

Аннотация. В современных условиях цифровая трансформация является не столько конкурентным преимуществом, позволяющим продвинуться на передовые позиции по сравнению с контрагентами, сколько системным императивом, обязательным условием развития внешней торговли. Международная торговля становится торговлей цифровыми продуктами и компетенциями, платформы сокращают транзакционные издержки и время оказания услуги, ведущие мировые рынки требуют цифрового взаимодействия посредством применения электронных контрактов, решения проблем кибербезопасности. В статье рассмотрены основные нормативно-правовые документы, регулирующие становление и развитие процесса цифровой трансформации в Республике Беларусь. Установлено, что данный процесс требует совершенствования институциональной среды; разработана институциональная матрица цифровой трансформации внешней торговли услугами, включающая институциональные объекты, субъекты, инструменты.

Ключевые слова: цифровая трансформация внешней торговли услугами, институциональная матрица, институциональные субъекты и объекты, регуляторная среда, институты поддержки экспорта.

Для цитирования: Милашевич Е. Институциональная матрица цифровой трансформации внешней торговли услугами // Наука и инновации. 2026. №5. С. 39–45.

<https://doi.org/10.29235/1818-9857-2026-05-39-45>

Институциональная матрица цифровой трансформации внешней торговли услугами

УДК 338.46:339.56:004



Елена Милашевич,
заведующий сектором социальных и потребительских услуг Института экономики НАН Беларуси, кандидат экономических наук, доцент,
services@economics.basnet.by

Цифровая трансформация оказывает существенное влияние на все сферы жизнедеятельности общества и индивида и стремительно развивается. По мнению аналитиков, ее объем на мировом рынке к 2033 г. достигнет 8 567,4 млрд долл. против 829,5 млрд долл. в 2023 г., а среднегодовой темп роста составит 26,3% в 2024–2033 гг. [1]. Такая динамика свидетельствует о стратегической значимости цифровых технологий для глобальной экономики, что в свою очередь требует формирования новых подходов к организации сферы услуг. Речь идет об оптимизации бизнес-процессов, снижении издержек поиска и обработки информации, трансформации глобальных цепочек создания стоимости, а также внедрении новых форм и каналов предоставления услуг. Республика Беларусь идет по пути увеличения их экспорта, расширения номенклатуры и географии поставок за счет более полного и гибкого удовлетворения запросов пользователей. Среди новых направлений на международном рынке наибольшую долю занимают облачные вычисления – 35%, Интернет вещей (25%), решения на основе искусственного интеллекта и аналитики больших данных (20%) и технологии кибербезопасности (15%) [2]. Перечисленные сегменты формируют основу современной цифровой инфраструктуры и определяют вектор дальнейшего развития экономики услуг.

Обзор основных законодательных актов цифровой трансформации экономики Республики Беларусь

Одним из первых и ключевых документов в области информационно-коммуникационных технологий в нашей стране стал Декрет Президента Республики Беларусь от 22.09.2005 г. №12 «О Парке высоких технологий» и развитии ПВТ: были расширены виды деятельности резидентов парка, распространившиеся на разработку решений блокчейн-технологий, искусственного интеллекта, машинного обучения, Интернета вещей, сферу финтех, на экспорт ИКТ и иных новых и высоких технологий, содействие привлечению отечественных и иностранных инвестиций в эту сферу, разработку и внедрение информационно-коммуникационных и иных технологий, формирование институциональной среды, стимулирующей инновационную деятельность, в том числе совершенствование венчурного финансирования, стартап-движения [3]. Кроме того, в нем закреплены специальные правовые режимы ведения бизнеса и возможность применения отдельных элементов английского права в договорных отношениях. Это способствовало повышению инвестиционной привлекательности страны и ее интеграции в глобальные рынки. Значимую роль в цифровизации сыграл Закон Республики Беларусь от 28.12.2009 г. №113-З «Об электронном документе и электронной цифровой подписи», который содержит правовые основы их обращения, порядок государственного регулирования и структуру [4].

В настоящее время электронный документооборот применяется при таможенном декларировании грузов, электронные товарные накладные, счета-фактуры свободно обращаются на территории страны.

Поворотным моментом стало принятие Декрета от 21.12.2017 г. №8 «О развитии цифровой экономики», в соответствии с которым предусмотрено создание условий для применения технологии реестра блоков транзакций (блокчейн), введение в отечественную нормативную практику определений «криптовалюта», «оператор криптоплатформы», «виртуальный кошелек», «майнинг», «смарт-контракт», «размещение цифровых знаков (токенов)» [5]. До вступления документа в силу смарт-контрактами могли пользоваться исключительно резиденты Парка высоких технологий, с принятием нового акта они стали доступны Национальному банку Республики Беларусь и участникам системы межбанковской идентификации [6].

В рамках ЕАЭС 11 октября 2017 г. были утверждены «Основные направления реализации цифровой повестки Евразийского экономического союза до 2025 года», где содержались определения цифровой трансформации, цифровой платформы, регулятивной песочницы, цифровой экосистемы, цифровой экономики, а также подходы и критерии осуществления цифровых активностей в рамках Союза. Среди базовых векторов были отмечены кросс-отраслевая трансформация рынков товаров, услуг, капитала, рабочей силы, процессов управления интеграцией, развитие цифровой инфраструктуры и безопасности цифровых процессов [7]. Ключевым элементом кооперации государств-членов обозначены цифровые платформы. При

этом в качестве выгод рассматривались упрощение торговых процедур, введение системы «единое окно» в экономике.

В Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 г. (НСУР-2030) в качестве стратегических приоритетов определены: ускоренное расширение высокотехнологичных услуг, экспорта образовательных и медицинских, выход на положительное сальдо внешней торговли товарами и услугами. Отмечено, что Республика Беларусь должна стать одним из мировых центров по созданию цифровой экономики [8]. Экспорт наукоемких услуг предусмотрен по таким направлениям, как информационные, компьютерные, деловые, научные, образовательные, консалтинговые, туристические, транспортные услуги. Также предполагается дальнейшая активизация сервисного обслуживания поставляемой белорусской высокотехнологичной продукции с учетом пожеланий потребителей. Среди долгосрочных планов НСУР-2030 отмечены внедрение электронных услуг в образовании, здравоохранении, финансовой сфере, расширение применения ИКТ в банковских, лизинговых, страховых, консалтинговых, рекламных и других видах деловых услуг. Общие ориентиры касаются совершенствования электронной торговли путем использования электронного документооборота и системы электронных закупок, применения мобильных платежей и электронного декларирования, роста количества интернет-магазинов [8].

В Государственной программе «Цифровое развитие Беларуси» на 2021–2025 гг. в качестве приоритетов определено внедрение цифровых инноваций в национальную экономику, предусматривающих применение передо-

вых технологий в производстве и процессах ведения внешнеэкономической деятельности, формирование необходимых условий для сохранения и повышения конкурентоспособности белорусских предприятий на мировом рынке [9]. Структурно программа включает 6 подпрограмм, в рамках которых заложена реализация 84 мероприятий, выполняемых 32 заказчиками.

Указом Президента Республики Беларусь №381 от 29.11.2023 г. «О цифровом развитии» определена реализация пилотных проектов в этой сфере с основным упором на применение в различных секторах национальной экономики цифровых платформ. Документ предусматривает перевод не менее 75% административных процедур в электронный формат, создание «офисов цифровизации», цифровое развитие медицины, образования, реализацию точечных проектов типа «умный город» [10].

Информация в современную эпоху приобретает статус стратегически важного ресурса, что актуализирует проблему ее защиты от внутренних и внешних воздействий и угроз. Расширение использования цифровых технологий, электронных сервисов и межведомственного взаимодействия повышают риски киберинцидентов и требуют системного совершенствования всех механизмов информационной безопасности. Для противодействия этим угрозам был принят Указ Президента Республики Беларусь от 14.02.2023 №40 «О кибербезопасности», который призван обеспечить надлежащий уровень защиты национальной информационной инфраструктуры. Документом предусмотрены меры по предупреждению и минимизации кибератак, повышению устойчи-

вости и безопасности государственных и иных информационных систем [11].

К этому стоит добавить, что развитие технологии искусственного интеллекта (ИИ) также оказывает значительное влияние на цифровую трансформацию экономики, появляются новые способы обработки и хранения данных, оптимизируются экономические процессы, в том числе и в области внешнеторговой деятельности, снижается время и увеличивается качество принятия управленческих решений. В связи с этим в 2025 г. в Содружестве Независимых Государств принят модельный закон «О технологиях искусственного интеллекта» [12]. Он направлен на обеспечение гарантированно безопасного использования систем ИИ, ориентируясь на приоритет человека и улучшение качества его жизни, безопасности, а также повышение эффективности национальных экономик. В законе заложены правовые основы регулирования данной сферы, определена ответственность за нарушение требований в данной деятельности.

Институциональная матрица цифровой трансформации внешней торговли услугами

До настоящего времени в экономической науке не получила широкого развития тематика, касающаяся формирования институциональной среды цифровой трансформации внешней торговли услугами. Проводимые исследования в основном касаются изысканий, определяющих основы цифровизации, внедрения ИКТ в отдельные отрасли экономики. Действующие институты

не обеспечивают необходимого уровня регулирования взаимодействия между новыми институциональными субъектами и объектами. В связи с этим необходимо увязать в единый блок институты цифровой трансформации и внешней торговли услугами, а также возникающие новые элементы, способные реагировать на быстро меняющиеся потребности времени. Это будет способствовать комплексной задаче увеличения экспорта в условиях современных вызовов и угроз.

В этой связи предлагаем новую институциональную матрицу цифровой трансформации внешней торговли услугами. По нашему мнению, она должна включать объекты и субъекты, инструменты воздействия на внешние торговые услуги, а также механизмы цифровой трансформации.

Разработанная матрица цифровой трансформации внешней торговли услугами состоит из следующих взаимосвязанных звеньев (*рисунок*).

Институциональные субъекты – субъекты, иницирующие изменения в области цифровой трансформации внешней торговли услугами и реализующие отдельные направления процесса цифровой трансформации.

Государственные субъекты – определяют национальную стратегию цифровой трансформации торговли услугами, обеспечивают межведомственную координацию, продвигают цифровые услуги на международной арене, в том числе в рамках интеграционных образований, участвуют в создании цифровых торговых платформ и заключении международных соглашений, разрабатывают систему цифрового налогового администрирования для субъектов хозяйствования, внедряют нормативно-правовую базу

организации цифровых платежей за поставки услуг. К государственным субъектам относятся:

- Президент Республики Беларусь;
- Национальное собрание;
- Совет Министров;
- Министерство иностранных дел;
- Министерство финансов;
- Министерство экономики;
- Министерство по налогам и сборам;
- Национальный банк;
- отраслевые регуляторы (органы по регулированию конкретных секторов услуг: Министерство здравоохранения по регулированию медицинских услуг, Министерство образования по регулированию образовательных услуг и др.);

- Государственный комитет по стандартизации, Министерство связи и информатизации, которые разрабатывают национальные стандарты и продвигают международные стандарты для совместимости цифровых данных, сервисов, оказания услуг в цифровом виде;
- Государственный комитет по науке и технологиям (как государственный фонд для развития венчурного кредитования).

Требуется создание нового субъекта – Эксимбанка. В настоящее время в стране предусмотрена возможность выдачи экспортных кредитов Банком развития и уполномоченными банками (их 16). Однако для них этот

вид деятельности не является основным. Экспортные кредиты, в том числе с государственной поддержкой, выдаются при условии страхования рисков в «Белэксимгаранте», в котором эта опция также является одной из многочисленных операций. Поэтому целесообразно создать единую структуру – Эксимбанк (экспортно-импортный банк), который будет заниматься исключительно экспортным кредитованием, финансовый поддержкой экспортеров, страхованием рисков. Создание отдельного банка, который будет специализироваться на экспортном кредитовании субъектов хозяйствования, в том числе малого и среднего бизнеса, позволит: увеличить выдачу кредитов за счет расширения перечня кредитных и страховых продуктов; сократить управленческие и административные расходы; аккумулировать значительное количество кредитных ресурсов и выдавать большие объемы кредитов за счет объединения функций кредитования и страхования.

Субъекты хозяйствования:

- поставщики услуг (экспортеры), ключевые драйверы спроса на цифровые решения (IT-компании, консалтинговые фирмы, логистические операторы);
- потребители услуг – юридические лица;
- технологические компании (поставщики решений) – разрабатывают и внедряют технологии (ПВТ, бизнес-инкубаторы, технопарки, СЭЗы);
- инфраструктурные организации (операторы центров обработки данных, провайдеры облачных услуг, организаторы цифровых платформ).



Рисунок. Элементы институциональной матрицы цифровой трансформации внешней торговли услугами. Источник: авторская разработка

Научно-исследовательские, образовательные учреждения, общественные объединения:

- НИИ изучают проблемы внешней торговли услугами и цифровой трансформации, разрабатывают прогнозы, готовят кадры высшей квалификации для отраслей услуг Республики Беларусь;
- образовательные учреждения (колледжи, средние специальные учебные заведения, вузы) формируют институциональную среду цифровой трансформации, передают знания в области цифровой экономики, являются источником новых знаний и компетенций, постоянно совершенствуя учебный процесс и учебные программы в соответствии с запросами экономики и общества;
- ассоциации и отраслевые союзы (Республиканская конфедерация предпринимательства, бизнес-ассоциации) создают запросы бизнеса, участвуют в публичных обсуждениях.

Институты информационно-консультационной поддержки экспорта, аккумулирующие информацию о конъюнктуре и особенностях функционирования рынков мировой экономики и страновых рынков. В нашей стране есть значительное количество организаций, в задачи которых входит поддержка экспорта (в той или иной степени): Национальное агентство по туризму (Совет Министров), Национальное агентство инвестиций и приватизации (Министерство экономики), Агентство внешнеэкономической деятельности (Банк развития), Национальный центр поддержки экспорта (Министерство иностранных дел), Белорусская торгово-промышленная палата.

Поскольку они в значительной степени дублируют друг друга, целесообразно создание единого координирующего органа, определяющего стратегию развития внешней торговли услугами Республики Беларусь, что немаловажно, оказывающего часть информационно-консультационной поддержки субъектам хозяйствования бесплатно, особенно представителям малого и среднего предпринимательства (МСП). Это даст возможность большему количеству организаций увеличивать экспорт услуг, расширять географию и их виды в соответствии с потребностями отдельных стран и регионов. К институтам информационно-консультационной поддержки отнесем:

- экспортные агентства, информационно-консультационные агентства/центры, обеспечивающие белорусских субъектов хозяйствования актуальной информацией о зарубежных рынках, законодательстве и требованиях к экспортным услугам;
- национальные торговые представительства и бизнес-миссии, функциями которых является помощь предприятиям и организациям в поиске партнеров и изучении зарубежных рынков;
- предлагается внедрение цифровых атташе в загранпредставительствах Республики Беларусь, которые будут заниматься продвижением экспорта услуг, в том числе в цифровом формате или с использованием цифровых платформ. Такая система зарекомендовала себя в Российской Федерации для продвижения IT-услуг на зарубежных рынках. Обучение и переподготовка «цифровых атташе» может про-

водиться на базе БГУИР, который имеет необходимые образовательные ресурсы как в области ИКТ, так и в сфере продвижения продуктов, услуг (специальности по цифровому и электронному маркетингу).

Физические лица – иностранные потребители белорусских услуг.

Институциональные объекты – элементы институциональной матрицы, на которые оказывается воздействие для достижения целей цифровой трансформации внешней торговли услугами.

Нормативно-правовая база (регуляторная среда) деятельности институциональных субъектов, в которую следует включить: регулирование трансграничных потоков данных путем установления условий и ограничений; цифровизацию процессов лицензирования и разрешительных процедур (получение лицензий онлайн и т.д.); цифровизацию отчетности при валютном контроле; услуги, связанные с товарами (логистика, хранение), санитарный, фитосанитарный и иной контроль.

Необходимо включить в институциональную матрицу и формирование **институтов доверия**, которые призваны обеспечить предсказуемость поведения субъектов и объектов, укрепить формальные и неформальные правила и нормы для повышения надежности проводимых внешне-торговых операций в области торговли услугами. Для урегулирования споров предлагается:

- внедрение цифрового арбитража и судопроизводства;
- применение цифровой идентификации (e-ID) для юридических и физических лиц;
- признание иностранных электронных подписей.

Услуги, поставляемые в цифровом формате, цифровые технологии. Необходимо наличие современной цифровой (широкополосный Интернет, 5G) и платформенной инфраструктуры (государственные и частные платформы для взаимодействия в области внешней торговли услугами).

Инструменты совершенствования внешней торговли услугами, с помощью которых субъекты воздействуют на объекты.

Нормативно-правовое регулирование, включая следующие направления:

- «регуляторная гильотина» – пересмотр с целью отмены нормативных правовых актов, отрицательно влияющих на бизнес-климат. Подобная инициатива была реализована в Российской Федерации: по данным Министерства экономического развития РФ, 12 тыс. нормативных актов были признаны недействующими (утратившими силу), введены правила вступления их в силу с обязательными требованиями (1 марта или 1 сентября, но не ранее 90 дней с даты официального опубликования); заложен механизм замкнутого регуляторного цикла с обеспечением участия заинтересованных лиц; ограничен срок действия подзаконных нормативных правовых актов, содержащих обязательные требования, до 6 лет; создан реестр обязательных требований [13];
- «регуляторная песочница» – формирование безопасной правовой среды для тестирования новых цифровых бизнес-моделей и регуляторных подходов (в телемедицине, финтехе);

- внедрение принципа «цифровой по умолчанию» – обязательное наличие цифрового канала взаимодействия для всех государственных сервисов, связанных с внешней торговлей услугами;
- технологическая нейтральность регулирования – оно осуществляется в отношении самой услуги, а не технологии, с помощью которой она оказывается; в области электронной торговли это означает, что защиту прав потребителей, обеспечение безопасности сделок купли-продажи услуг независимо от того, на какой технологической платформе они осуществляются (веб-сайт, мобильное приложение или иное);
- использование «бесшовных» цифровых экосистем, работающих в рамках единой цифровой среды и позволяющих непрерывно обмениваться данными между различными уровнями управления (от разработки услуги до ее продажи); основное преимущество заключается в транспарентности и возможности осуществления постоянного мониторинга любого процесса;
- внедрение принципа «однократного предоставления данных», в соответствии с которым исключен повторный сбор информации органами государственного управления;
- стимулирование и поддержка малого и среднего предпринимательства, предоставление субсидий и грантов для МСП при осуществлении процессов цифровой трансформации экспорта услуг.

Государственно-частное партнерство, направленное на создание привлекательных условий для частного бизнеса, в том числе для малого и среднего, с целью развития новых видов экспортных услуг, наращивания экспорта существующих видов.

Международная гармонизация и кооперация:

- участие в разработке международных соглашений;
- создание системы цифровых коридоров с ключевыми торговыми партнерами, включая цифровой документооборот;
- формирование глобальных цепочек стоимости цифровых услуг на условиях френдшоринга с дружественными странами.

Инструменты цифровой трансформации – технологии и платформы для внешней торговли услугами.

Цифровые платформы:

- создание единой цифровой платформы для экспортеров услуг с целью интеграции всех разрешительных и контролирующих органов на одном ресурсе;
 - развитие электронных торговых площадок (B2B, B2G, B2C) для поиска контрагентов и заключения сделок.
- Технологии распределенных реестров (блокчейн):
- отслеживание цепочек создания стоимости в услугах;
 - разработка цифровых сертификатов услуг и документов (дипломов, лицензий и т.д.);
 - применение смарт-контрактов при поставках услуг на экспорт;
 - принятие законодательных актов, регулирующих возможности оплаты за экспортимые услуги цифровой валютой, цифровыми знаками (токенами, крипто-

валютами); в настоящее время готовится законопроект о цифровом белорусском рубле, необходимо внедрение современных международных способов оплаты цифровыми активами в торговлю услугами.

Искусственный интеллект и большие данные:

- администрирование ИИ для риск-менеджмента и автоматического пропуска низкорисковых операций в сфере услуг;
- анализ зарубежных рынков и выявление потенциальных экспортных возможностей национальных поставщиков услуг.

Облачные вычисления – предоставление SaaS-решений (программное обеспечение как услуга): потребители получают доступ к облачным приложениям по подписке, а не устанавливают их на свои компьютеры, что позволяет быстро выходить на международные рынки.

Интернет вещей – симбиоз человека, вещи, интернет-технологий, с помощью которого осуществляется поставка услуг на внешние рынки (дистанционный мониторинг состояния здоровья пациентов, мониторинг с применением носимых устройств и т.д.).

Таким образом, в современных условиях цифровая трансформация внешней торговли услугами – это вопрос не выбора, а сохранения экономического суверенитета, национальной безопасности, повышения конкурентоспособности Республики Беларусь. Эффективная реализация этого процесса возможна только при синхронном действии перечисленных четырех компонентов. Ключевыми факторами являются межведомственное

■ **Summary.** Currently, the digital transformation of foreign trade in services is not so much a competitive advantage that allows for advancement compared to counterparties, but rather a systemic imperative, a prerequisite for the development of foreign trade. International trade in services is becoming a trade in digital products and competencies; digital platforms are reducing transaction costs and service delivery times; leading global markets are demanding digital interactions through the use of electronic contracts, digital signatures, and solutions to cybersecurity issues. In the Republic of Belarus, close attention is being paid to the development of digital transformation: digital transformation is identified as a key priority in the Program for the Socioeconomic Development of the Country for 2026–2030, which was discussed at the All-Belarusian People's Assembly in December 2025. This article examines the main regulatory documents governing the establishment and development of digital transformation in the Republic of Belarus. It is determined that the digital transformation of foreign trade in services requires improving the institutional environment. An institutional framework for the digital transformation of foreign trade in services is proposed, including institutional objects, institutional entities, instruments influencing foreign trade in services, and digital transformation tools.

■ **Keywords:** digital transformation of foreign trade in services, institutional matrix, institutional entities and objects, regulatory environment, export support institutions.

■ <https://doi.org/10.29235/1818-9857-2026-05-39-45>

взаимодействие на стороне государства, активное участие бизнеса через механизмы ГЧП, гармонизация правил на международном уровне для преодоления фрагментации цифрового пространства. Для развития экспорта услуг необходимо не только применение финансовых и нефинансовых стимулов, но и цифровых инструментов: цифровых сервисных платформ, цифровых валют (криптовалют) и др. Таким образом, разработанная институциональная матрица позволит создать необходимые условия для эффективной реализации цифровой трансформации внешней торговли услугами. ■

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Market research report // <https://market.us/report/digital-transformation-market/>.
2. Анализ рынка цифровой трансформации и прогноз до 2034 г. // <https://www.globalinsightservices.com/ru/reports/digital-transformation-market/>.
3. О Парке высоких технологий: Декрет Президента Республики Беларусь, 22 сент. 2005 г., №12 // [Илех.by](#).
4. Об электронном документе и электронной цифровой подписи: Закон Республики Беларусь от 28.12.2009 г., №113-3 // <https://pravo.by/document/?guid=3961&p0=H10900113-5>.

5. О развитии цифровой экономики: Декрет Президента Республики Беларусь от 21.12.2017 г., №8 // <https://president.gov.by/ru/documents/dekret-8-ot-21-dekabnja-2017-g-17716>.
6. О совершении и (или) исполнении юридически значимых действий посредством смарт-контрактов: постановление Национального банка от 24.12.2020 г., №428 // [Илех.by](#).
7. Об основных направлениях реализации цифровой повестки Евразийского экономического союза до 2025 г.: Решение Высшего евразийского экономического совета от 11.10.2017 г., №12 // <https://digital.eaunion.org/upload/medialibrary/9ed/%D1%80%D0%B5%D1%88+12+%D0%BA%D0%BE%D0%BF.pdf>.
8. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 г.: протокол заседания Президиума Совета Министров Республики Беларусь от 02.05.2017 г., №10 // [Илех.by](#).
9. Цифровое развитие Беларуси на 2021–2025 гг.: постановление Совета Министров Республики Беларусь от 02.02.2021 г., №66 // [Илех.by](#).
10. О цифровом развитии: Указ Президента Республики Беларусь от 29.11.2023 г., №381 // [Илех.by](#).
11. О кибербезопасности: Указ Президента Республики Беларусь от 14.02.2023 г., №40 // [Илех.by](#).
12. О технологиях искусственного интеллекта: Приложение к постановлению МПА СНГ от 18.04.2025 г., №58-8 // https://iacis.ru/baza_dokumentov/modelnie_zakonodatelnie_akti_i_rekomendacii_tpa_sng/modelnie_kodeksi_i_zakoni.
13. Механизм «регуляторной гильотины» // https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/mechanizm_regulyatornoj_gilotiny/.

Статья поступила
08.01.2026 г.