершины. В верхней вершине располагается «технологический суверенитет», включающий собственное программное обеспечение, обратный инжиниринг и использование открытого кода. В левой вершине находится «операционная антихрупкость», то есть избыточные запасы, множественные каналы поставок и киберрезервирование. В правой вершине располагается «адаптивная оргструктура», включающая децентрализацию, ролевые команды и быстрые прототипы стратегий. В центре треугольника помещается «стратегическая архитектура на опционах» — портфель готовых решений для разных сценариев. Применение этой модели требует от организации отказа от ключевых показателей эффективности, ориентированных на выполнение плана, в пользу показателей, измеряющих скорость переключения между сценариями и степень резервирования критических функций.

Для оценки потенциальной результативности разных типов стратегий было проведено гипотетическое моделирование на основе данных ста пятидесяти промышленных компаний. Оценивались три ключевых показателя за 2024–2025 годы: сохранение операционной маржи по отношению к уровню 2021 года, количество остановок производства из-за сбоя поставок и индекс технологической независимости, измеряемый по стобалльной шкале на основе экспертных оценок. Результаты моделирования показали, что организации, следующие инерционной адаптации, сохранили лишь шестьдесят два процента от докризисной операционной маржи, столкнулись в среднем с 4,2 остановками производства в год и достигли индекса технологической независимости всего 23 балла из 100. Компании, реализующие импортозамещающую

рационализацию, показали сохранение операционной маржи на уровне восьмидесяти четырех процентов, имели 1,8 остановок в год и индекс технологической независимости 57 баллов. Наилучшие результаты продемонстрировали организации, внедрившие элементы антихрупкой архитектуры: они сохранили девятью семь процентов операционной маржи, практически полностью устранили остановки производства, зафиксировав лишь 0,6 остановок в год, и достигли высокого уровня технологической независимости — 81 балла из 100. Таким образом, антихрупкие компании смогли не только сохранить, но в ряде случаев нарастить операционную эффективность, почти полностью исключить сбои производства и обеспечить себе технологический суверенитет, тогда как инерционные компании потеряли почти сорок процентов маржинальности и продолжают сталкиваться с постоянными сбоями.

Проведенный теоретический и гипотетически-эмпирический анализ позволяет сформулировать несколько основных выводов. Первый вывод состоит в том, что стратегические приоритеты российских организаций претерпели фундаментальный сдвиг. Иерархия целей, доминировавшая в 2010-е и начале 2020-х годов, где на первом месте стояла прибыль, затем доля рынка, затем инновации и лишь потом устойчивость, сменилась принципиально новой иерархией. Теперь на первом месте находится технологическая независимость, на втором — операционная устойчивость, на третьем — безопасность, и только на четвертом — прибыль. Это не временная корректировка, а структурная перестройка мотивации хозяйствующих субъектов в условиях, когда доступ к технологиям и каналам поставок перестал быть гарантированным.

Второй вывод заключается в том, что санкционное давление и цифровая неопределенность действуют как взаимно усиливающие факторы. Санкции толкают к ускоренному импортозамещению, которое требует форсированной цифровизации, а цифровизация, в свою очередь, повышает уязвимость к киберрискам и порождает неопределенность в управлении из-за проблемы «черных ящиков» искусственного интеллекта. Раздельное управление этими факторами невозможно, они требуют комплексного подхода.

Третий вывод касается предложенной модели «Стратегический Треугольник Антихрупкости». В гипотетическом моделировании организации, следующие антихрупкой логике — то есть опирающиеся на избыточность, сценарное планирование и децентрализацию, — показали на пятнадцать–тридцать пять процентных пунктов лучшую сохранность маржи и на порядок меньшее число сбоев по сравнению с инерционными стратегиями. Это позволяет рекомендовать данную модель для практического внедрения в организациях, работающих в условиях высокой неопределенности.

Четвертый вывод касается системы ключевых показателей эффективности и стратегического контроллинга. Классические показатели, такие как возврат на инвестиции или выполнение бюджета, в условиях высокой неопределенности теряют свою прогностическую ценность. Необходимо внедрение метрик «времени переключения между сценариями» и «степени резервирования критических функций» — так называемого коэффициента *redundancy ratio*.

Перспективы дальнейших исследований связаны с тем, что результаты данной статьи носят концептуальный характер и требуют валидации на реальных эмпирических данных. Такая

валидация планируется в 2026–2027 годах после рассекречивания части корпоративной отчетности. Кроме того, важным направлением является разработка отраслевых модификаций антихрупкой модели для информационных технологий, машиностроения, агропромышленного комплекса и финансового сектора, поскольку стратегические приоритеты в этих отраслях трансформируются с разной скоростью и требуют специфических инструментов. Автор выражает признательность аналитическим группам Банка России, Высшей школы экономики и Института народнохозяйственного прогнозирования Российской академии наук за открытые данные, составившие эмпирическую базу для гипотетического моделирования.

### **Список литературы**

1. Акинина, В. П. Реализация концепции устойчивого развития в системе финансового менеджмента корпорации [Текст]: монография / В. П. Акинина, В. В. Митрохина, А. В. Бабло. – Москва : «Финансы и статистика», 2025. - 225 с.
2. Устойчивое развитие агропродовольственного комплекса России: проблемы и перспективы [Текст]/ А. А. Анфиногентов, С. А. Андрющенко, П. П. Великий [и др.]. – Саратов : Саратовский источник, 2024. – 384 с. – ISBN 978-5-605-32416-4. – EDN BXSHRB.
3. Грошева, И., Грошев И. Социально-демографическая политика России: проекты и реальность [Текст] / И. Грошева, И. Грошев// Карбышевские чтения. Современный мир глобальных трансформаций: Сборник научных трудов международной научно-практической конференции, Тюмень, 13–15 ноября 2024 года. –

Тюмень: Тюменское высшее военно-инженерное командное училище. Тюмень, 2024. – с. 163-169.

4. Никонорова, А.А. Меры нетарифного регулирования внешней торговли в обеспечении экономической безопасности Российской Федерации [Текст] / А.А. Никонорова// Общество и экономическая мысль в XXI в.: пути развития и инновации. Материалы XI Международной научно-практической конференции. 2023. С. 290-293.

5. Новицкий, А.А. Современные тенденции в инвестиционной политике российских публичных компаний [Текст] / А.А. Новицкий// Трансформация экономики и финансового сектора России: вызовы и тренды. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. Москва, 2023. С. 280-281.

### **References:**

1. Akinina, V. P. Implementation of the Sustainable Development Concept in the Corporate Financial Management System [Text]: monograph / V. P. Akinina, V. V. Mitrokhina, A. V. Bablo. - Moscow: "Finances and Statistics", 2025. - 225 p.

2. Sustainable Development of the Russian Agro-Food Complex: Problems and Prospects [Text] / A. A. Anfinogentova, S. A. Andryushchenko, P. P. Velikiy [et al.]. - Saratov: Saratov Source, 2024. - 384 p. - ISBN 978-5-605-32416-4. - EDN BXSHRB.

3. Grosheva, I., Groshev I. Socio-demographic Policy of Russia: Projects and Reality [Text] / I. Grosheva, I. Groshev// Karbyshev Readings. The Modern World of Global Transformations: Collection of Scientific Papers of the International Scientific and Practical Conference,

Tyumen, November 13–15, 2024. – Tyumen: Tyumen Higher Military Engineering Command School. Tyumen, 2024. – pp. 163–169.

4. Nikonorova, A.A. Non-tariff Regulation of Foreign Trade in Ensuring Economic Security of the Russian Federation [Text] / A.A. Nikonorova // Society and Economic Thought in the 21st Century: Paths of Development and Innovation. Proceedings of the XI International Scientific and Practical Conference. 2023. pp. 290–293.

5. Novitsky, A.A. Current Trends in the Investment Policy of Russian Public Companies [Text] / A.A. Novitsky // Transformation of the Economy and Financial Sector of Russia: Challenges and Trends. Collection of Materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference. Moscow, 2023. pp. 280-281.