

# Доктрина промышленного суверенитета Республики Беларусь

---

Кто мы? Кто с нами? Кто против нас?



© 2025 Владимир Лемех, все права защищены  
Лицензия CC BY-NC-ND 4.0

При цитировании и использовании материала обязательна ссылка  
на источник: <https://antieconomy.com/doktrina>  
Сайт проекта: <https://prom.8m.by>

**РАСШИРЕННЫЙ АННОТИРОВАННЫЙ ГЛОССАРИЙ  
КЛЮЧЕВЫХ ПОНЯТИЙ**

Термин	Определение
<b>Промышленный суверенитет</b>	управляемый переход национальной промышленности от рыночной логики купли-продажи к согласованному стратегическому участию, где предприятия, государство, бизнес и потребители действуют как соучастники единого проекта будущего. Принцип «донор-реципиент» перестает действовать в той мере, насколько это возможно в действующих обстоятельствах, а цена и рыночная конъюнктура остаются важными, но вспомогательными факторами эффективности. Экономика перестает быть определяющим фактором технологического прогресса, поскольку эффективность проявляется на уровне отношений.
<b>Доктрина промышленного суверенитета (Доктрина)</b>	метастратегический, верхнеуровневый документ, определяющий мировоззренческие, ценностные и организационно-правовые рамки опережающего промышленного развития страны, задаёт долгосрочный стратегический вектор и формирует общий смысловой каркас для согласованного взаимодействия трудовых коллективов, государственных институтов и предпринимательских структур.
<b>Государственные расходы для обеспечения промышленного суверенитета</b>	особая категория публичных бюджетных вложений, реализуемых в формате стратегического пятилетнего пакета ресурсов, эмитированных через инновационный механизм токенизированного актива. Государственные вложения трансформируются в управляемый, таргетированный капитал, направленный на достижение опережающего развития ключевых индустриальных секторов экономики.
<b>Платформа стратегического управления и мониторинга (ПСУМ)</b>	институциональный механизм трансформации межотраслевых и межрегиональных связей, направленный на снижение зависимости от рыночных и бюрократических ограничений. ПСУМ предлагает переход от коммерциализированных моделей взаимодействия — в которых предприятия вынуждены действовать как продавцы и заемщики — к системе согласованного стратегического участия, когда промышленные, научные, образовательные, государственные и потребительские организации взаимодействуют на основе кооперации, ресурсной субординации и стратегического планирования. Роль предприятий трансформируется: они выходят из статуса рыночных агентов и становятся соучастниками институционально согласованных проектов, в которых экономическая рациональность достигается через интеграцию смыслов, целей и действий. Платформа декommerциализирует хозяйственные связи, устраняя

Термин	Определение
	фрагментацию интересов и обеспечивая согласованное развитие на стыке отраслей и регионов.
<b>Двухконтурная финансовая модель предприятия (ДФМП)</b>	институциональная конструкция, организующая непротиворечивое единство стратегического и операционного контуров. ДФМП предполагает функциональное разграничение финансового обеспечения: стратегический контур отвечает за капиталообразование, управление инвестиционными и амортизационными фондами, реализацию трансформационных проектов и проектное управление; операционный контур обеспечивает бесперебойную текущую деятельность, ликвидность и выполнение краткосрочных задач. ДФМП представляет собой интегрированную архитектуру действий: эффективность предприятия институционально возлагается на бенефициарного владельца, отвечающего за стратегическую направленность и воспроизводимость результатов. Само предприятие используется как имущественный и технологический комплекс — средство реализации технико-технологических задач, приводящих к выпуску высокотехнологичной и общественно полезной продукции. ДФМП обеспечивает гибкость, управляемость и осмысленную интеграцию решений, избегая конфликтов между инвестиционной и операционной логикой.
<b>Партисипативная модель мобилизации, кооперации и субординации ресурсов (ПММКСИР)</b>	институциональная рамка согласованного экономического действия, в которой государство, разработчики технологий, производители продукции, потребители, инвесторы и кредиторы выступают как соучастники единого проекта. ПММКСИР заменяет конкурентную изоляцию архитектурой кооперации: ценность создаётся совместно, риски распределяются по уровню вовлечённости, правила взаимодействия — по принципу институциональной прозрачности. ПММКСИР обеспечивает управляемое технологическое ускорение и целевую интеграцию усилий в условиях неопределённости. Участники действуют не как разрозненные агенты, а как звенья управляемой стратегической системы.
<b>Трёхконтурная модель организации труда (ТМОТ)</b>	институциональная модель, в которой трудовая деятельность структурируется по трём взаимосвязанным функциональным контурам: операционному, проектному и творческому. Первый контур — это формализованные трудовые отношения, ориентированные на стабильность, нормативность и выполнение рутинных задач. Второй — проектная работа, связанная с управляемыми преобразованиями, внедрением новаций и достижением уникальных целей в ограниченные сроки. Третий — инновационно-творческая активность, предполагающая генерацию новых идей, работу в профессиональных сообществах и развитие коллективных компетенций.

Термин	Определение
	Модель позволяет одновременно удерживать дисциплину, запускать изменения и стимулировать творчество, обеспечивая интеграцию знаний, гибкость в управлении и формирование среды коллективной ответственности.
<b>Принцип</b>	представляет глубинную ценностную установку, определяющую идеологическую рамку промышленной политики, отвечает на вопрос «Зачем?», формирует онтологические основания развития. Принципы обеспечивают устойчивость и направленность политики в условиях глобальной нестабильности и внешнего давления, гарантируя, что любое управленческое решение укоренено в фундаменте промышленного суверенитета и направлено на его укрепление.
<b>Целевой индикатор</b>	ценностная мера, отражающая глубину и направленность изменений. Целевые индикаторы функционируют как институциональные барометры, которые показывают движение промышленного комплекса к кооперации, технологической независимости и конкурентному превосходству. Они позволяют оценивать качественные изменения промышленной реальности (бизнес-процессов): переход от импортозависимости к автономии, от фрагментарности к экосистемности, от инерции к проектной субъектности.
<b>Задача</b>	инструмент, который переводит принцип в конкретные институциональные и технологические действия. Задача отвечает на вопрос «Что именно должно быть сделано?», чтобы принцип не оставался лишь декларацией. Задачи структурируют процессы, концентрируют усилия и связывают долгосрочное видение с текущими возможностями.
<b>Приоритет</b>	приоритет определяет программную логику исполнения задач, устанавливает, что должно быть реализовано в первую очередь, исходя из ограниченности ресурсов, институциональных условий и критичности воздействия. Приоритеты могут адаптироваться в зависимости от изменения внешней среды, но всегда сохраняют логическую связь с принципами и задачами, обеспечивая концентрацию усилий на ключевых направлениях.
<b>Деловая активность</b>	режим текущей экономической деятельности предприятия, характеризующийся допустимой степенью колебаний выручки в ответ на изменяющиеся внешние условия. Выражает норму поведения хозяйствующего субъекта в рыночной среде между инерцией и избыточной экспансией и оценивается на основе амплитуды вариаций и наличия резерва выручки, способного сгладить эффект конъюнктурных отклонений.
<b>Бизнес-процесс</b>	воспроизводимый поток взаимосвязанных работ и решений от входа к измеримому результату, в котором заранее

Термин	Определение
	заданы участники, ресурсы, роли и правила; бизнес-процесс моделируется и оценивается для управления сроками, качеством, издержками и рисками, тогда как показатель — лишь калькулируемый и анализируемый числовой срез результата этого потока.

## РАЗДЕЛ 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

---

### 1.1. Исходные противоречия и назначение Доктрины

Доктрина промышленного суверенитета Республики Беларусь (далее – Доктрина) задаёт масштабную переориентацию национальной индустриальной стратегии — от разрозненной, реактивной модели, ориентированной на краткосрочные производственные показатели, к целостной и упреждающей системе развития, где ключевыми принципами становятся сотрудничество, стратегическая преемственность и совместное формирование технологического будущего. Экономика Беларуси сталкивается с хроническими барьерами: отрасли функционируют изолированно, не образуя сквозных цепочек инноваций; приоритет оперативной эффективности подавляет инвестиции в долгосрочные проекты; конкуренция за ресурсы часто принимает разрушительный характер, подавляя инициативы к кооперации. Всё это приводит к утечке потенциала, замедлению технологического движения и зависимости от внешних условий. Доктрина предлагает альтернативу — выстроить промышленность как взаимосвязанную среду, в которой бизнес, предприятия, научные центры и государственные институты действуют как участники единого процесса создания устойчивой, автономной и перспективной производственной основы, способной вырабатывать собственные технологические решения, удерживать контроль над критически важными производственными циклами и формировать условия для долгой, независимой промышленной эволюции.

*Анатомия провала: почему стратегии не работают и что с этим делать >>>*

### 1.2 Методологическая рамка

Доктрина исходит из необходимости преодоления трех типов уязвимости:

- I. Концептуальной – отсутствие целостного образа будущего,
- II. Институциональной – фрагментарность механизмов и ролей;
- III. Технологической – неспособность к управляемым изменениям и адаптации.

### 1.3. Институциональные установки

- I. *Двухконтурная финансовая модель предприятия (ДФМП)*  
Разделение финансовых потоков на операционный контур (текущая деятельность) и стратегический контур (капиталообразование, амортизация, инвестиции).
- II. *Партисипативная модель мобилизации, кооперации и субординации ресурсов (ПММКСИР)*  
Конкурентная логика «продавец–покупатель» заменяется экосистемой совместного создания ценности. Взаимодействие между государством, бизнесом, наукой и финансами строится на юридически оформленном соучастии, разделении рисков и долгосрочных выгод. Вводится механизм многорежимной подписки, обеспечивающий управляемость и эффективность отношений.
- III. *Трёхконтурная модель организации труда (ТМОП)*  
Труд рассматривается не как исполнительская функция, а как институционально оформленное участие в преобразовании действительности. Модель объединяет операционный контур (стабильность), проектный контур (управляемые изменения) и инновационно-творческий контур (прорывные решения).
- IV. *Государство как системный архитектор*  
Переход от роли регулятора к функции гаранта и проектировщика. Финансовая основа – опережающая эмиссия токенизированных активов, обеспеченных пятилетним планом налоговых поступлений.
- V. *Платформа стратегического управления и мониторинга (ПСУМ)*

Цифровой двойник Доктрины, обеспечивающий прозрачность финансовых потоков, управление жизненным циклом проектов, координацию участников и обратную связь в реальном времени. Смысловая логика Доктрины приведена в Табл. 1.

Табл. 1 – Смысловая логика Доктрины: от проблем к институтам

<b>Диагноз</b>	<b>Концептуальный сдвиг</b>	<b>Институциональная реализация</b>
Промышленность сводится к макроэкономическим показателям: ВВП, экспорт, рентабельность. Её стратегическая роль стирается под давлением узкоэкономической рациональности.	Промышленность переосмысливается как носитель технологического суверенитета и институт воспроизводства национальной компетентности; становится архитектурным элементом субъектности государства, а не просто сектором экономики.	Формирование новой системы индикаторов, учитывающих не только выпуск, но и глубину локализации, патентную активность, уровень подготовки кадров, устойчивость цепочек поставок. Государственные цели переходят от деклараций к обязательствам, выстроенным по принципу согласованности замысла и действия.
Экономические связи ограничиваются рыночной сделкой; отсутствует культура долгосрочного взаимодействия и технологического партнёрства.	Промышленность понимается как институционализированная среда кооперации, где интересы предприятий, научных организаций и государства сопрягаются не через конкуренцию, а через долгосрочные обязательства и общие проекты.	Создание платформенной инфраструктуры для кооперации: договорные альянсы, совместные R&D-центры, механизмы финансового и нормативного сопряжения. Формирование среды, в которой экономические агенты выигрывают не за счёт друг друга, а за счёт совместного освоения технологических возможностей.
Расслоение промышленности по отраслям, регионам, формам собственности приводит к разобщённости и дублированию усилий.	Промышленная политика становится общенациональным проектом, основанным на институциональной сопричастности— ответственности за общее будущее, выходящей за рамки корпоративных или ведомственных интересов.	Министерство промышленности трансформируется в центральный оператор опережающего развития, координирующий межотраслевые и межрегиональные инициативы. Появляются экосистемные центры интеграции, объединяющие компетенции, инфраструктуру и стратегические задачи в единые векторы развития.
Политические установки не находят адекватного воплощения в производственной практике: разрыв между решением и исполнением.	Доктрина выступает как механизм согласования смысла: она обеспечивает непрерывность от фундаментального принципа до конкретного приоритета, превращая стратегию в систему связанных обязательств.	Вводится стратегическая триада «принцип – задача – приоритет», где каждый уровень власти и каждое предприятие понимают свою роль в реализации общей цели. Это не просто план, а институциональный контракт на развитие.
Утрата преемственности в инженерной культуре, разрыв между поколениями, исчезновение профессиональной этики и общей индустриальной памяти.	Промышленность сознаётся как форма национальной идентичности, где технологическая память, профессиональные традиции и этика труда становятся основой устойчивого воспроизводства компетенций.	Разработка и внедрение Кодекса инженера— совокупности норм, ценностей и стандартов профессионального поведения. Запуск программ межпоколенческой трансляции знаний, включающих наставничество, архивирование лучших практик.

## РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ТРИАДА – СВЯЗКА ТРЕХ СИЛ: ПРИНЦИП – ЗАДАЧА – ПРИОРИТЕТ

### *Архитектура стратегического целеполагания*

Стратегическая триада «принцип – задача – приоритет» представляет управленческую технологию преобразования концептуальных установок в воспроизводимые результаты (Рис.1) Триада формирует вертикаль изменений: от смыслового основания (принцип) через институциональную артикуляцию (задача) к программному воплощению (приоритет).

Функциональная логика триады обеспечивает сохранение стратегического фокуса в условиях изменчивой внешней среды, предотвращая размывание целей под воздействием тактических корректировок.

Взаимосвязь элементов триады:

- принцип без задачи превращается в декларацию,
- задача без приоритета остается списком пожеланий,
- приоритет без принципа ведет к тактическому дрейфу.

В связке трех сил проявляется управленческая система, способная обеспечивать целенаправленное развитие промышленности с устойчивостью к политическим циклам, бюджетным колебаниям и внешнему давлению.



Рис.1 – Стратегическая триада: связка трех сил

### *Операционные характеристики триады*

- Связность уровней управления — соединение мировоззренческой основы с управляемыми действиями.
- Устранение разрывов между стратегическим замыслом, организационным обеспечением и практической реализацией.
- Предотвращение имитации стратегического планирования в виде разрозненных программ и нормативных актов.

### *Механизм применения триады*

**Принцип:** стратегическая основа

Принцип определяет смысловую рамку и стратегические ориентиры развития. Формулируется как устойчивое концептуальное основание, не подверженное тактическим изменениям.

Критерии качества принципа:

- концептуальная целостность и непротиворечивость,
- практическая применимость к различным ситуациям,
- устойчивость к внешним воздействиям,
- способность генерировать конкретные задачи.

**Задача: институциональная артикуляция**

Задача преобразует принцип в систему институциональных механизмов и организационных решений. Определяет способы достижения стратегического замысла через конкретные управленческие действия.

Критерии качества задачи:

- прямая связь со стратегическим принципом,
- институциональная оформленность решений,
- измеримость результатов,
- ресурсная обеспеченность.

**Приоритет: программное воплощение**

Приоритет конкретизирует задачу в виде программных мероприятий, проектов и инструментов реализации; обеспечивает операционное воплощение стратегических установок.

Критерии качества приоритета:

- соответствие стратегической задаче,
- конкретность мероприятий и сроков,
- определенность ответственности,
- система контроля выполнения.

*Институциональные преимущества триады*

**Стратегическая устойчивость**

Триада обеспечивает сохранение стратегического курса при смене управленческих команд, изменении политической конъюнктуры и экономических условий.

**Адаптивность управления**

Возможность корректировки приоритетов и задач без утраты принципиальных ориентиров, что позволяет реагировать на изменения внешней среды с сохранением стратегического направления.

*Предотвращение управленческих искажений*

Исключение подмены стратегического планирования имитационными практиками — формальными программами без содержательной связи с долгосрочными целями.

*Институциональная связность*

Обеспечение координации между различными уровнями управления и ведомственными структурами на основе единой логики целеполагания.

*Алгоритм применения стратегической триады:*

- 1) Формулирование принципа на основе анализа стратегических вызовов и национальных интересов.
- 2) Артикуляция задач через определение институциональных механизмов реализации принципа.
- 3) Установление приоритетов посредством разработки конкретных программ и проектов.
- 4) Мониторинг связности всех элементов триады в процессе реализации.
- 5) Корректировка элементов при сохранении общей логики системы.

Таким образом, стратегическая триада:

- связывает мировоззренческую основу с управляемыми действиями,
- устраняет разрывы между замыслом, организацией и реализацией,

- предотвращает имитацию стратегий в виде бессвязных программ и указов,
- задаёт институциональную логику мобилизации, а не просто план действий.

### РАЗДЕЛ 3. СИМБИОЗ ПРОЕКТНОЙ РАБОТЫ И ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

---

**Принцип.** Институциональное разделение стратегического и операционного управления

Доктрина отвергает линейное, унитарное понимание финансовой модели бизнеса, взамен формируя архитектуру, где функции стратегического инвестирования и хозяйственной операционной деятельности институционально разведены. В логике Доктрины формируется *контур бенефициарного собственника*, отвечающий за инвестиции — аккумуляцию и мобилизацию капитала для реновации производственных фондов, развития ключевых технологий, институционального накопления (создание амортизационных и инвестиционных фондов).

Параллельно создаётся *контур предприятия*, ориентированный на обеспечение текущей производственной деятельности, поддержание операционной устойчивости, распределение ликвидности согласно условиям рынка. Хозяйственная прибыль в контуре предприятия рассматривается исключительно как инструмент обеспечения операционной стабильности, а не как источник инвестиционного будущего.

Такое разделение обусловлено фундаментальным различием природы финансов: инвестиционные «долгие» деньги, искажаются при вовлечении в операционный цикл и утрачивают капиталобразующую функцию, если растворяются в покрытии дефицита текущей ликвидности; операционные – характеризуются коротким циклом оборота и предназначены для обслуживания текущих затрат, но не способны формировать базу для технологических скачков. Модель двухконтурности позволяет устранить конфликт логик, обеспечить инвестиционную перспективу и операционную гибкость ведения бизнеса.

**Задача 1.** Снятие проблемы реновации основных средств

*Проблема:*

Согласно существующей практике, амортизационные отчисления не аккумулируются на отдельном счете, а являются лишь бухгалтерской записью без реального денежного потока. Коммерческие организации полагаются на реинвестирование прибыли для обновления активов по мере их износа, однако простое реинвестирование прибыли не эквивалентно созданию целевого фонда для замены амортизированных активов.

*Конкретные задачи:*

1. Создание механизма целевого аккумуляции амортизационных отчислений на отдельном счете.
2. Внедрение обязательного резервирования средств для реновации основных фондов.
3. Разработка прозрачной системы контроля за использованием амортизационных фондов.
4. Создание «подушки безопасности» для будущей замены активов, исключая необходимость в займах.

*Ожидаемый результат:*

Ликвидация разрыва между физическим и финансовым износом основных средств, обеспечение предсказуемости процессов реновации и модернизации производственных фондов.

## Задача 2. Преодоление организационно-правового дефицита

### Проблема:

Действующая модель холдингов демонстрирует системный пробел - отсутствие четкого институционального закрепления материнской компании как бенефициарного собственника. Указ Президента № 385 от 7 октября 2021 г. подменяет это ключевое звено понятием «управляющей компании», которая выполняет функции административного посредника, не неся инвестиционных рисков и ответственности собственника капитала.

### Конкретные задачи:

1. Четкое институциональное закрепление роли бенефициарного собственника на уровне холдингов и отдельных предприятий.
2. Ликвидация обезличенности управления через персонификацию ответственности бенефициарных собственников.
3. Создание механизмов персональной ответственности за стратегическое развитие и инвестиционные решения.
4. Разработка нормативной базы, обеспечивающей отделение счетов бенефициарных собственников от текущих счетов предприятий.

### Ожидаемый результат:

Создание эффективной системы корпоративного управления, персонификацией рисков и обеспечением долгосрочной стратегической ориентации промышленных предприятий.

### Приоритет. Внедрение двухконтурной модели предприятия

Доктрина нацелена на преодоление институционального разрыва между проектной и операционной деятельностью, превращая формирование сквозного, сбалансированного бизнес-процесса в фундаментальный структурный принцип опережающего индустриального развития. На базе интеграции двух контуров возможно создание организации будущего – инновационной, адаптивной и способной к непрерывной воспроизводимой модернизации, обеспечивающей разумный экономический рост и технологическую субъектность национальной промышленности. Институциональная двухконтурность ведения бизнеса приведена на Рис.2.



Рис. 2 – Институциональная двухконтурность ведения бизнеса

### Ключевая роль бенефициарного собственника

Бенефициарный собственник является ключевым звеном в системе стратегического планирования:

1. Стратегическое видение и долгосрочные интересы - реальный собственник бизнеса, заинтересованный в долгосрочном развитии.
2. Инвестиционная активность и риск-менеджмент - несет основные инвестиционные риски.
3. Прозрачность финансовых потоков - отдельный счет от расчетного счета предприятия.
4. Полная ответственность - включая административную и уголовную.
5. Оптимизация бизнес-процессов - прямая заинтересованность в результатах деятельности.

*Разграничение понятий: проект и операционная деятельность*

В промышленной политике принципиально важно проводить различие между проектной и операционной деятельностью, поскольку подмена одного другим приводит к искажению приоритетов и неэффективному распределению ресурсов.

Критерии разграничения:

Проект - целевая инициатива, ограниченная по срокам и ресурсам, направленная на достижение уникального результата. Операционная деятельность - воспроизводимая, непрерывная активность, обеспечивающая текущее функционирование предприятия.

Градации деловых инициатив:

- Операционные действия/мелкие улучшения (< 0,5-1% от годовой выручки).
- Значимые инвестиционные проекты (1-5%, до 10% от годовой выручки в капиталоемких отраслях).
- Стратегические/трансформационные проекты (>10% от годовой выручки).
- НИОКР/высокорисковые инициативы (независимо от бюджета).

*Ожидаемые результаты*

1. Устранить конфликт между текущей операционной деятельностью и инвестициями в опережающее развитие.
2. Обеспечить инвестиционную устойчивость и операционную гибкость.
3. Создать единый субъект действия, способный обеспечивать баланс между текущей эффективностью и будущей конкурентоспособностью.
4. Преодолеть институциональный разрыв между проектной и операционной деятельностью.
5. Создать организацию будущего – инновационную, адаптивную и способную к непрерывной воспроизводимой модернизации.

#### **РАЗДЕЛ 4. МОБИЛИЗАЦИЯ, КООПЕРАЦИЯ И СУБОРДИНАЦИЯ РЕСУРСОВ**

---

**Принцип.** Системная кооперация и упреждающая субординация ресурсов на основе ПММКСИР, устраняющей антагонистическую логику рынка и повторный счет затрат.

**Задача.** Обеспечить промышленный суверенитет через создание управляемой, предсказуемой экономической среды, минимизирующей транзакционные издержки, неконтролируемое ценообразование и кредитные риски, присущие фрагментированной рыночной системе.

**Приоритет.** Переход от реактивного финансирования дефицитов к проактивному проектированию развития через запуск пятилетнего инвестиционного цикла на основе токенизированных активов, обеспеченных будущими налоговыми поступлениями, с консолидацией всех участников в рамках единого институционального контура.

## *Угрозы промышленному суверенитету*

### Принцип-проблема:

Действующая рыночная модель основана на фрагментации и антагонизме, где каждый участник цепочки образования стоимости вынужден перекладывать свои издержки и риски на контрагента.

### Задача-вызов:

Преодолеть системный порок повторного (двойного) счета, приводящий к каскадному росту затрат, неконтролируемой кредитной эмиссии для покрытия кассовых разрывов и формированию цены не на основе эффективности, а на основе наложения рисков.

### Приоритет-угроза:

Линейная экономическая модель (Рис. 3 и 4), ориентированная на извлечение прибыли на каждом этапе, ведет к истощению ресурсов (природных, человеческих, инфраструктурных), деградации компетенций и накоплению системных дисбалансов («дефицит-избыток»), что делает национальную промышленность уязвимой.

## **Партисипативная модель (ПММСИР)**

### Принцип решения:

Замена логики конкуренции на логику кооперации через архитектуру «согласованных интерфейсов», где роли, ответственность и выгода каждого участника определены заранее.

### Задача решения:

Создать управляемый контур, в котором риски агрегируются и совместно управляются, а производитель освобожден от коммерческих рисков и сфокусирован на технологическом результате.

### Приоритет решения:

Центральным механизмом является подписка на ценность – форма институционального участия, заменяющая сделку купли-продажи и устраняющая конфликт «продавец-покупатель».

*Институциональный механизм: роль государства и Национального банка*

### Принцип управления:

Государство выступает как архитектор и стратегический инициатор, а не как пассивный регулятор или распределитель налоговых поступлений.

### Задача управления:

Запустить и обеспечить пятилетний инвестиционный цикл. Минфин эмитирует токенизированный актив под будущие налоговые поступления, а Национальный банк выкупает его, вводя в обращение и создавая платформу доверия (Рис. 5).

### Приоритет управления:

Создание предсказуемых и долгосрочных условий для развития, где бюджет становится инструментом программирования роста, а не реактивного субсидирования.

*Организационно-правовое обеспечение*

### Принцип организации:

Консолидация участников через договор простого товарищества (ПТ) как единый центр управления, стратегического планирования и мобилизации финансовых средств (Рис. 6).

### Задача организации:

ПТ выполняет функции центра компетенций, финансового хаба и оператора цифровой платформы, обеспечивая прозрачность, координацию и легитимность совместной деятельности.

### Приоритет организации:

Превращение разрозненных действий в коллективное действие с единым центром принятия решений и общим финансовым контуром для реализации дорожных карт опережающего развития.

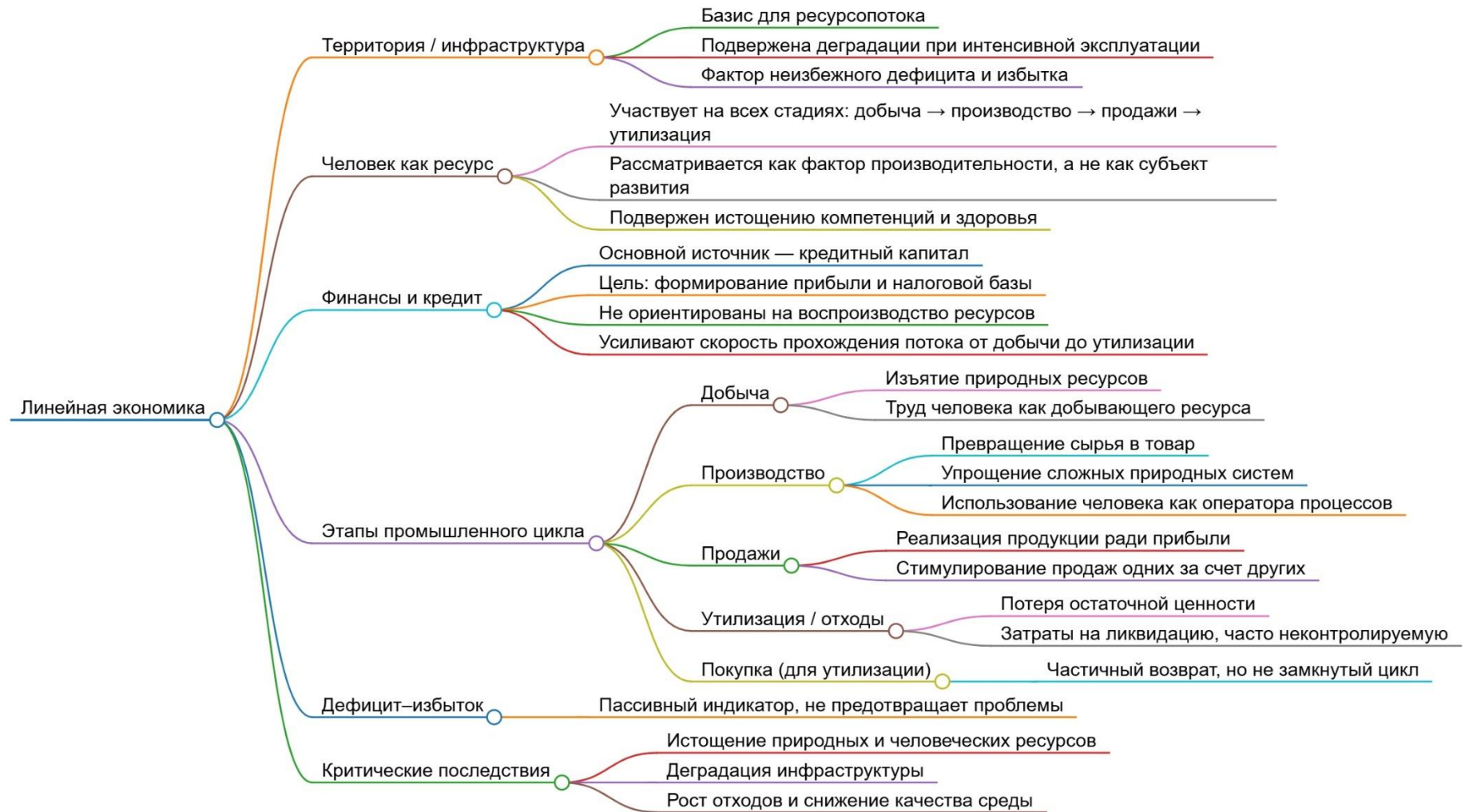


Рис. 3 – Линейная модель экономики – угроза промышленному суверенитету

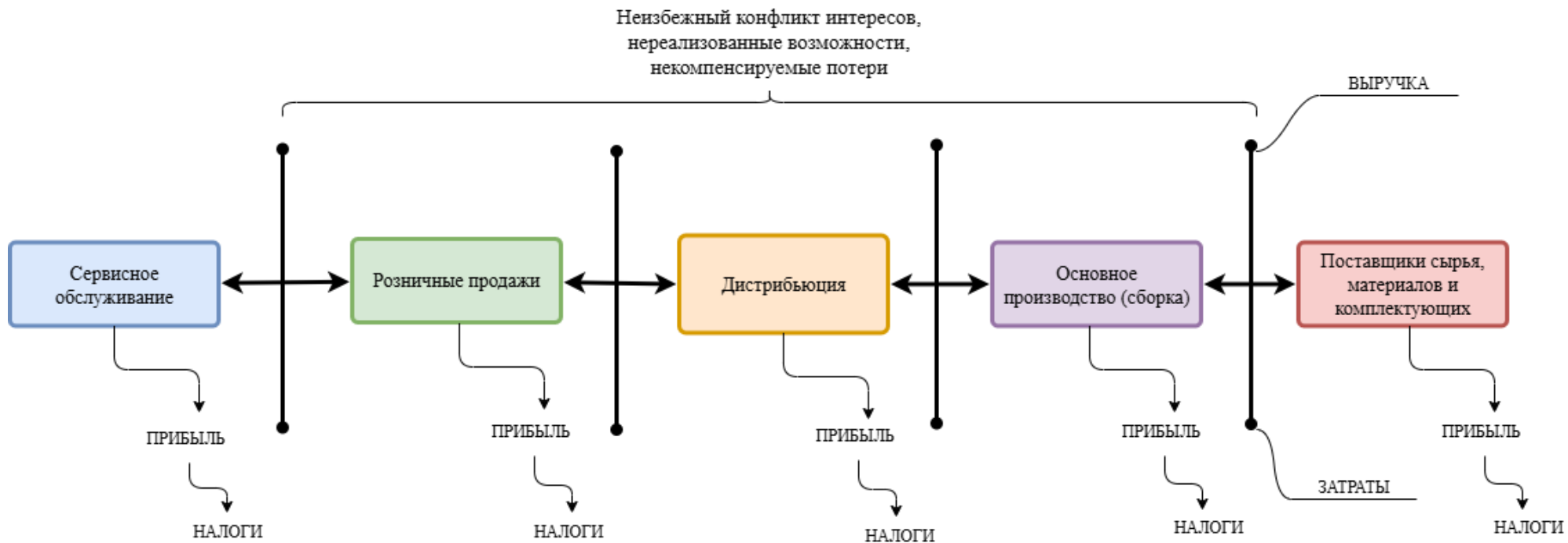
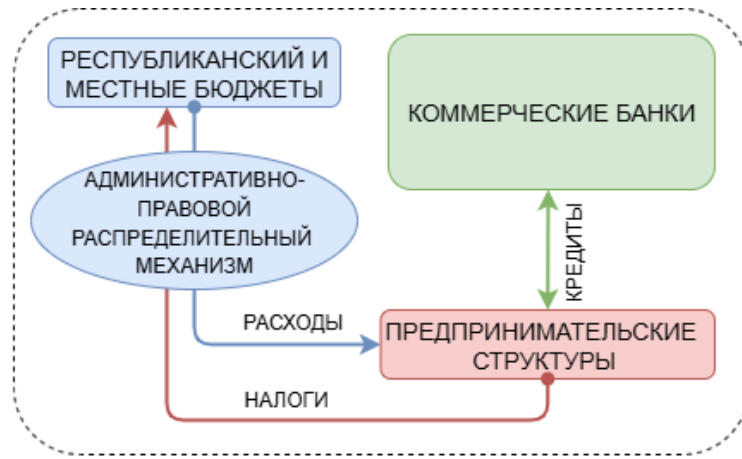


Рис. 4 – Проблема повторного счета прибыли и налогов – угроза промышленному суверенитету

ДО



ПОСЛЕ

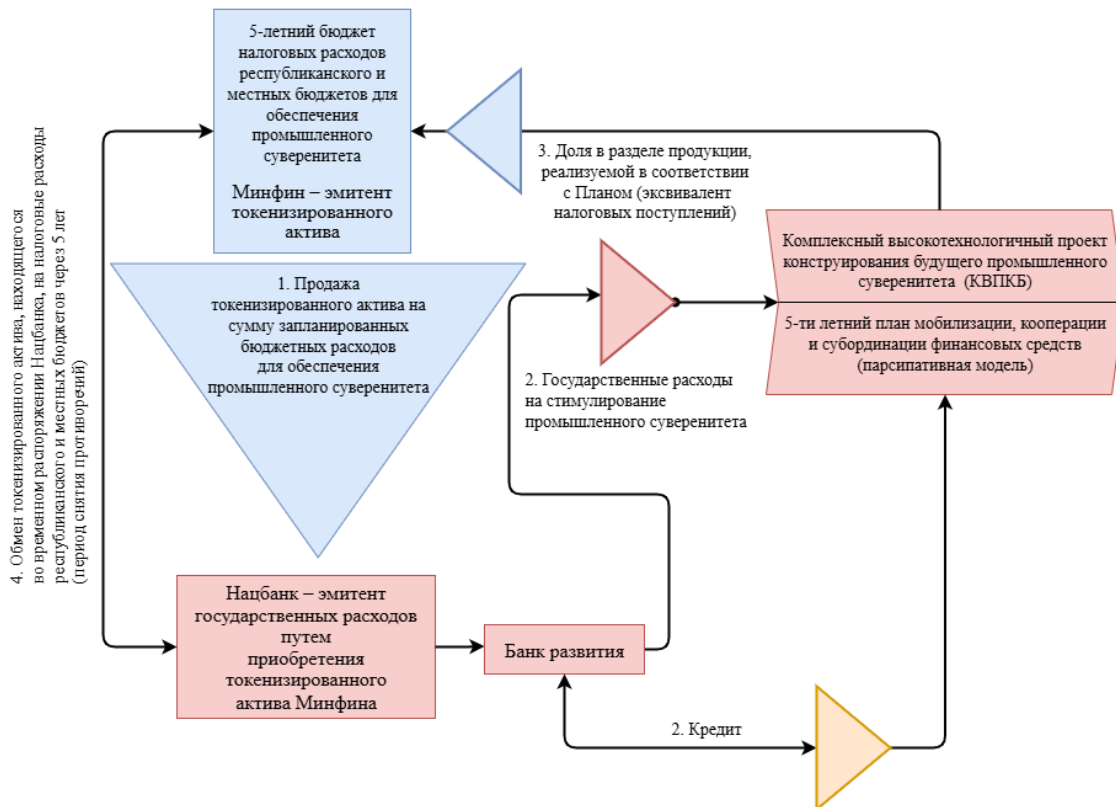


Рис. 5 – Целевое обеспечение промышленного суверенитета через токенизацию фискального плана

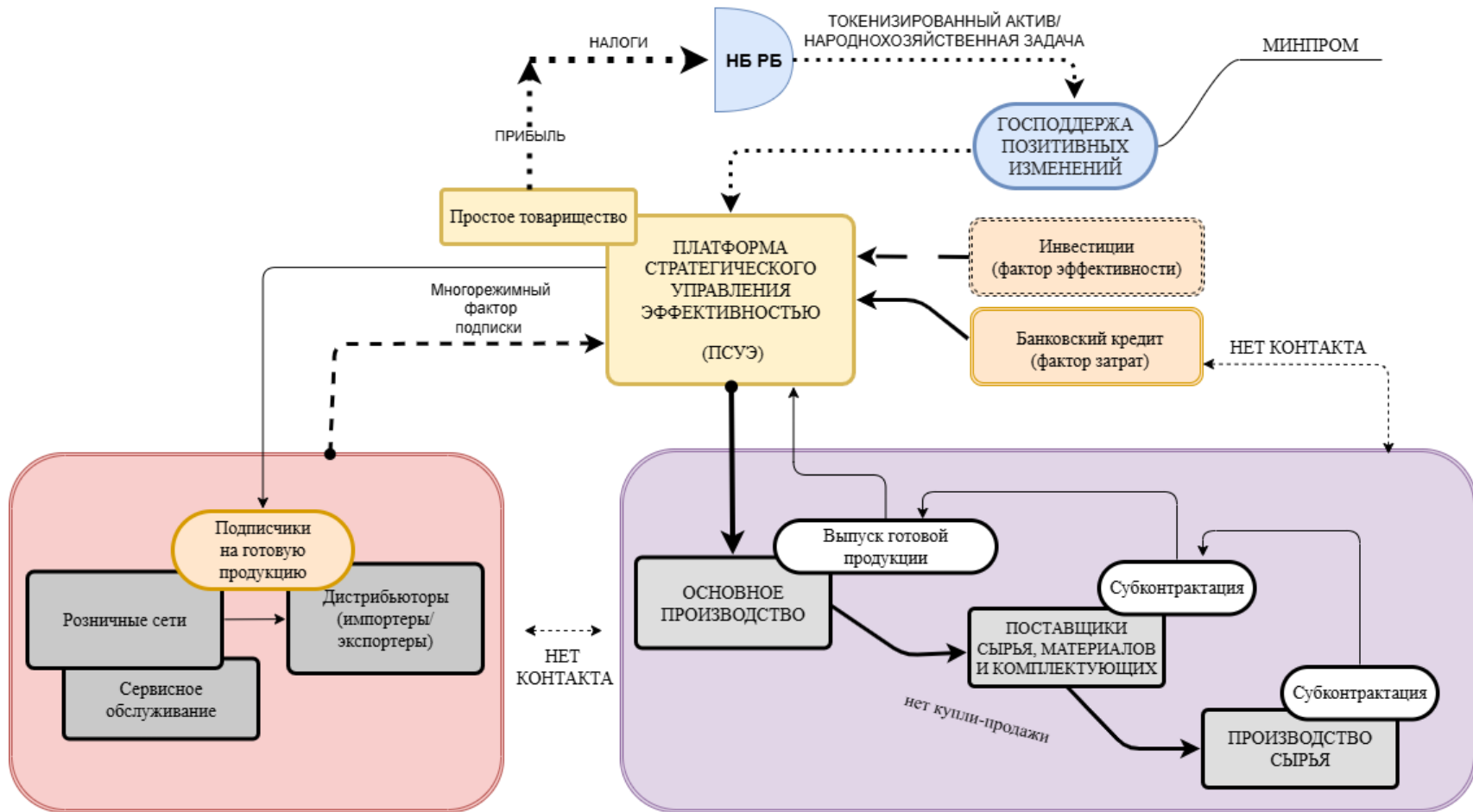


Рис. 6 – Схематичное отображение ПММКСИР

Сравнительный анализ эффективности моделей (Табл. 2, Табл. 3) наглядно демонстрирует преимущество ПММКСИР по ключевым параметрам: логика взаимодействия, управление рисками, роль институтов и долгосрочный эффект. Реализация ПММКСИР позволяет перейти от борьбы с последствиями рыночной нестабильности к проектированию технологически суверенного будущего на основе кооперации, доверия и предсказуемого управления ресурсами. Вместо краткосрочного реагирования на дефициты, формируется предсказуемый механизм государственной поддержки через долгосрочное планирование с акцентом на позитивные изменения.

Табл. 2 – Сравнительная роль государства в обеспечении промышленного суверенитета

Параметр	Традиционная затратная модель	Партисипативная модель
Бюджетная основа	Годовые бюджетные ассигнования, зависящие от текущих поступлений	Пятилетний план промышленного суверенитета, обеспечивающий предсказуемость и мобилизацию ресурсов
Функция государства	Финансирующий орган, перераспределяющий ресурсы	Эмитент токенизированного актива, задающий рамки кооперации и архитектуру индустриальных связей
Фокус финансирования	Поддержка отдельных предприятий или проектов по факту обращения	Формирование инфраструктурных платформ и поддержка технологических консорциумов
Взаимодействие с бизнесом	Ограниченное, транзакционное	Стратегическое партнёрство на основе соинвестирования и ответственности за результат
Контроль за средствами	Бюрократический, постфактум	Предиктивный, целевой, основанный на результатах и обратной связи от подписчиков
Роль государства	Регулятор и распорядитель средств	Архитектор системного развития, доверенный эмитент и гарант устойчивости правил
Влияние на инновации	Косвенное стимулирование, неустойчивое	Трансформация инновационных решений в институционализированные цепочки роста
Формат финансирования	Реактивный, от дефицита к субсидии	Превентивный, от замысла к эмиссии с опорой на план опережающего развития

Институциональная поддержка ПММКСИР выходит за рамки деклараций о необходимости сотрудничества и обретает форму работающего, юридически оформленного механизма. ПТ превращает разрозненные действия хозяйствующих объектов в единый организм с единым центром принятия решений и общим финансовым контуром. ПММКСИР, подкрепленная таким институциональным фундаментом, позволяет перейти от политики реактивной адаптации к проектированию технологически суверенного будущего, заменяет хаотичную рыночную конкуренцию на архитектуру совместного создания ценности, где каждый участник становится соавтором национального промышленного проекта, создает фундамент для интеграции Беларуси в глобальную экономику на собственных условиях, с сохранением контроля над ключевыми компетенциями и национальными приоритетами (табл. 3). Архитектура ПММКСИР приведена на рис.7.

Табл. 3 – Сравнение с традиционной рыночной моделью

Аспект	Партисипативная модель (упорядоченное сотрудничество)	Традиционная модель (антагонистическая игра)
Логика	Сотрудничество и взаимозависимость. Успех одного усиливает успех других	Конкуренция и противостояние. Выигрыш одного за счет другого
Выгоды	Генерируются совместно, «общий пирог» растет	Линейно перераспределяются, борьба за кусок «пирога»
Цена	Подписка на ценность/результат	«Затраты + наценка»
Роль государства	Активный катализатор, инициатор	Пассивный регулятор, арбитр
Роль банка	Кредитует многостадийный бизнес-процесс, используя подписку как способ компенсации своей вовлечённости в совместный результат	Кредитует продавца и покупателя, абстрагируясь от результата их взаимодействия
Риски	Внутренние, управляемые, распределенные	Внешние, рыночные, неконтролируемые
Цель	Создание самодостаточной, масштабируемой экосистемы	Максимизация прибыли в руках одного участника

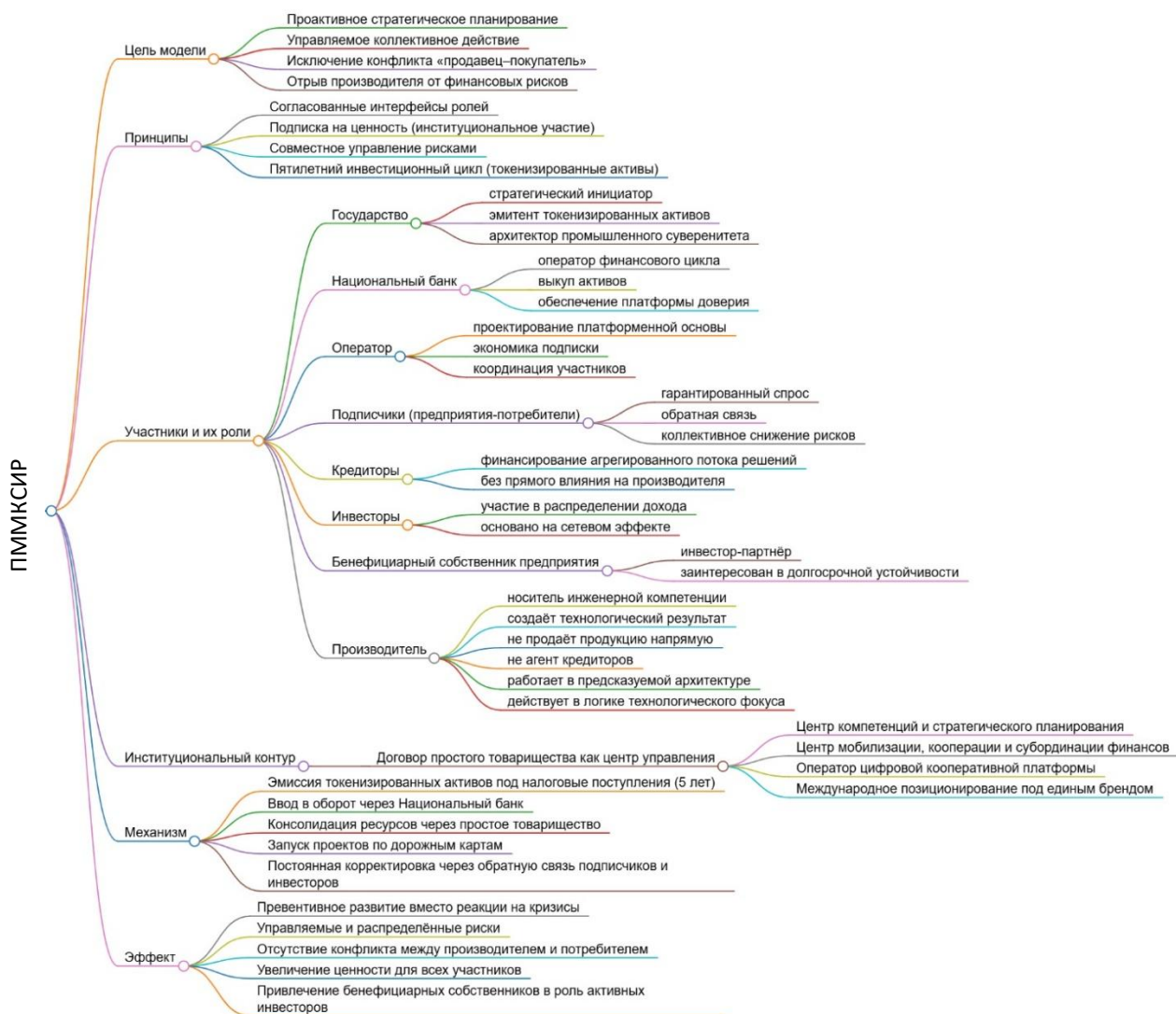


Рис. 7 – Архитектура ПММКСИР

## РАЗДЕЛ 5. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

---

**Принцип.** Упреждающее формирование системного финансового гомеостаза через обязательное резервирование выручки и объективную оценку эффективности на основе анализа динамики бизнес-процессов.

**Задача.** Преодолеть реактивный подход к рискам, создав адаптивный механизм устойчивости, способный структурно предвосхищать и минимизировать негативные воздействия и внедрить прозрачный критерий оценки реального потенциала предприятия.

**Приоритет.** Институционализация механизма резервирования выручки как отраслевого стандарта и внедрение коэффициента деловой активности (КДА) в качестве ключевого критерия эффективности хозяйственной деятельности.

### *Критика традиционной модели управления рисками*

Современная практика стратегического управления рисками основана на реактивных корректировках, что отражает устаревшую модель непредсказуемости. Превентивные меры и системное резервирование исключены из институционального поля. Отсутствие встроенного антикризисного управления, в частности, игнорирование института резервирования выручки, приводит к высокой уязвимости предприятий к внешним шокам и рыночной волатильности. Использование выручки исключительно как операционного ресурса создает предпосылки для снижения ликвидности, роста рисков дефолтов и кризисных сбоев.

### **Модель управления рисками**

Доктрина предлагает переход от реактивной к проактивной модели через:

1. Обязательное резервирование выручки как динамичный адаптивный контур устойчивости. Это не пассивный «фонд на черный день», а активный финансовый резерв, управляемый по прозрачной логике для сглаживания циклических колебаний.
2. Методику оценки эффективности через анализ динамики бизнес-процесса и его вариативности, а не через статичные бухгалтерские показатели.

*Алгоритм резервирования выручки (фрагмент):*

#### Оценочный период:

Проводится анализ волатильности выручки предприятия за период не менее 12 месяцев. На основе полученных данных определяется амплитуда колебаний и рассчитывается норматив резервирования.

#### Расчет норматива резервирования:

По итогам оценочного периода устанавливается фиксированный процент от поступающей выручки.

#### Формирование резервного фонда:

После завершения оценочного периода выполняется отчисление в резервный фонд.

#### Механизм использования:

Средства резервного фонда используются строго в соответствии с утверждённым регламентом на:

- покрытие кассовых разрывов,
- ликвидацию последствий кризисных ситуаций,
- реинвестирование в развитие после достижения порогового значения резерва.

#### Восполнение фонда:

Использованные средства подлежат обязательному последующему восполнению до установленного норматива в первоочередном порядке.

#### Оценка эффективности:

Резерв выручки сравнивается с размером фактически полученного чистого дохода. Данное

соотношение служит индикативной нормой деловой активности и позволяет оценить соответствие фактических результатов плановым параметрам устойчивости.

*Оценка эффективности через коэффициент деловой активности (КДА):*

Критерий эффективности:  $КДА = \text{Фактическая чистая прибыль} / \text{Сформированный резерв выручки}$ .

КДА = 1: Оптимум. Сбалансированная деятельность.

КДА < 1: Недостаточная активность. Неиспользование ресурсов.

КДА > 1: Избыточная активность. Повышенные риски.

#### *Институциональное обеспечение*

Перевод управления рисками в практическую плоскость требует его интеграции в общую архитектуру ПММКСИР. Ключевая роль отводится ПТ, который:

- Выступает единым центром управления рисками и мониторинга показателей КДА участников.
- Обеспечивает прозрачность формирования и использования резервных фондов.
- Разрабатывает стандарты и регламенты резервирования, адаптированные для различных отраслей.

#### *Сравнительные преимущества подхода*

- Объективность: резерв формируется на основе объективных рыночных колебаний, а КДА устраняет субъективность в оценке эффективности.
- Адаптивность: механизм автоматически учитывает изменения конъюнктуры.
- Прозрачность: упрощает оценку, минимизируя бухгалтерские манипуляции.
- Проактивность: позволяет выявлять отклонения в устойчивости до наступления кризиса.

Реализация предлагаемой модели управления рисками позволяет создать систему финансового гомеостаза, интегрированную в общую архитектуру индустриального развития Доктрины, обеспечивая переход от борьбы с последствиями к проектированию устойчивого будущего. Демонстрационный пример приведен на Рис.8.

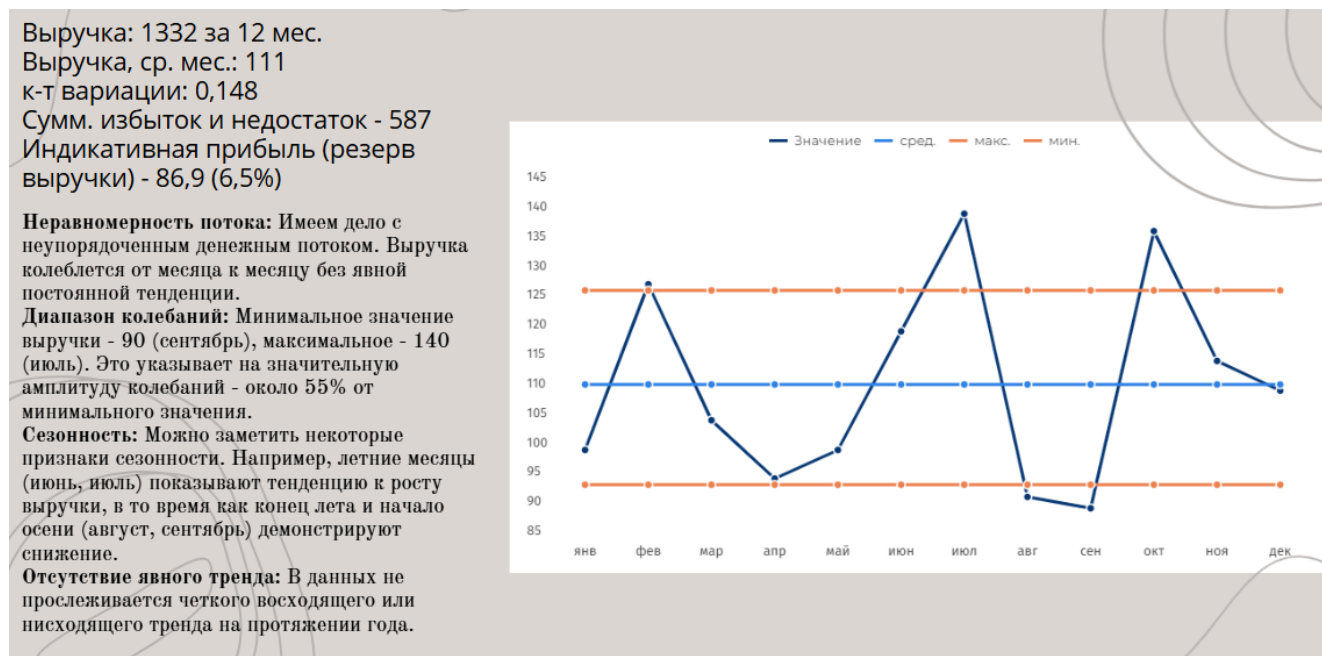


Рис. 8 – Демонстрационный пример управления рисками (оценки деловой активности)

## РАЗДЕЛ 6. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАДРОВОГО ПРЕВОСХОДСТВА

---

**Принцип.** Создание и внедрение трёхкомпонентной системы трудовой деятельности, интегрирующей операционную, проектную и инновационно-творческую составляющие в единый организм управления человеческим потенциалом.

**Задача.** Трансформация системы наемного труда из инструмента ограничения человеческого потенциала в механизм раскрытия способностей, обеспечивающий технологический суверенитет через максимальную реализацию интеллектуальных и творческих возможностей каждого работника.

**Приоритет.** Организационное внедрение трехкомпонентной модели труда (TA-PW-ITD) с гарантией самостоятельности ключевых участников, особенно ученых и инноваторов.

### *Недостатки контрактного подхода к организации труда*

Трудовые отношения, основанные на традиционном контрактном подходе, демонстрируют системные ограничения, которые становятся критическими в условиях технологической трансформации. Модель отношений, сконцентрированная исключительно на формальных аспектах найма, рассматривает работника как исполнителя стандартизированных функций в рамках жестко установленного режима занятости, приводит к множественным негативным последствиям:

1) Возникает фундаментальное противоречие между формальными обязательствами и реальными производственными потребностями. Контрактная модель закрепляет статичный набор обязанностей, в то время как современное производство требует гибкости, кросс-функционального взаимодействия и быстрой адаптации к изменяющимся условиям.

2) Происходит искусственное разделение интеллектуального потенциала и трудовой функции. Работник рассматривается исключительно как носитель заранее определенных компетенций, а его способность к генерации новых идей, оптимизации процессов и созданию инноваций систематически недооценивается и не включается в формальную систему оценки эффективности.

3) Контрактный подход создает институциональные барьеры для профессионального развития. Жесткие рамки должностных инструкций ограничивают естественную профессиональную эволюцию сотрудников, препятствуют горизонтальной мобильности и формированию междисциплинарных компетенций.

Результат: формирование раздробленной организационной культуры, где преобладает узковедомственное мышление, отсутствуют механизмы интеграции различных форм трудовой деятельности и теряется эффект от взаимодействия операционной, проектной и инновационной составляющих. Такая система не способна обеспечить устойчивую конкурентоспособность в условиях быстро меняющейся технологической среды и острой необходимости в непрерывной адаптации и инновациях.

### **Трехкомпонентная модель кадрового превосходства (ТМОТ)**

Для преодоления ограничений рыночной модели Доктрина предлагает идентифицировать и вовлечь в гражданский оборот три взаимосвязанных компонента труда:

1. Трудовые отношения (ТА) – операционная основа:
  - Принцип: обеспечение стабильности и надежности производственных процессов.
  - Задача: выполнение текущих операций, поддержание дисциплины и стандартов качества.
  - Приоритет: гарантированная занятость, стабильный доход, своевременная выплата налогов.
2. Проектная работа (PW) – планомерные улучшения:
  - Принцип: управление целенаправленными изменениями через проектные команды.

- Задача: реализация проектов по оптимизации, выходу на новые рынки, повышению конкурентоспособности.
  - Приоритет: межфункциональное сотрудничество, гибкое использование ресурсов, достижение поставленных целей.
3. Инновационно-творческая деятельность (ITD) – потенциал прорыва:
- Принцип: создание и внедрение новых идей.
  - Задача: разработка новых продуктов, технологий и бизнес-моделей.
  - Приоритет: поддержка неформальных сообществ, поощрение инициатив, формирование интеллектуальной собственности.

*Подтверждение самостоятельности ученого*

**Принцип:** субъектом научной деятельности является ученый, а не организация. Независимость мышления, право на результат и на ошибку составляют суть научной деятельности.

**Задача:** устранить практику «суррогатной науки», когда организация нейтрализует субъектность ученого и присваивает его результаты.

**Приоритет:**

1. Введение вознаграждения за публикации как формы признания вклада.
2. Создание научных кооперативов (сообществ).
3. Развитие сетевого планирования исследований, исключающего бюрократические барьеры.
4. Прямое финансирование научных коллективов со стороны государства и бизнеса.

**Ожидаемый результат:** превращение инновационно-творческого направления в источник новых решений и укрепление науки как основы промышленного суверенитета.

**Организационное обеспечение:**

- Регламентация и контроль для трудовых отношений (ТА).
- Гибкое планирование и оценка по результатам для проектной работы (PW).
- Создание условий и инструментов (лаборатории, сообщества) для поддержки инновационно-творческой деятельности (ITD).

Преодоление односторонности традиционных подходов к структуризации рабочего времени позволяет раскрыть потенциал всех форм производственной деятельности и обеспечить долгосрочную конкурентоспособность в условиях современных технологических и организационных вызовов (табл. 4).

Табл. 4 – Экономическая модель «триединой» структуры (ТА-PW-ITD)

Контур	Фокус деятельности	Ключевые ресурсы	Цели
Трудовые отношения (ТА)	Выполнение текущих производственных задач, обеспечение стабильности	Зарплата, материальные активы, рабочие места	Экономическая эффективность стандартных операций, устойчивость компании
Проектная работа (PW)	Реализация изменяющих процессов и проектов, выход на новые рынки	Проектный бюджет, временные команды, KPI	Средне- и долгосрочный рост, повышение конкурентоспособности, наращивание интеллектуального капитала
Инновационно-творческая деятельность (ITD)	Генерация и внедрение прорывных идей и решений	Время сотрудников, мотивация, неформальные сообщества	Создание инноваций, трансформация отрасли, формирование будущего портфеля интеллектуальной собственности

## РАЗДЕЛ 7. ФИНАНСОВАЯ АРХИТЕКТУРА ЭКСПОРТНОЙ ЭКСПАНСИИ

**Принцип.** Создание единого финансово-логистического контура экспортных операций, при котором кредитные ресурсы обслуживают полный цикл движения стоимости — от производства до конечного потребления.

**Задача.** Преодоление фрагментации финансовых потоков и устранение повторного счета через централизованное управление кредитованием, логистикой и расчетами в рамках единой цифровой платформы.

**Приоритет.** Формирование гибридной товаропроводящей сети (ТПС) с экспортным агентом в качестве центрального координатора, обеспечивающего производителям оплату в национальной валюте и полное снятие коммерческих рисков.

### *Критика традиционной модели экспортного финансирования*

Современная система экспортных операций характеризуется дублированием кредитных потоков и отсутствием координации между финансированием производства и финансированием сбыта. Это приводит к системным дисбалансам:

1. Кредитование производства: банки финансируют закупку сырья, оплату труда и другие операционные расходы.
2. Кредитование клиента: отдельные кредитные линии открываются для поддержки экспортных сделок (экспортные кредиты, факторинг, лизинг), часто за счёт ресурсов стран-импортёров.

Ключевая проблема — изолированность этих потоков, что вызывает:

- искусственное удорожание продукции;
- снижение конкурентоспособности на внешних рынках;
- усложнение учёта и контроля;
- рост транзакционных издержек.

На Рис. 9 представлена схема неэффективных бизнес-отношений.



Рис. 9 – Неэффективные бизнес-отношения

Товаропроводящая сеть (ТПС) нового типа строится на основе ПММКСИР и предусматривает:

- централизованное управление финансовыми потоками;
- интеграцию всех участников цепочки в единую цифровую экосистему (ПСУМ);
- синхронизацию бизнес-процессов от производителя до конечного потребителя.

#### Ключевые элементы ТПС:

- единая цифровая платформа (ПСУМ);
- производители и бенефициарные собственники;
- логистические операторы;
- финансовые организации;
- контрагенты-импортёры (подписчики платформы);
- экспортный агент — центральный координатор;
- государство как инициатор позитивных изменений.

#### Роль экспортного агента:

- аккумуляции заказов от конечных потребителей;
- организации финансирования;
- управления логистикой и расчётами;
- гарантированная оплата производителям в национальной валюте.

#### Преимущества для производителей:

- отсутствие валютных и коммерческих рисков;
- концентрация на производстве без необходимости прямого взаимодействия с иностранными контрагентами;
- стабильное поступление средств в национальной валюте.

#### Этапы внедрения

1. Подготовка и анализ: аудит существующих цепочек, выявление узких мест.
2. Создание платформы: разработка IT-решений, интеграция участников, автоматизация логистики и документооборота.
3. Пилотирование: тестирование на ограниченном числе экспортных операций.
4. Масштабирование: полное внедрение для всех направлений экспорта.

#### Ожидаемые результаты:

- снижение транзакционных издержек на 15–20%;
- повышение управляемости экспортом на 25–30%;
- рост конкурентоспособности за счёт сокращения издержек;
- усиление устойчивости ТПС к рыночным колебаниям.

Новая ТПС не заменяет полностью существующие механизмы, но преобразует их в гибридную систему, сочетающую рыночные инструменты с управляемой координацией. Акцент смещается с ценовой конкуренции на эффективность долгосрочных отношений и снижение системных рисков.

Описание применения ПММКСИР к экспортной деятельности приведено в Табл. 5.

Табл. 5 – Описательная модель перспективной экспортной политики

Этап	Описание
Конечный потребитель	Иностранный покупатель (например, аграрная компания или горнодобывающее предприятие) подает заказ через экспортного агента.
Экспортный агент	Организует финансирование, размещает заказ у производителя, управляет логистикой, определяет режим подписки.
Производитель	Производит технику на основе заказа от агента, получает оплату от агента в национальной валюте, избегая прямого контакта с иностранным рынком.
Финансирование	Агент привлекает кредиты в национальной валюте для обеспечения платежей производителю.
Логистика и доставка	Агент организует транспортировку, страхование и таможенное оформление, минимизируя риски задержек.
Послепродажное обслуживание	Агент может координировать техническую поддержку и поставку запчастей, снижая риски для производителя.

Финансовая архитектура экспортной экспансии формирует финансовый суверенитет экспорта через интеграцию кредитных, производственных и логистических ресурсов в едином цифровом контуре, обеспечивая предсказуемость, снижение издержек и рост глобальной конкурентоспособности национальной промышленности.

## РАЗДЕЛ 8. ПЛАТФОРМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И МОНИТОРИНГА (ПСУМ)

---

**Принцип.** Создание единого операционного интерфейса, обеспечивающего сквозную координацию задач, ресурсов и результатов в соответствии с принципами Доктрины.

**Задача.** Преодоление инструментального дефицита в промышленной политике через внедрение цифрового ядра, интегрирующего стратегическое планирование, финансирование, кооперацию и мониторинг.

**Приоритет.** Формирование работающего механизма трансляции стратегических целей в конкретные проекты и операции с гарантией обратной связи и управляемости.

ПСУМ призван стать материальным контуром суверенного действия, связующим звеном между замыслом и практикой.

### Архитектура ПСУМ

ПСУМ функционирует как цифровой двойник промышленной экосистемы, обеспечивающий переход от фрагментированной экономической модели к проактивному кооперационному развитию.

*Концептуальный уровень:*

- 1) Замена антагонистической логики «продавец-покупатель» архитектурой совместного создания ценности
- 2) Реализация ключевых принципов Доктрины:
  - Двухконтурная финансовая модель предприятия.
  - Партиципативная кооперация.
  - Трехконтурная организация труда.

*Функциональная архитектура (модули):*

#### Модуль 1. Стратегическое целеполагание

- Реестр «дорожных карт» модернизации.
- Управление жизненным циклом проектов.
- Обеспечение связи между принципами, задачами и приоритетами.
- Интерфейс для проектных офисов.

#### Модуль 2. Финансово-экономический хаб

- Управление токенизированными активами.
- Финансовый мониторинг.
- Администрирование целевых фондов.
- Механизм «подписки на отношения».

#### Модуль 3. Кооперация и управление рисками

- Цифровая платформа для смарт-контрактов.
- Совместное управление рисками.
- Реестр компетенций и партнеров.
- Управление товаропроводящими сетями.

#### Модуль 4. Мониторинг и аналитика

- Сбор данных в реальном времени.
- Визуализация целевых индикаторов.
- Сценарное моделирование и прогнозирование.
- Организация обратной связи.

#### Модуль 5. Техническая реализация

- Микросервисная архитектура.
- Гибридное облако (государственные дата-центры + частные решения).
- Блокчейн для токенизированных активов и смарт-контрактов.
- Big Data и AI/ML для аналитики.
- API-шлюзы для интеграции с внешними системами.

#### Модуль 6. Системная интеграция

- Системами Минпрома (архитектор и проектный центр).
- Системами Национального банка (оператор финансового цикла).
- ERP-системами предприятий.
- Научными и образовательными учреждениями.

#### *Ожидаемые результаты*

- Снижение транзакционных издержек на 20-25%.
- Ускорение принятия решений в 2-3 раза.
- Повышение прозрачности финансовых потоков.
- Усиление кооперационных связей между участниками.
- Повышение устойчивости к внешним вызовам.

ПСУМ становится не просто инструментом автоматизации, а конструктором новой экономической реальности, обеспечивающим практическую реализацию Доктрины промышленного суверенитета.

## **РАЗДЕЛ 9. СИСТЕМА МОНИТОРИНГА И ОБРАТНОЙ СВЯЗИ**

---

**Принцип.** Непрерывный динамический мониторинг как встроенный механизм стратегического управления, обеспечивающий обратную связь между замыслом и реализацией Доктрины.

**Задача.** Обеспечить оперативное выявление отклонений, достижение качественной трансформации промышленной системы через систему целевых индикаторов.

**Приоритет.** Внедрение многоуровневой системы оценки на основе индикаторов, отражающих реальные бизнес-процессы, а не формальные показатели.

#### *Ключевой инструмент мониторинга*

Центральным элементом системы мониторинга является ПСУМ, функционирующая как «цифровой двойник» Доктрины. Платформа обеспечивает:

- непрерывный сбор данных в реальном времени,
- автоматизированный анализ отклонений от целевых траекторий,
- визуализацию состояния проектов, финансовых потоков и кооперационных связей.

#### *Система целевых индикаторов*

Оценка прогресса осуществляется через три группы индикаторов, отражающих качественную трансформацию:

##### 1. Индикаторы институциональной зрелости:

- Индекс кооперации: уровень и глубина кооперационных связей между участниками Доктрины.
- Доля инвестиций бенефициарных собственников: объем капиталовложений в развитие предприятий.

##### 2. Индикаторы технологической автономии:

- Уровень технологической независимости: соотношение отечественных и импортных технологий.
- Динамика кадрового резерва: рост числа и качества специалистов.
- Индекс обновления фондов: скорость и качество модернизации активов.

##### 3. Индикаторы экосистемной устойчивости:

- Рейтинг деловой активности: управление рисками.
- Скорость и прозрачность финансовых потоков: эффективность двухконтурной модели предприятия.

*Многоуровневая цикличность управления*

Постоянный мониторинг:

- Непрерывный сбор данных через ПСУМ.
- Автоматизированный анализ отклонений.

Квартальная тактическая сверка:

- Анализ данных проектного офиса Минпрома.
- Оценка хода пилотных проектов.
- Выработка решений для оперативной корректировки.

Ежегодная стратегическая сессия:

- Участие всех участников ПСУМ.
- Оценка достижения принципов Доктрины.
- Обсуждение системных вызовов.
- Утверждение приоритетов на следующий год.

Пятилетний цикл стратегического планирования:

- Оценка достижения целей промышленного суверенитета.
- Формирование нового стратегического пакета ресурсов.
- Эмиссия следующего токенизированного актива.
- Запуск нового витка опережающего развития.

*Ожидаемые результаты*

- Повышение точности стратегических решений за счет оперативных данных.
- Снижение рисков через раннее выявление отклонений.
- Усиление адаптивности промышленной системы к изменениям.
- Обеспечение прозрачности и подотчетности реализации Доктрины.

Данная система мониторинга превращает контроль из формальной процедуры в рабочий инструмент стратегического управления, обеспечивающий непрерывное развитие и достижение целей промышленного суверенитета.

## **РАЗДЕЛ 10. МИНИСТЕРСТВО ПРОМЫШЛЕННОСТИ (МИНПРОМ) КАК СУБЪЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ДЕЙСТВИЯ**

---

**Принцип.** Преобразование Минпрома из регистрирующе-распределительного органа в проектного оператора опережающего промышленного развития, обладающего полномочиями и инфраструктурой для стратегического проектирования и координации.

**Задача.** Создание целостной системы управления, устраняющей функциональные разрывы между стратегией, программами и операционной деятельностью, обеспечивающей сквозную координацию бизнес-процессов.

**Приоритет.** Формирование архитектуры влияния Минпрома через систему проектных офисов, целевых программ и платформенных решений с ПСУМ в качестве единой операционной среды.

**Новая роль Минпрома: архитектор промышленного суверенитета**

Минпром трансформируется в проектного оператора, обладающего стратегическими инструментами влияния:

- Стратегическое проектирование: запуск и сопровождение длинных проектных циклов.
- Операционное стимулирование: создание программных инструментов (гранты, ваучеры, целевые фонды).

- Экосистемная координация: развитие кооперационных моделей, интеграция игроков всех форм собственности.
- Программно-целевое финансирование: влияние на мобилизацию, кооперацию и субординацию финансовых потоков.
- Цифровые платформы управления: сквозная прозрачность и сбор обратной связи через ПСУМ.

#### *Новая организационная структура Минпрома*

Для реализации функций архитектора промышленного суверенитета предлагается следующая организационная структура Минпрома, обеспечивающая сквозное управление от замысла Доктрины до его реализации:

#### **1. Главное управление стратегического проектирования и архитектуры развития**

- Роль: центр стратегического планирования и методологии.
- Функции: разработка дорожных карт, управление портфелем проектов, методологическое обеспечение.
- Взаимодействие с ПСУМ: формирование и контроль стратегических индикаторов.

#### **2. Главное управление цифровой трансформации и платформенных решений**

- Роль: оператор цифровой экосистемы промышленности.
- Функции: разработка и сопровождение ПСУМ, интеграция с системами предприятий.
- Взаимодействие с ПСУМ: техническая поддержка и развитие платформы.

#### **3. Главное управление человеческого капитала и инновационной культуры**

- Роль: центр компетенций по развитию кадрового потенциала.
- Функции: внедрение трехконтурной модели труда, управление резервом талантов.
- Взаимодействие с ПСУМ: мониторинг индикаторов кадрового развития.

#### **4. Главное управление экосистемной кооперации и партнерства**

- Роль: интегратор промышленной кооперации.
- Функции: формирование консорциумов, управление реестром компетенций.
- Взаимодействие с ПСУМ: сопровождение смарт-контрактов кооперации.

#### **5. Главное управление финансовой архитектуры и инвестиционной политики**

- Роль: центр управления финансовыми потоками.
- Функции: управление токенизированными активами, администрирование фондов.
- Взаимодействие с ПСУМ: контроль двухконтурной финансовой модели предприятия.

#### **6. Центр мониторинга и аналитики промышленного развития**

- Роль: ситуационный центр управления
- Функции: оперативный мониторинг, прогнозная аналитика, риск-менеджмент
- Взаимодействие с ПСУМ: анализ данных в реальном времени

#### **7. Главное управление отраслевого развития и кластеризации**

- Роль: отраслевой интегратор.
- Функции: развитие отраслевых комплексов, управление кластерной политикой.
- Взаимодействие с ПСУМ: мониторинг отраслевых показателей.

#### **8. Главное управление международной кооперации и экспортной поддержки**

- Роль: координатор внешнеэкономической деятельности.
- Функции: управление товаропроводящими сетями, международная интеграция.
- Взаимодействие с ПСУМ: сопровождение экспортных операций.

#### **9. Главное управление институционального развития**

- Роль: нормативно-правовое обеспечение.
- Функции: разработка регламентов, правовое сопровождение проектов.
- Взаимодействие с ПСУМ: нормативная поддержка платформенных решений.

Предложенная архитектура превращает Минпром из традиционного регулятора в системного архитектора и экосистемного модератора, где ПСУМ выступает единой операционной средой для всех подразделений.

## РАЗДЕЛ 11. СИСТЕМНЫЕ ЭФФЕКТЫ И КОНСОЛИДИРУЮЩИЕ ВЫВОДЫ

---

### Ключевые системные эффекты

#### *1. Преодоление фрагментации и снижение транзакционных издержек:*

- Замена антагонистической модели «игры с нулевой суммой» на партисипативную кооперацию.
- Ликвидация повторного счета в цепочках создания стоимости.
- Снижение операционных издержек на 20-25% через устранение дублирующих функций.

#### *2. Формирование системы управления рисками нового типа:*

- Институционализация обязательного резервирования выручки.
- Создание финансовых буферов для сглаживания рыночной конъюнктуры.
- Повышение устойчивости к внешним шокам на 30-40%.

#### *3. Стимулирование инновационной активности:*

- Формирование гарантированного спроса на технологические решения через систему многорежимных подписок.
- Снижение зависимости от волатильного рынка.
- Обеспечение предсказуемых денежных потоков для разработчиков инноваций.

#### *4. Разрешение конфликта между операционной деятельностью и развитием:*

- Внедрение двухконтурной финансовой модели предприятия.
- Защита инвестиционных ресурсов через амортизационный контур.
- Гарантия финансирования модернизации и стратегических проектов.

#### *5. Создание стратегической ресурсной базы развития:*

- Формирование токенизированных активов под пятилетний бюджет налоговых поступлений.
- Заблаговременная мобилизация финансовых ресурсов.
- Исключение бюджетной фрагментации и обеспечение целевого использования средств.

#### *6. Трансформация модели труда и производства:*

- Внедрение трехконтурной системы организации труда (TA-PW-ITD).
- Повышение вовлеченности персонала в результаты на 40-50%.
- Рост инновационной активности на уровне предприятий.

#### *7. Усиление позиций на международных рынках:*

- Консолидация компетенций через экспортных агентов.
- Снижение коммерческих рисков при выходе на внешние рынки.
- Участие в международном разделении труда на «своих» условиях.

#### *8. Цифровая трансформация управления:*

- Внедрение сквозной платформы ПСУМ.
- Снижение операционных затрат на 15-20%.
- Повышение скорости принятия решений в 2-3 раза.

#### *9. Персонализация стратегической ответственности:*

- Закрепление ответственности бенефициарных собственников.
- Разделение инвестиционного и операционного контуров.
- Преодоление посреднической модели управления.

### Консолидирующие выводы

1. Доктрина представляет собой целостную систему взаимосвязанных мер для всех уровней промышленной системы.
2. Реализация Доктрины позволит преодолеть ключевые системные противоречия современной экономической модели:
  - Между индивидуальной и коллективной эффективностью.
  - Между операционной деятельностью и стратегическим развитием.
  - Между рыночной стихийностью и управляемым развитием.

3. Институциональные эффекты Доктрины включают:
- Формирование новой архитектуры промышленного управления.
  - Создание предсказуемой среды для долгосрочных инвестиций.
  - Построение доверительных отношений между участниками промышленной экосистемы.
4. Доктрина создает предпосылки для устойчивого технологического развития, обеспечивая:
- Системную конкурентоспособность национальной промышленности.
  - Технологический суверенитет в критически важных отраслях.
  - Интеграцию в глобальную экономику на «своих» условиях.

Доктрина — это переход от экономики сделок к экономике взаимных обязательств. Её реализация сложна, как сложен любой переход от конкуренции к кооперации, но именно она превращает разрозненные действия в единый организм, способный к стратегическому действию и технологическому лидерству.