УДК 338.2
JEL: H12, O17, P20
EDN: EELAUX

Оригинальная научная статья
ВАК 5.2.6. Менеджмент

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИСТЕМА РОССИИ КАК ФАКТОР ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ: АНАЛИЗ ПРОТИВОРЕЧИЙ И НАПРАВЛЕНИЙ АНТИКРИЗИСНОГО РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Никита Сергеевич Хархардин

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а, e-mail: xaensk.13@gmail.com

Аннотация. **Введение.** Институциональная нестабильность российской экономики рассматривается в статье не как фон, а как источник устойчивых ограничений внешнеэкономической деятельности. Цель работы – выявить противоречия социально-экономической системы России и определить направления их антикризисного снятия.

Методы. Методологическую основу образуют институциональный, системный и антикризисный подходы. Эмпирическую базу составляют динамические ряды внешней торговли Российской Федерации за 2019-2025 годы, данные обследований НИУ ВШЭ и РСПП по импортозамещению, а также целевое экспертно-аналитическое исследование шестнадцати кризисных ситуаций в организациях-субъектах внешнеэкономической деятельности.

Результаты. Показано, что институциональный дуализм проявляется как устойчивое единство противоположных начал: рыночной и административной логики, формального равенства и фактической избирательности доступа к ресурсам, правовой нормы и неформальной практики. Издержки двойного соответствия образуют надбавку к внешнеэкономической операции, не связанную ни с технологией, ни с конъюнктурой. Динамика торговли демонстрирует отсутствие устойчивого тренда и неспособность сервисного сегмента компенсировать товарные колебания. Различение уровней импортозамещения показало, что маршрутное и товарное замещение не снимают исходной зависимости, тогда как производственное и технологическое меняют её природу. Экспертное исследование выявило парадокс: нарушения обнаруживаются быстро, но восстанавливаются медленно, а ведущим барьером выступает отсутствие заранее подготовленной альтернативы.

Обсуждение. Сделан вывод, что антикризисное развитие предполагает не набор мер поддержки, а согласование институциональных противоположностей через обеспечение исполнимости формальных норм. Предложены направления, привязанные к конкретным противоречиям и снабжённые измеримыми индикаторами проверки.

Ключевые слова: социально-экономическая система, институциональная нестабильность, антикризисное управление, институциональный дуализм, экономическая устойчивость, трансформационная экономика, внешнеэкономическая деятельность.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Хархардин Н.С. Социально-экономическая система России как фактор институциональной нестабильности: анализ противоречий и направлений антикризисного развития внешнеэкономической деятельности. Государственное управление и право. 2026. № 3(11). С. 62-76. EDN: EELAUX

© Хархардин Н.С., 2026

UDC 338.2
JEL: H12, O17, P20
EDN: EELAUX

Original scientific article
HAC 5.2.6. Management

RUSSIA'S SOCIO-ECONOMIC SYSTEM AS A FACTOR OF INSTITUTIONAL INSTABILITY: ANALYSIS OF CONTRADICTIONS AND DIRECTIONS OF ANTI-CRISIS DEVELOPMENT

Nikita S. Kharkhardin

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management Donetsk brunch of RANEPA, Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283015, Donetsk, 163-a Chelyuskintsev str., e-mail: xaensk.13@gmail.com

Annotation. **Introduction.** Institutional instability of the Russian economy is examined in the article not as a background but as a source of persistent constraints on foreign economic activity. The purpose of the study is to identify the contradictions of Russia's socio-economic system and to determine the directions for their anti-crisis resolution.

Methods. The methodological basis comprises institutional, systemic and anti-crisis approaches. The empirical base includes dynamic series of foreign trade of the Russian Federation for 2019-2025, survey data from HSE and RSPP on import substitution, and a targeted expert-analytical study of sixteen crisis situations in organisations engaged in foreign economic activity.

Results. Institutional dualism is shown to manifest itself as a stable unity of opposite principles: market and administrative logic, formal equality and actual selectivity of access to resources, legal norm and informal practice. The costs of dual compliance form a surcharge on a foreign economic transaction unrelated to either technology or market conditions. Trade dynamics demonstrate the absence of a stable trend and the inability of the services segment to offset commodity fluctuations. The differentiation of import substitution levels shows that routing and product substitution do not remove the original dependence, whereas industrial and technological substitution change its nature. The expert study reveals a paradox: violations are detected quickly but recovered slowly, with the lack of a pre-prepared alternative as the leading barrier.

Discussion. It is concluded that anti-crisis development presupposes not a set of support measures but the reconciliation of institutional opposites through ensuring the enforceability of formal norms. Directions are proposed that are tied to specific contradictions and provided with measurable verification indicators.

Keywords: socio-economic system, institutional instability, anti-crisis management, institutional dualism, economic stability, transformational economy, foreign economic activity.

Financing information: this study was carried out without external funding.

For citation: Kharkhardin, N.S. (2026). Russia's socio-economic system as a factor of institutional instability: analysis of contradictions and directions of anti-crisis development. Public administration and law, 3(11), 62-76. EDN: EELAUX

Введение

Современная социально-экономическая система Российской Федерации формировалась в условиях перехода от планово-государственной модели к рыночной, что обусловило наличие в её структуре элементов различных экономических укладов. В результате в российской экономике закрепилась гибридная модель, сочетающая капиталистические рыночные механизмы с остаточными чертами государственного регулирования и перераспределения, характерными для социалистического типа хозяйствования.

Такое сочетание создаёт институциональный дуализм, который проявляется в противоречии между формальными и неформальными институтами, различием экономических мотиваций субъектов и неоднородностью экономической среды. Эти противоречия усиливаются под воздействием внешнеэкономических шоков, санкционных ограничений и глобальных кризисных процессов, что делает социально-экономическую систему России уязвимой и подверженной институциональной нестабильности.

Соединение в рамках одного исследования социально-экономической системы, институциональной нестабильности и внешнеэкономической деятельности не является механическим. Эти три категории связаны причинной последовательностью, в которой каждая предыдущая создаёт условия для следующей. Институциональное устройство экономики определяет не только формальный набор правил, но и фактическую предсказуемость их применения. Когда формальные нормы и реальные практики хозяйственного поведения расходятся, экономический агент вынужден расходовать ресурсы не на производственные цели, а на приспособление к неопределённости: на поиск и верификацию сведений о действительных правилах доступа к рынкам, ресурсам и расчётной инфраструктуре; на заключение и перезаключение контрактов, условия которых могут быть пересмотрены под влиянием административного или неформального фактора; на защиту прав собственности и ожиданий от неблагоприятного изменения

© Kharkhardin N.S., 2026

институциональной среды. Каждая из этих операций имеет свою стоимость, и в совокупности они образуют устойчивую надбавку к издержкам ведения внешнеэкономической деятельности, не связанную ни с технологией, ни с рыночной конъюнктурой как таковой. Для организаций-субъектов ВЭД такая надбавка проявляется особенно отчётливо: удлиняются сроки согласования и подтверждения сделок, возрастает потребность в резервах на случай пересмотра условий, снижается горизонт планирования, а внешнеэкономические контракты начинают оцениваться не столько по доходности, сколько по вероятности их беспрепятственного исполнения. Тем самым институциональный дуализм трансформируется в устойчивое ограничение внешнеэкономической активности, а нестабильность приобретает не конъюнктурный, а воспроизводимый характер. Именно поэтому социально-экономическая система рассматривается в работе не как фон, а как источник институциональной нестабильности, а внешнеэкономическая деятельность – не как отдельная сфера, а как область, в которой эта нестабильность получает наиболее отчётливое проявление.

В контексте антикризисного управления понимание природы данной нестабильности приобретает особое значение. От характера взаимодействия рыночных и государственных механизмов зависит эффективность управленческих решений, направленных на устойчивость внешнеэкономической деятельности, адаптацию организаций к внешним вызовам и повышение экономической безопасности государства.

Цель исследования

Цель исследования – провести анализ институциональных противоречий современной социально-экономической системы России и определить направления её антикризисного развития.

Задачи исследования: раскрыть сущность институционального дуализма и его проявления в российской экономике; определить ключевые источники институциональной нестабильности, оценить влияние социально-экономической модели на антикризисное управление, обосновать направления институционального и антикризисного совершенствования системы.

Методы исследования

Работа опирается на институциональный, системный и антикризисный подходы. Применены анализ нормативных документов и статистики, сравнительный анализ, типологизация и экспертное оценивание. Эмпирическую базу образуют динамические ряды внешней торговли Российской Федерации за 2019-2025 годы, данные обследований НИУ ВШЭ и РСПП по импортозамещению, а также целевое экспертно-аналитическое исследование шестнадцати кризисных ситуаций в организациях-субъектах внешнеэкономической деятельности. Выборка носила целевой характер, что ограничивает перенос выводов на генеральную совокупность.

Результаты исследования и их обсуждение

Изучение социально-экономических систем занимает ключевое место в экономической теории и институциональной экономике. Эволюция подходов к их пониманию отражает смену парадигм – от классического рыночного либерализма до системного и институционального анализа, который рассматривает экономику как сложный организм, функционирующий в рамках формальных и неформальных норм.

Согласно классическим представлениям (А. Смит, Д. Рикардо, Ж.-Б. Сэй), основой экономического развития выступает свободное взаимодействие субъектов на рынке, а государство выполняет ограниченные функции. Однако с конца XIX – начала XX века акценты в теории сместились в сторону взаимозависимости экономических, социальных и политических институтов [1; 2], что особенно ярко проявилось в работах К. Поланьи, Д. Гэлбрейта, Й. Шумпетера, Г. Мюрдаля.

В середине XX века сложилось понимание экономики как социально встроенной системы «embedded economy», в которой рыночные механизмы не существуют изолированно от норм, ценностей и институтов общества. Это дало основу для формирования институциональной школы, ключевые положения которой развивали Т. Веблен, Д. Норт, О. Уильямсон, Э. Остром. По их мнению, экономическое развитие определяется качеством институтов, то есть правил и ограничений, регулирующих поведение экономических агентов [3; 4]. Именно от согласованности этих институтов зависит устойчивость социально-экономической системы.

Российская институциональная мысль, представленная работами С. Глазьева, В. Полтеровича, А. Олейника, Р. Нуреева, акцентирует внимание на противоречивом характере постсоветских трансформаций. Российская экономика, пройдя путь от плановой системы к рыночной, сформировала гибридную институциональную структуру, в которой сочетаются элементы капитализма, этатизма и патримониализма [5; 6; 7; 8]. Такой институциональный дуализм выражается в:

сосуществовании рыночных стимулов и административно-бюрократического регулирования;

асимметрии собственности и неравенстве доступа к ресурсам;

неустойчивости прав собственности и доминировании неформальных практик.

Перечисленные проявления инсти-

туционального дуализма не следует рассматривать как простой набор разнородных дефектов хозяйственного механизма. Каждое из них представляет собой устойчивое единство противоположных начал, и именно это единство определяет воспроизводимость институциональной нестабильности. Противоречие между рыночными стимулами и административно-бюрократическим регулированием состоит не в том, что одно начало вытесняет другое, а в том, что оба одновременно предъявляют к хозяйствующему субъекту взаимоисключающие требования: рыночная логика ориентирует на эффективность, скорость и добровольность сделки, административная – на согласованность, подконтрольность и предварительное одобрение. Субъект, действующий в такой среде, вынужден одновременно доказывать свою эффективность и подтверждать лояльность установленному порядку, а издержки этого двойного соответствия ложатся на внешнеэкономическую операцию. Асимметрия собственности и неравенство доступа к ресурсам образуют вторую диалектическую пару: формальное равенство участников рынка, закреплённое в правовых нормах, вступает в противоречие с фактической избирательностью доступа к капиталу, инфраструктуре, заказам и разрешительным процедурам. Чем сильнее формальное равенство декларируется, тем заметнее становится его расхождение с практикой, и тем выше оказывается ценность неформального ресурса – связи, статуса, административного покровительства. Наконец, неустойчивость прав собственности и доминирование неформальных практик представляют собой третью пару, в которой норма и поведение меняются местами: формальный институт сохраняется как декларация, а реальное распределение прав и обязательств закрепляется вне правового поля. Диалектическое снятие этих противоречий не может быть достигнуто усилением одного из начал – ни дальнейшей централизацией, ни декларативной либерализацией. Оно предполагает согласование противоположностей через такое изменение институциональной среды, при котором формальные нормы становятся исполнимыми, а неформальные практики перестают быть единственным способом решения хозяйственных задач. Именно в этом состоит содержание антикризисной трансформации, а не в наборе отдельных мер поддержки.

С методологической точки зрения анализ российской социально-экономической системы требует системного и междисциплинарного подхода, включающего: институциональный анализ, системный анализ и антикризисный подход.

Таким образом, теоретико-методологическая база исследования опирается на институциональную экономику, системную теорию управления и антикризисный менеджмент, что позволяет рассматривать социально-экономическую систему России как неустойчивую динамическую структуру, подверженную внутренним и внешним противоречиям.

Социально-экономическая система современной России сформировалась как результат постсоветской трансформации, в ходе которой была разрушена централизованная плановая экономика и внедрены рыночные институты. Однако внедрение рыночных механизмов происходило в условиях институциональной незрелости, отсутствия эффективных механизмов контроля и правового регулирования, что привело к формированию противоречивой гибридной модели.

Сущность этой модели заключается в сочетании капиталистических рыночных отношений с государственным регулированием, перераспределением и зависимостью от природных ресурсов. Такая структура формально приближает Россию к рыночным экономикам, однако фактически она характеризуется высокой степенью институциональной неоднородности.

Одним из ключевых признаков социально-экономической системы России является институциональный дуализм, проявляющийся в расхождении между формальными институтами (законами, нормами, стратегиями) и неформальными практиками (корпоративные связи, клиентелизм, административные ресурсы).

По Д. Норту, эффективность экономики зависит не столько от наличия институтов, сколько от соответствия между формальными и неформальными правилами [3]. В России данное соответствие нарушено.

Формально провозглашённые рыночные институты – свобода конкуренции, защита собственности, равный доступ к ресурсам – нередко деформируются неформальными ограничениями, бюрократическим контролем и административными барьерами [9]. Это приводит к нестабильности деловой среды и снижению доверия участников рынка к государственным институтам.

В таких условиях антикризисные механизмы, основанные на прозрачности и самоорганизации, теряют эффективность, а предприятия вынуждены использовать адаптивные и неформальные стратегии выживания.

Прежде чем переходить к структурным характеристикам внешней торговли, необходимо зафиксировать её динамические параметры, поскольку именно они определяют ту среду, в которой действуют организации-субъекты внешнеэкономической деятельности. Период 2019-2025 годов не образует ни устойчивого тренда, ни циклической последовательности: товарный экс-

порт прошёл через пандемийное сжатие, восстановительный подъём и рекордный уровень 2022 года, после чего утратил значительную часть достигнутого объёма. Импорт при этом колебался заметно слабее экспорта, и соотношение этих двух траекторий непосредственно отразилось на внешнеторговом сальдо. Значимым для хозяйственной практики является не столько сам уровень показателей, сколько скорость их изменения: подъём и последующее сжатие уложились в два года, что затрудняет планирование поставок, рынков и расчётов на уровне отдельной организации. Дополнительный разрыв обнаруживается при сопоставлении товарного и сервисного сегментов. Товарный экспорт отвечал на внешние события резкими амплитудными колебаниями, тогда как сервисный сегмент сохранял отрицательное сальдо на протяжении всего периода и компенсирующей роли по отношению к товарным колебаниям не выполнял. Агрегированные данные не раскрывают состава этого разрыва по видам услуг, но сам факт устойчивого превышения платежей над поступлениями показывает, что сервисный сегмент образует самостоятельное направление внешних расчётов, а не дополнение к товарной торговле. Динамика внешней торговли Российской Федерации в стоимостном выражении представлена в таблице 1.

Таблица 1. Динамика внешней торговли Российской Федерации в 2019-2025 гг., млрд долл. США [составлено автором по данным Банка России (методология платёжного баланса) [10]]
Table 1. Dynamics of the foreign trade of the Russian Federation in 2019-2025, billion US dollars [compiled by the author based on data from the Bank of Russia (balance of payments methodology) [10]]

Год	Экспорт товаров	Импорт товаров	Сальдо товаров	Экспорт услуг	Импорт услуг	Сальдо услуг
2019	419,7	253,9	165,8	62,0	98,5	(36,5)
2020	333,5	240,1	93,4	48,0	64,7	(16,8)
2021	494,2	301,0	193,1	55,6	75,9	(20,3)
2022	592,1	276,5	315,6	48,8	70,9	(22,1)
2023	424,7	303,1	121,7	40,5	76,6	(36,1)
2024	433,6	301,5	132,1	43,1	81,3	(38,3)
2025	419,5	306,4	113,2	46,3	94,9	(48,6)

Приведённые значения показывают, что сужение положительного сальдо по товарам после 2022 года происходило преимущественно со стороны поступлений, а не за счёт сопоставимого сокращения закупок за рубежом. Импорт удерживался в относительно узком коридоре, тогда как экспортная выручка снижалась быстрее. Для организации-субъекта ВЭД это означает повышение чувствительности итогового финансового результата к любому дальнейшему сокращению экспорта или удорожанию ввоза. Устойчивость в такой среде определяется не удачным годом, а способностью удерживать платёжеспособность при разнонаправленном движении товарных и сервисных потоков. Отдельного внимания заслуживает и то, что сервисный сегмент не выполнял компенсирующей функции: его отрицательное сальдо расширялось на протяжении всего периода, а в 2025 году достигло наибольшего значения за рассматриваемые годы. Это означает, что организации, ориентированные на экспорт услуг или зависящие от импорта сервисного сопровождения, не могли опереться на благоприятную динамику этого сегмента при ухудшении товарной конъюнктуры.

Ключевым экономическим противоречием современной модели является сырьевая ориентация национальной экономики (табл. 2).

Таблица 2. Структура экспорта России за 2024 год [составлено автором по данным Федеральной таможенной службы [11]]
Table 2. Structure of Russia's exports in 2024 [compiled by the author based on data from the Federal Customs Service [11]]

Товарная группа	Доля в экспорте, %	Доля ВВП, %
Энергетические ресурсы	53	18
Металлы и металлоизделия	12	5
Машиностроение и оборудование	8	4
Химическая продукция	7	3
Пищевая продукция	6	2
Прочие	14	3

На протяжении последних десятилетий экспорт природных ресурсов (нефти, газа, металлов) формирует основную часть валютных поступлений и доходов бюджета. По данным Федеральной таможенной службы и Банка России, доля энергоносителей в экспорте в 2024 году составила около 53-55%, что свидетельствует о сохраняющейся зависимости от внешнеэкономической конъюнктуры. Эта структура приводит к ряду последствий:

высокая чувствительность к колебаниям мировых цен на сырьё;

ослабление производственного сектора и технологического развития;

зависимость бюджетной системы от экспортных доходов;

торможение инновационного и промышленного потенциала.

Структурная зависимость от импорта не устраняется простым восстановлением поставок. Различие между восстановленной операцией и снятой зависимостью имеет принципиальное значение для оценки устойчивости организации-субъекта внешнеэкономической деятельности. Организация способна получить прежнее иностранное оборудование новым маршрутом и остаться привязанной к его программному обеспечению, документации и сервису; перевести торговлю в другой регион, не приобретя при этом ни новых поставщиков, ни новых покупателей. Восстановленный объём поставок в таких случаях сохраняет исходную зависимость, меняя лишь форму её проявления. Именно поэтому импортозамещение не может оцениваться по одному факту замещения – значение имеют его глубина, охват критических позиций и способность организации управлять полным жизненным циклом используемой технологии. По глубине изменения зависимости замещение целесообразно разграничивать на четыре уровня. Маршрутное замещение сохраняет иностранный товар, изменяя лишь канал поставки, юрисдикцию или посредника; товарное переводит потребность на функциональный аналог; производственное предполагает выпуск или локализацию внутри страны; технологическое охватывает собственные компетенции по разработке, производству, модернизации и сервисному обслуживанию изделия на протяжении его жизненного цикла. Различие между этими уровнями не терминологическое: каждый из них сохраняет собственный тип зависимости и создаёт собственные риски. Уровни импортозамещения и сохраняющаяся на каждом из них зависимость представлены в таблице 3.

Таблица 3. Уровни импортозамещения и сохраняющаяся зависимость организации-субъекта ВЭД [составлено автором на основе данных обследований НИУ ВШЭ и РСПП [12]]
Table 3. Levels of import substitution and the ongoing dependence of the organization subject of foreign economic activity [compiled by the author based on data from surveys conducted by the Higher School of Economics and the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs [12]]

Уровень	Наблюдаемое изменение	Сохраняющаяся зависимость и граница вывода
Маршрутное замещение	Тот же иностранный товар поступает по изменённому маршруту, через иную юрисдикцию или посредника; в том числе в рамках параллельного импорта	Сохраняется зависимость от иностранного изготовителя, исходной технологии, запасных частей, документации, программного обеспечения и сервиса; возрастают длина цепи и число точек отказа
Товарное замещение	Переход на российский либо иностранный функциональный аналог	Сам факт закупки аналога не доказывает сопоставимость качества, совокупной стоимости владения и доступности обслуживания; иностранная зависимость может лишь изменить географию
Производственное замещение	Выпуск продукции внутри страны или локализация отдельных стадий и компонентов	Может сохраняться зависимость от импортного оборудования, материалов, компонентов, программного обеспечения, технологий и прав на их использование
Технологическое замещение	Собственная способность разрабатывать, производить, модернизировать, обслуживать и восстанавливать изделие в течение жизненного цикла	Требует подтверждённых инженерных компетенций, надёжности, масштабируемости, кадрового обеспечения и экономической целесообразности; не устанавливается по факту единичной закупки или локализации

Интенсивность замещения различалась по отраслям и по глубине. В 2023 году об усилении соответствующих процессов сообщили 36% обследованных промышленных предприятий, тогда как у 62% интенсивность не изменилась. Чаще других усиление отмечали производители компьютеров, электронных и оптических изделий (51%), электрического оборудования и лекарственных средств (по 47%), автотранспортных средств (44%). Приведённые доли характеризуют активность респондентов, а не объём фактически замещённого импорта и не достигнутую технологическую независимость. К 2025 году внутри самого замещения обозначилась иерархия. Легче всего давался перевод снабжения на российских поставщиков узлов и комплектующих – к ним обращались 56,8% обследованных компаний против 37,0% в 2022 году, тогда как собственное производство машин и оборудования отметили лишь 2%, а средняя оценка доли собственных технологических разработок не превысила 24,8%. Ещё 36,9% компаний закрывали потребность поставщиками из дружественных юрисдикций, а средняя оценка доли российских технологий и технологических

процессов достигла 54,1% [13]. Распространять эти значения на всю совокупность организаций выборка не позволяет, однако она ясно разводит три несовпадающих явления: расширение закупок внутри страны, переориентацию на другие иностранные источники и формирование собственных технологических компетенций. Разная скорость этих явлений и составляет предмет анализа устойчивости. Снабжение у российских поставщиков восстанавливалось заметно быстрее, чем накапливались собственные технологические разработки, и за расхождением темпов стоит разница между оперативным решением задачи и глубоким снижением технологической зависимости [15]. Маршрутное и товарное замещение возвращают поставку в короткий срок, но исходная зависимость либо сохраняется, либо переходит к новому иностранному поставщику. Производственное и технологическое замещение требуют длительного цикла, инвестиций, инженерных компетенций и сервисной инфраструктуры, зато меняют саму природу зависимости. Оценивать устойчивость по одному факту замещения нельзя – значение имеют его уровень, охват критических позиций и способность организации управлять полным жизненным циклом используемой технологии.

Наряду с сырьевой зависимостью, системную уязвимость формирует и незавершённость импортозамещения. Как показано в таблице 3, маршрутное и товарное замещение восстанавливают поставку, но не снимают исходной зависимости. Внешнеэкономические кризисы и санкционные ограничения напрямую трансформируются во внутренние кризисные явления, что ограничивает возможности государства по реализации устойчивой антикризисной политики.

Современная российская модель характеризуется доминированием государства в стратегических отраслях – энергетике, транспорте, оборонном комплексе, финансовом секторе. Государство выступает одновременно регулятором, собственником и участником рынка, что создаёт конфликт интересов и снижает эффективность рыночных механизмов. С одной стороны, это обеспечивает макроэкономическую стабильность, возможность мобилизационного управления в кризисных условиях. С другой – усиливает концентрацию капитала, снижает предпринимательскую активность и инновационную динамику.

Такая форма «государственного капитализма» в сочетании с неформальными связями бизнеса и власти формирует патримониальную систему, где доступ к экономическим ресурсам определяется не только экономическими, но и административными факторами.

Не менее значимым элементом институциональной нестабильности выступает социальное неравенство. Несмотря на устойчивый уровень занятости, сохраняется значительный разрыв в доходах населения, высокий уровень региональной асимметрии и различие в доступе к социальным благам, что видно из табл. 4.

Таблица 4. Региональные различия в доходах и промышленном развитии за 2024 год [составлено автором на основе данных [13]]
Table 4. Regional differences in income and industrial development in 2024 [compiled by the author based on data from [13]]

Регион	ВВП на душу населения, тыс. руб.	Индекс промышленного производства к 2015 г.	Уровень безработицы, %
Москва	1 800	120	3,5
Санкт-Петербург	1 500	110	3,8
Республика Татарстан	900	105	4,2
Свердловская область	850	102	4,5

По данным Росстата, коэффициент «Джини» в России стабильно находится в диапазоне 0,38-0,40, что указывает на высокий уровень дифференциации доходов. Исходя из чего социальное неравенство снижает внутренний спрос, усиливает напряжённость и ослабляет социальную базу устойчивого развития. Во время внешнеэкономических кризисов это становится фактором, ограничивающим потенциал антикризисного восстановления.

В условиях описанных противоречий российская социально-экономическая система демонстрирует управленческую инерцию – неспособность быстро адаптироваться к новым вызовам. Сложившиеся институты ориентированы на сохранение статус-кво, а не на развитие и инновации. Реализация реформ, направленных на диверсификацию экономики, сталкивается с бюрократическими и институциональными ограничениями, что снижает результативность антикризисных мер.

Таким образом, современная модель характеризуется высокой степенью структурной и институциональной уязвимости, что требует системного переосмысления направлений её антикризисного развития.

Эффективность антикризисного управления в любой экономике определяется

институциональной средой, в рамках которой формируются управленческие решения, распределяются ресурсы и реализуются меры стабилизации.

В российской экономике данная среда отличается высокой неоднородностью, что снижает результативность даже концептуально верных управленческих решений. Институциональные факторы нестабильности проявляются в нескольких ключевых аспектах, оказывающих прямое влияние на способность государства и бизнеса противостоять кризисным явлениям, рассмотрим их взаимосвязь на рис. 1.

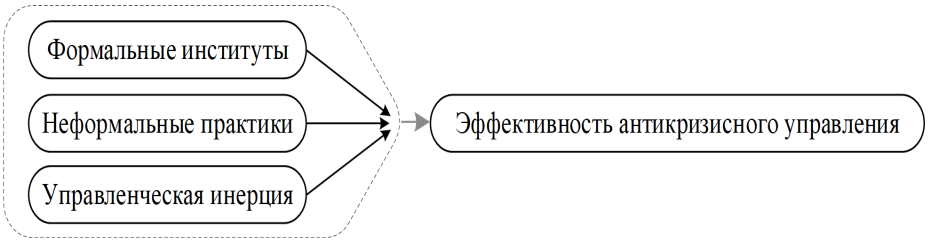

Рисунок 1. Институциональная нестабильность и антикризисное управление [составлено автором]
Figure 1. Institutional instability and crisis management [compiled by the author]

Одной из базовых причин ограниченной эффективности антикризисной политики является расхождение между формальными и неформальными институтами управления. Это снижает прозрачность и предсказуемость антикризисных механизмов, создавая среду, в которой экономические агенты ориентируются не на правила, а на индивидуальные договорённости. В результате формируется эффект институциональной неопределённости – организации не могут рационально прогнозировать последствия своих действий, что ослабляет их способность к стратегическому планированию и устойчивости.

Российская система государственного управления традиционно отличается высокой степенью централизации. В кризисных условиях это обеспечивает возможность быстрой мобилизации ресурсов, но одновременно снижает адаптивность и гибкость на уровне регионов и предприятий.

Антикризисные меры часто носят универсальный, директивный характер, не учитывая отраслевые и территориальные различия. Отсутствие эффективных каналов обратной связи между центральными органами власти, региональными структурами и реальным сектором приводит к тому, что управленческие решения запаздывают и не соответствуют специфике конкретных ситуаций. Это усиливает эффект институциональной инерции – замедленной реакции системы на внешние и внутренние кризисные стимулы.

Одной из слабых сторон российской модели является недостаточная развитость горизонтальных связей между хозяйствующими субъектами, профессиональными сообществами и деловыми объединениями.

В западных экономиках важную антикризисную роль играют саморегулируемые организации, отраслевые ассоциации, кластеры и кооперационные сети, способные быстро мобилизовать внутренние ресурсы.

В России же такие механизмы развиты фрагментарно, что обусловлено исторической зависимостью от вертикальных форм управления. Это приводит к тому, что субъекты внешнеэкономической деятельности в кризисных условиях действуют изолированно, не формируя коллективных механизмов адаптации. Отсутствие сетевого взаимодействия ограничивает потенциал антикризисного обмена информацией, технологий и ресурсов.

Фундаментальным условием устойчивого антикризисного управления является доверие к институтам – государственным, финансовым, правовым. Низкий уровень институционального доверия в России приводит к росту трансакционных издержек, отказу бизнеса от долгосрочных стратегий и предпочтению краткосрочных, «оборонительных» моделей поведения. Это подрывает инвестиционную активность, затрудняет реализацию структурных реформ и инновационных проектов. В результате антикризисные меры приобретают реактивный характер, направленный на устранение последствий, а не причин кризисов.

Институциональная уязвимость российской экономики усиливается внешними ограничениями – санкционными режимами, ограничением доступа к технологиям и капиталам, зависимостью от экспортных рынков. В этих условиях даже внутренние антикризисные решения оказываются ограниченными по эффективности, поскольку реализуются в контексте внешне навязанных барьеров.

При этом институциональная система часто не успевает адаптироваться к новой реальности: нормативно-правовая база и управленческие процедуры отстают от динамики международных изменений, что снижает результативность внешнеэкономических стратегий и механизмов защиты национальных интересов. Ключевые институциональные риски рассмотрим в табл. 5.

Таблица 5. Ключевые институциональные риски России [составлено автором]
Table 5. Key institutional risks in Russia [compiled by the author]

Фактор	Проявление	Влияние на управление
Несогласованность институтов	Расхождение формальных и неформальных правил	Снижение предсказуемости решений
Централизация управления	Решения принимаются на федеральном уровне	Замедление реакции на локальный кризис
Недостаток доверия к институтам	Низкая прозрачность и предсказуемость	Снижение инвестиционной активности
Сырьевая зависимость	Высокая доля энергоносителей в экспорте	Экономика уязвима к внешним шокам

Приведённая систематизация рисков опирается не только на теоретический анализ, но и на результаты целевого экспертно-аналитического исследования, в рамках которого были изучены шестнадцать кризисных ситуаций, имевших место в организациях-субъектах внешнеэкономической деятельности с 2021 года. Участниками исследования выступили шестнадцать специалистов, из которых четырнадцать занимали должности руководителей организаций или функциональных подразделений, а все обладали не менее чем одиннадцатилетним релевантным опытом. Такая выборка не является статистически репрезентативной для всей совокупности российских организаций-субъектов ВЭД, и приводимые далее значения характеризуют именно исследованную совокупность. Однако они позволяют зафиксировать устойчивые соотношения, которые не выводятся из агрегированной статистики. Первое из них касается разрыва между скоростью обнаружения нарушения и скоростью его устранения. В тринадцати случаях из шестнадцати кризисная ситуация была распознана не позднее конца первой недели, причём в одном случае – до появления заметных последствий. Это опровергает распространённое представление о том, что организации страдают прежде всего от позднего выявления проблем. Раннее обнаружение оказывается условием необходимым, но недостаточным: восстановление в требуемом объёме и в приемлемые сроки было достигнуто лишь в одном случае из шестнадцати. В одиннадцати случаях основная деятельность была восстановлена, но ценой дополнительных издержек и сохраняющихся зависимостей; ещё в четырёх восстановление осталось частичным при сохранении существенных ограничений. Второе устойчивое соотношение связано с составом барьеров, препятствовавших быстрому решению. Ведущим барьером эксперты назвали отсутствие заранее подготовленной альтернативы – двенадцать случаев из шестнадцати. Недостаток средств или высокая стоимость решения отмечены в девяти случаях, ограничения законодательства, банков, таможни, сертификации или контрагентов – в восьми, зависимость от единственного покупателя, поставщика, маршрута либо технологии и нехватка времени на проверку решения – по шесть раз. Долгое внутреннее согласование названо лишь однажды. Таким образом, барьеры концентрируются не в скорости принятия решения, а в отсутствии подготовленных вариантов и ресурсов для их реализации. Третье соотношение касается природы остаточных ограничений. Повышенные расходы или сниженная рентабельность отмечены во всех шестнадцати случаях, зависимость от ограниченного числа покупателей, поставщиков, маршрутов или технологий – в четырнадцати, дополнительная финансовая нагрузка – в двенадцати, удлинившийся производственный, платёжный или логистический цикл – в одиннадцати, правовые и репутационные риски – в десяти, повышенная нагрузка на персонал или дефицит компетенций – в восьми. Вариант, при котором существенных ограничений не сохранилось, не выбрал ни один эксперт. Природа этих ограничений неоднородна: часть представляет собой цену адаптации, часть – перенесённую в смежный контур зависимость. Именно последние и формируют тот воспроизводимый механизм, который в работе определяется как межконтурный дисбаланс устойчивости. Обобщённые результаты экспертного исследования представлены в таблице 6.

Таблица 6. Результаты экспертного исследования кризисных ситуаций в организациях-субъектах ВЭД [составлено автором по результатам собственного целевого экспертно-аналитического исследования]*
Table 6. Results of an expert study of crisis situations in organizations engaged in foreign trade activities [compiled by the author based on the results of their own targeted expert and analytical study]*

Показатель	Категория	Число случаев	Доля, %
Скорость обнаружения	До появления заметных последствий	1	6,3
Скорость обнаружения	В течение первых трёх дней	6	37,5
Скорость обнаружения	В течение первой недели	6	37,5
Скорость обнаружения	В течение первого месяца	1	6,3

Продолжение табл. 6
Continuation of table 6

Показатель	Категория	Число случаев	Доля, %
Скорость обнаружения	После возникновения существенных последствий	2	12,5
Результат восстановления	В требуемом объёме и в приемлемые сроки	1	6,3
Результат восстановления	Основная работа восстановлена, но остались издержки или зависимости	11	68,8
Результат восстановления	Частичное восстановление при сохранении существенных ограничений	4	25,0
Ведущий барьер	Отсутствие заранее подготовленной альтернативы	12	75,0
Ведущий барьер	Недостаток средств или высокая стоимость решения	9	56,3
Ведущий барьер	Ограничения законодательства, банков, таможни, сертификации или контрагентов	8	50,0
Ведущий барьер	Зависимость от единственного покупателя, поставщика, маршрута или технологии	6	37,5
Ведущий барьер	Нехватка времени на проверку решения	6	37,5
Ведущий барьер	Долгое внутреннее согласование	1	6,3
Остаточное ограничение	Повышенные расходы или сниженная рентабельность	16	100,0
Остаточное ограничение	Зависимость от ограниченного числа покупателей, поставщиков, маршрутов или технологий	14	87,5
Остаточное ограничение	Дополнительная финансовая нагрузка	12	75,0
Остаточное ограничение	Удлинившийся производственный, платёжный или логистический цикл	11	68,8
Остаточное ограничение	Правовые, регуляторные или репутационные риски	10	62,5
Остаточное ограничение	Повышенная нагрузка на персонал или дефицит компетенций	8	50,0

* ответы по барьерам и остаточным ограничениям допускали множественный выбор, поэтому сумма долей превышает 100 %

Приведённые значения не претендуют на статистическую репрезентативность и не распространяются на генеральную совокупность организаций-субъектов ВЭД. Их назначение – показать устойчивые соотношения, которые воспроизводятся в исследованной совокупности и не улавливаются агрегированными показателями. Выборка носила целевой характер: преобладали руководители и средние организации, полностью отсутствовали организации, занятые исключительно импортом. Эти смещения известны и не скрываются, поскольку задача состояла не в измерении распространённости явления, а в проверке того, приводит ли выявленная институциональная конфигурация к наблюдаемым последствиям.

Таким образом, институциональные факторы нестабильности – несогласованность институтов, централизация управления, слабость горизонтальных связей и дефицит доверия – создают ограничения для эффективного антикризисного управления. Это требует перехода от реактивной модели кризисного реагирования к проактивной институциональной политике, направленной на повышение согласованности институтов и управленческую адаптивность системы.

Проведённый анализ позволяет перейти от констатации противоречий к определению направлений их снятия. Принципиально, что эти направления не выводятся из общих соображений о желательности устойчивого развития – каждое из них отвечает на конкретное противоречие. Соответствие выявленных проблем и предлагаемых мер представлено в таблице 7.

Таблица 7. Соответствие выявленных проблем и направлений антикризисного развития [составлено автором]
Table 7. Correspondence between identified problems and areas for anti crisis development [compiled by the author]

Выявленная проблема	Направление решения	Ожидаемый эффект	Индикатор проверки
Высокая волатильность экспортной выручки при узком коридоре импорта	Поддержка несырьевого экспорта с целевыми ориентирами по доле машиностроения	Снижение чувствительности внешнеторгового результата к сырьевой конъюнктуре	Доля несырьевого неэнергетического экспорта в общем объёме
Устойчивое отрицательное сальдо по услугам, не компенсирующее товарные колебания	Развитие экспорта услуг: транспортных, инженерных, цифровых, образовательных	Формирование второго независимого источника валютных поступлений	Сальдо торговли услугами

Продолжение табл. 7
Continuation of table 7

Выявленная проблема	Направление решения	Ожидаемый эффект	Индикатор проверки
Сохранение сырьевой доминанты в экспорте	Стимулирование высоких переделов через закупочные и налоговые механизмы	Рост доли продукции с высокой добавленной стоимостью	Доля машин и оборудования в экспорте
Маршрутное и товарное замещение не снимает зависимость	Приоритет производственного и технологического замещения над маршрутным	Снижение зависимости от иностранного жизненного цикла	Доля критических позиций с подтверждённым сценарием обслуживания
Расхождение темпов закупок внутри страны и собственных разработок	Поддержка собственных НИОКР и инженерных компетенций, а не только локализации	Сокращение разрыва между закупкой и разработкой	Доля собственных технологических разработок
Резкая региональная асимметрия	Дифференцированные меры поддержки для регионов с низким промышленным потенциалом	Снижение разрыва в ВВП на душу населения	Отношение максимального и минимального регионального ВВП
Институциональный дуализм: разрыв формальных и неформальных норм	Институциональная ревизия: упрощение процедур, снижение административных барьеров, цифровой мониторинг исполнения	Сокращение издержек двойного соответствия	Время прохождения разрешительных процедур
Централизация управления, замедленная реакция на локальные кризисы	Расширение автономии регионов и предприятий, создание региональных антикризисных центров	Ускорение реакции на кризисные события	Время от сигнала до принятия решения
Слабость горизонтальных связей	Поддержка саморегулируемых организаций, отраслевых ассоциаций, кооперационных сетей	Формирование коллективных механизмов адаптации	Число действующих отраслевых объединений
Дефицит доверия к институтам	Публичное раскрытие обоснований антикризисных решений, аудит распределения ресурсов	Рост предсказуемости и инвестиционной активности	Индекс предпринимательской уверенности
Быстрое обнаружение не приводит к быстрому восстановлению	Формирование резервов и альтернатив до наступления кризиса	Сокращение времени восстановления	Доля критических позиций с подготовленной альтернативой
Отсутствие подготовленной альтернативы – ведущий барьер	Обязательная паспортизация критических зависимостей и резервных сценариев	Снижение числа случаев с непреодолимым барьером	Доля позиций с подтверждённым резервным сценарием

Приведённое соответствие задаёт логику дальнейшего изложения: направления сгруппированы не по сферам деятельности, а по типу противоречия, которое они призваны снять. Первую группу образуют меры, направленные на преодоление структурной зависимости внешней торговли. Вторую – меры, связанные с углублением импортозамещения. Третью – институциональные преобразования, снижающие издержки двойного соответствия. Четвёртую – меры по повышению готовности организаций к кризисным воздействиям.

Преодоление структурной зависимости внешней торговли. Динамика, представленная в таблице 1, показывает, что экспортная выручка остаётся привязанной к сырьевым рынкам, а сервисный сегмент не выполняет компенсирующей функции. Отсюда следует, что простое наращивание товарного экспорта не снижает уязвимости – оно лишь увеличивает амплитуду колебаний при изменении конъюнктуры. Требуется формирование второго независимого источника валютных поступлений. Практически это означает приоритетное развитие экспорта услуг – транспортных, инженерных, цифровых, образовательных, – а также поддержку несырьевого неэнергетического экспорта с конкретными целевыми ориентирами. Опыт дружественных юрисдикций показывает, что такие программы результативны тогда, когда сочетают финансовую поддержку с формированием спроса и снятием процедурных барьеров. Изолированное субсидирование без доступа к рынку результата не даёт. Критерием проверки здесь выступает не объём выделенных средств, а динамика доли несырьевого неэнергетического экспорта и сальдо торговли услугами.

Углубление импортозамещения. Данные таблицы 3 показывают, что маршрутное и товарное замещение восстанавливают поставку в короткий срок, но исходная зависимость при этом либо сохраняется, либо переходит к новому иностранному поставщику. Производственное и технологическое замещение требуют длительного цикла, инвестиций и инженерных компетенций, зато меняют саму природу зависимости. Отсюда следует, что приоритет должен смещаться от маршрутного замещения к производственному и технологическому, а критерием оценки – становиться

не факт замещения, а доля критических позиций с подтверждённым сценарием обслуживания на межремонтном горизонте. Особого внимания требует разрыв, зафиксированный в таблице 3: закупки внутри страны растут заметно быстрее, чем накапливаются собственные технологические разработки. Это означает, что локализация сборки без передачи инженерных компетенций закрепляет зависимость в новой форме. Поддержка должна быть ориентирована на собственные НИОКР, подготовку инженерных кадров и формирование сервисной способности, а не только на организацию сборочных производств.

Снижение издержек двойного соответствия. Институциональный дуализм, описанный в таблице 5, проявляется в том, что хозяйствующий субъект вынужден одновременно доказывать эффективность и подтверждать соответствие административным требованиям. Издержки этого двойного соответствия ложатся на внешнеэкономическую операцию и снижают её конкурентоспособность. Снятие этого противоречия не достигается ни дальнейшей централизацией, ни декларативной либерализацией. Оно предполагает институциональную ревизию, направленную на упрощение регуляторных процедур, снижение административных барьеров и устранение правовой неопределённости. Ключевое условие результативности – не просто сокращение числа процедур, а обеспечение их исполнимости и предсказуемости. Именно здесь цифровой мониторинг исполнения решений приобретает антикризисный смысл: например, механизмы мониторинга в системе государственных закупок, рассмотренные в работах С.Н. Науменко, показывают, что цифровое сопровождение процедур позволяет фиксировать не декларацию, а фактическое прохождение этапов [16]. Критерием проверки выступает время прохождения разрешительных процедур и его разброс, а не количество принятых нормативных актов.

Повышение готовности организаций к кризисным воздействиям. Результаты экспертного исследования (таблица 6) показывают парадоксальную картину: организации обнаруживают нарушения быстро, но восстанавливаются медленно. Ведущим барьером названо отсутствие заранее подготовленной альтернативы, а не долгое согласование и не недостаток информации. Это означает, что основной резерв сокращения потерь лежит не в ускорении административных процедур, а в формировании резервов и альтернатив до наступления кризиса. Практически это требует обязательной паспортизации критических зависимостей: по каждой позиции, от которой зависит выполнение ключевого обязательства, должен быть зафиксирован владелец риска, допустимое время восстановления, подтверждённая альтернатива и условия её активации. Такая паспортизация не требует централизованного финансирования – она требует управленческой дисциплины и регулярного обновления данных. Опыт организаций, вошедших в исследованную совокупность, показывает, что именно подготовленные альтернативы и своевременные данные отличают случаи быстрого восстановления от случаев затяжного. Критерием проверки выступает доля критических позиций с подтверждённым резервным сценарием, а не число проведённых учений.

Формирование горизонтальных связей и институционального доверия. Слабость горизонтальных связей и дефицит доверия к институтам, зафиксированные в таблице 5, ограничивают возможности коллективной адаптации. Механизмы межсубъектного взаимодействия государства и бизнеса, рассмотренные в работах М.Е. Смелянской и С.Н. Науменко, показывают, что устойчивое развитие внешнеэкономической деятельности требует не только формальных институтов, но и работающих каналов обратной связи между государством и предпринимательским сообществом [17; 18]. В западных экономиках значительную антикризисную роль играют саморегулируемые организации, отраслевые ассоциации и кооперационные сети, способные мобилизовать ресурсы без ожидания централизованных решений. В России такие механизмы развиты фрагментарно. Их поддержка не требует масштабных вложений, но требует изменения отношения к ним: отраслевые объединения должны рассматриваться не как посредники, а как инфраструктура антикризисного обмена информацией, технологиями и ресурсами. Параллельно необходимо публичное раскрытие обоснований антикризисных решений и аудит распределения ресурсов – не как кампания, а как постоянная процедура. Индикатором здесь выступает индекс предпринимательской уверенности, а не число проведённых мероприятий.

Интеграция антикризисной политики в стратегическое планирование. Антикризисное управление не должно оставаться реакцией на внешние вызовы. Переход от «пожарного» реагирования к системному управлению рисками требует внедрения мониторинга институциональных и отраслевых рисков, создания прогнозно-аналитических центров при органах власти и корпорациях, а также включения индикаторов устойчивости и управляемости в оценку эффективности органов государственной власти и предприятий. Принципиально, что эти индикаторы не должны сводиться к усреднённым баллам: как показал анализ, усреднение способно скрыть критический провал отдельного контура.

Речь идёт о сохранении раздельного представления функциональных областей и контроле их согласованности. Критерием проверки выступает не наличие стратегии, а её связь с программами национальных проектов и стратегией социально-экономического развития до 2030 года.

Предложенные направления не являются исчерпывающими и не претендуют на универсальность. Их назначение – показать, что антикризисное развитие может быть выстроено как система мер, каждая из которых отвечает на конкретное противоречие и поддаётся проверке. Переход от деклараций к индикаторам, от перечня мероприятий к соответствию «проблема – мера – эффект» и составляет содержание предлагаемого подхода. Именно в этом состоит отличие антикризисной трансформации от набора разрозненных мер поддержки.

Выводы

Проведённое исследование показало, что современная социально-экономическая система России представляет собой гибридную институциональную модель, в которой сосуществуют и взаимодействуют элементы рыночной, административно-бюрократической и социально ориентированной экономики. Такая система, с одной стороны, обеспечивает гибкость и возможность адаптации к кризисным изменениям, а с другой – формирует внутренние противоречия и источники институциональной нестабильности.

Анализ теоретических подходов показал, что устойчивость социально-экономических систем определяется не только экономическими параметрами, но прежде всего качеством институтов – совокупностью формальных и неформальных норм, регулирующих взаимодействие субъектов. В действующей системе России ключевой проблемой остаётся рассогласованность между формальными институтами и реальными практиками экономического поведения, что приводит к деформации рыночных стимулов, ослаблению конкурентной среды и росту зависимости бизнеса от административных решений. Издержки этого двойного соответствия ложатся на внешнеэкономическую операцию и снижают её конкурентоспособность.

Особенности современной модели проявляются в институциональном дуализме – одновременном существовании рыночных и директивных механизмов регулирования, сочетании частного предпринимательства и государственного патронажа, а также в высокой роли ренты и перераспределительных механизмов. Это создаёт эффект ограниченного рыночного саморегулирования, при котором ключевые отрасли и внешнеэкономические процессы зависят от решений государства и глобальных конъюнктурных факторов.

Проведённый анализ динамики внешней торговли за 2019-2025 годы показал, что экспортная выручка остаётся привязанной к сырьевым рынкам, а сервисный сегмент не выполняет компенсирующей функции: его отрицательное сальдо расширялось на протяжении всего периода. Импорт удерживался в относительно узком коридоре, тогда как экспорт сокращался быстрее, что повысило чувствительность внешнеторгового результата к дальнейшему ухудшению конъюнктуры. Простое наращивание товарного экспорта уязвимость не снижает – оно увеличивает амплитуду колебаний.

Различение уровней импортозамещения показало, что маршрутное и товарное замещение восстанавливают поставку в короткий срок, но исходная зависимость при этом либо сохраняется, либо переходит к новому иностранному поставщику. Производственное и технологическое замещение требуют длительного цикла и инженерных компетенций, зато меняют саму природу зависимости. Расхождение темпов закупок внутри страны и накопления собственных технологических разработок означает, что локализация сборки без передачи компетенций закрепляет зависимость в новой форме.

Результаты экспертного исследования шестнадцати кризисных ситуаций выявили устойчивое соотношение, которое не выводится из агрегированной статистики: организации обнаруживают нарушения быстро, но восстанавливаются медленно. В тринадцати случаях из шестнадцати ситуация была распознана не позднее конца первой недели, однако восстановление в требуемом объёме и в приемлемые сроки достигнуто лишь в одном случае. Ведущим барьером названо отсутствие заранее подготовленной альтернативы, а не долгое согласование и не недостаток информации. Это означает, что основной резерв сокращения потерь лежит не в ускорении административных процедур, а в формировании резервов и альтернатив до наступления кризиса.

Изложенное позволяет заключить, что антикризисное развитие не сводится к набору мер поддержки. Оно предполагает согласование противоположностей через изменение институциональной среды, при котором формальные нормы становятся исполнимыми, а неформальные практики перестают быть единственным способом решения хозяйственных задач. Направления такого развития – поддержка несырьевого экспорта и экспорта услуг, приоритет производственного и технологического замещения над маршрутным, институциональная ревизия с обеспечением исполнимости процедур, паспортизация критических зависимостей и формирование горизонтальных связей – вытекают из конкретных противоречий, зафиксированных в работе, и поддаются проверке через измеримые индикаторы. Переход от де-

кларaций к индикаторам, от перечня мероприятий к соответствию «проблема – мера – эффект» и составляет содержание предлагаемого подхода.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Поланьи К. Великая трансформация: политические и экономические истоки нашего времени / пер. с англ. Москва: АСТ, 2002. 320 с.
2. Гэлбрейт Дж. К. Новое индустриальное общество / пер. с англ. Москва: Прогресс, 2004. 602 с.
3. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / пер. с англ. Москва: Фонд экономической книги «Начала», 1997. 180 с.
4. Веблен Т. Теория праздного класса / пер. с англ. Москва: Прогресс, 1984. 368 с.
5. Полтерович В.М. Институциональные ловушки и экономические реформы. Экономика и математические методы. 1999. Т. 35, № 2. С. 3-20.
6. Глазьев С.Ю. Рывок в будущее. Россия в новых технологическом и мирохозяйственном укладах. Москва: Книжный мир, 2018. 768 с.
7. Нуреев Р.М. Россия: особенности институциональной модели. Общественные науки и современность. 2019. № 6. С. 25-41.
8. Олейник А.Н. Институциональная экономика: учебное пособие. Москва: ИНФРА-М, 2020. 416 с.
9. Гуриев С., Сон Х. Экономика России: вызовы и перспективы. Москва: Изд. дом ВШЭ, 2021.
10. Банк России. Статистика внешнего сектора: внешняя торговля товарами и услугами (методология платёжного баланса). URL: https://cbr.ru/statistics/macro_itm/svs/.
11. Федеральная таможенная служба РФ. Внешняя торговля России: статистические материалы 2024. Москва, 2025.
12. ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. Тенденции импортозамещения в промышленности в 2022-2023 гг.; в 2023-2024 гг.: аналитические материалы. Москва: НИУ ВШЭ, 2023-2024.
13. Российский союз промышленников и предпринимателей. Импортозамещение и технологическое развитие: результаты опроса. Москва: РСПП, 2025.
14. Федеральная служба государственной статистики РФ. Основные показатели социально-экономического развития России. URL: https://rosstat.gov.ru.
15. Симачев Ю.В., Яковлев А.А., Голикова В.В. [и др.]. Адаптация российских промышленных компаний к санкциям: первые шаги и ожидания. Москва: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2023. 38 с.
16. Науменко С.Н., Беганская И.Ю. Организация системы мониторинга государственных тендерных закупок в Донецкой Народной Республике. Вести Автомобильно-дорожного института = Bulletin of the Automobile and Road Institute. 2024. № 3(42). С. 41-47.
17. Смелянская М.Е., Науменко С.Н. Развитие механизмов взаимодействия государства и бизнеса в контексте реализации внешнеэкономической политики РФ. Государственное управление и право. 2024. № 2(02). С. 58-79.
18. Смелянская М.Е. Взаимодействие государства и бизнеса при реализации государственной внешнеэкономической политики: механизмы, обратная связь, оценка функционирования. Государственное управление и право. 2025. № 1(05). С. 60-69.

Информация об авторе
Хархардин Никита Сергеевич – аспирант кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности

REFERENCES

1. Polanyi, K. (2002). The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time / transl. from English. Moscow: AST. 320 p. (In Russ.)
2. Galbraith, J.K. (2004). The New Industrial State / transl. from English. Moscow: Progress. 602 p. (In Russ.)
3. North, D. (1997). Institutions, Institutional Change and Economic Performance / transl. from English. Moscow: Foundation for Economic Book "Began". 180 p. (In Russ.)
4. Veblen, T. (1984). The Theory of the Leisure Class / transl. from English. Moscow: Progress. 368 p. (In Russ.)
5. Polterovich, V.M. (1999). Institutional traps and economic reforms. Economics and Mathematical Methods, 35(2), 3-20. (In Russ.)
6. Glazyev, S.Yu. (2018). Leap into the Future. Russia in New Technological and World-Economic Structures. Moscow: World of books. 768 p. (In Russ.)
7. Nureev, R.M. (2019). Russia: features of the institutional model. Social Sciences and Modernity, 6, 25-41. (In Russ.)
8. Oleinik, A.N. (2020). Institutional Economics: textbook. Moscow: INFRA-M. 416 p. (In Russ.)
9. Guriev, S., Son, H. (2021). Russian Economy: Challenges and Prospects. Moscow: HSE Publishing House. (In Russ.)
10. Bank of Russia. External Sector Statistics: External Trade in Goods and Services (balance of payments methodology). URL: https://cbr.ru/statistics/macro_itm/svs/. (In Russ.)
11. Federal Customs Service of the Russian Federation. (2025). Russia's Foreign Trade: statistical materials 2024. Moscow. (In Russ.)
12. ISSEK NRU HSE. (2023-2024). Import Substitution Trends in Industry in 2022-2023; in 2023-2024: analytical materials. Moscow: NRU HSE. (In Russ.)
13. Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs. (2025). Import Substitution and Technological Development: survey results. Moscow: RSPP. (In Russ.)

14. Federal State Statistics Service of the Russian Federation. Main indicators of socio-economic development of Russia. URL: https://rosstat.gov.ru. (In Russ.)
15. Simachev, Yu.V., Yakovlev, A.A., Golikova, V.V. et al. (2023). Adaptation of Russian Industrial Companies to Sanctions: First Steps and Expectations. Moscow: HSE Publishing House. 38 p. (In Russ.)
16. Naumenko, S.N., Beganskaya, I.Yu. (2024). Organization of the system for monitoring state tender procurement in the Donetsk People's Republic. Bulletin of the Automobile and Road Institute, 3(42), 41-47. (In Russ.)
17. Smelyanskaya, M.E., Naumenko, S.N. (2024). Development of mechanisms of interaction between the state and business in the context of the implementation of the foreign economic policy of the Russian Federation. Public administration and law, 2(02), 58-79. (In Russ.)
18. Smelyanskaya, M.E. (2025). Interaction between the state and business in the implementation of state foreign economic policy: mechanisms, feedback, evaluation of functioning. Public administration and law, 1(05), 60-69. (In Russ.)

Information about the author
Nikita S. Kharkhardin – Postgraduate student at the Department of Foreign Economic Activity Management

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Автор заявляет, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной рукописи.
The author declares that no generative AI models were used in the preparation of this manuscript.

Поступила в редакцию (Reserved) 20.02.2026
Поступила после рецензирования 09.07.2026
Принята к публикации (Accepted) 08.09.2026