

Оценка ресурсного потенциала международной кооперации в условиях санкций

Раджаб М., Плахин А.Е.

Актуальность исследования обусловлена возрастающей ролью международной кооперации в обеспечении инновационного и технологического развития российских компаний, особенно в условиях ограниченного внутреннего производственного потенциала и современных внешних экономических вызовов. Цель работы заключается в оценке отраслевых особенностей и потенциала российских компаний в рамках международной кооперации с акцентом на потребности и возможности передачи ресурсов между компаниями различных секторов экономики. В качестве методов использованы сравнительный анализ, экспертная оценка производственного потенциала, а также структурный подход к изучению отраслевой специфики. Основные полученные результаты проведенного исследования показывают, что предприятия машиностроения, металлургии и деревообработки в значительной степени нуждаются во внешних ресурсах, тогда как организации топливно-энергетического комплекса и химической промышленности вполне способны выступать «донорами» технологий и материалов. Теоретическая значимость работы заключается в уточнении факторов, влияющих на формирование стратегий международного партнерства, а практическая – в рекомендациях по развитию кооперационных связей для повышения конкурентоспособности российских компаний на мировом рынке.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Раджаб М., Плахин А.Е. Оценка ресурсного потенциала международной кооперации в условиях санкций // Дискуссия. — 2025. — № 9(142). — С. 210–219.

ГОСТ 7.1–2003

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Санкционное давление, адаптация, международная кооперация, бизнес-процесс, модель, отрасль экономики.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-210-219

Assessment of the resource potential of international cooperation in the context of sanctions

Rajab M., Plakhin A.E.

The relevance of this study stems from the growing role of international cooperation in supporting the innovative and technological development of Russian companies, particularly in the context of limited domestic production potential and contemporary external economic challenges. The aim of this study is to assess the industry characteristics and potential of Russian companies within the framework of international cooperation, with an emphasis on the needs and opportunities for resource transfer between companies in various economic sectors. The methods used include comparative analysis, expert assessment of production potential, and a structural approach to studying industry specifics. The main findings of the study demonstrate that mechanical engineering, metallurgy, and wood-working companies rely heavily on external resources, while organizations in the fuel and energy sector and the chemical industry are quite capable of acting as “donors” of technologies and materials. The theoretical significance of this study lies in clarifying the factors influencing the formation of international partnership strategies, while its practical significance lies in providing recommendations for developing cooperative ties to enhance the competitiveness of Russian companies in the global market.

FOR CITATION

Rajab M., Plakhin A.E. Assessment of the resource potential of international cooperation in the context of sanctions. *Diskussiya [Discussion]*, 9(142), 210–219.

APA

KEYWORDS

Sanctions pressure, adaptation, international cooperation, business process, model, sector of the economy.

ВВЕДЕНИЕ

Современный этап экономического развития отмечен активным использованием мер прямого регулирования в мировой торговле, зачастую в форме экономических санкций, которые становятся инструментом решения геополитических задач путем ограничений экономического роста национальных экономик стран-мишеней. Санкции, представляющие собой комплекс ограничительных мер, направлены на снижение объёмов производства и экспорта, ограничение доступа к финансовым, технологическим и инвестиционным ресурсам. В результате данного процесса

возникают вторичные эффекты, такие как проблемы с осуществлением выпуска определённых видов продукции, ухудшение экономического положения населения, что приводит к росту социальной напряжённости. Наиболее остро влияние санкций ощущается на уровне отдельных компаний, функционирующих в различных отраслях экономики, что требует детального анализа их адаптационного потенциала.

Большинство исследований, посвящённых последствиям санкционных волн, сосредоточены на оценке макроэкономических показателей, отражающих общую динамику показателей

функционирования национальной экономики [1], [2]. Однако такой подход зачастую не позволяет выявить специфику влияния санкций на компании в разрезе отдельных отраслей, а также оценить их способность к адаптации. Недостаточная детализация на микроуровне затрудняет разработку эффективных стратегий, учитывающих особенности санкционного давления в конкретных отраслях [3].

В данном контексте экономических исследований особое значение приобретает проведение отраслевых исследований, направленных на выявление возможностей и ограничений адаптации российских компаний к санкционному давлению. Такой анализ позволяет определить уязвимые бизнес-процессы, характерные для каждой отрасли, и разработать целевые меры поддержки и развития международной кооперации [4], [5]. Изучение адаптационных механизмов в отраслевом разрезе способствует формированию более устойчивых и конкурентоспособных бизнес-моделей, способных противостоять внешним вызовам [6].

В частности, важно учитывать, что последствия санкций для компаний разных отраслей существенно различаются: в одних секторах преобладают проблемы, связанные с ограничением экспорта и импорта, в других – с доступом к технологиям или финансированию [7], [8]. Поэтому оценка адаптационного потенциала должна строиться на основе отраслевой специфики, что позволит повысить эффективность принимаемых решений и обеспечить долгосрочную устойчивость российского бизнеса.

Таким образом, актуальной задачей становится разработка методик, позволяющих оперативно и объективно оценивать возможности адаптации российских компаний в условиях санкций с учётом отраслевой принадлежности [9], что позволит не только выявить наиболее уязвимые сферы, но и определить перспективные направления для развития международной кооперации как ключевого инструмента адаптации к внешним ограничениям [10], [11].

Анализ работ, посвященных выбору стратегий адаптации компаний к условиям санкций, позволил выявить стратегии, используемые компаниями для преодоления барьеров, установленных санкциями, и использования возможностей дальнейшего экономического развития. Помимо наиболее распространенных стратегий переключения экспорта и импорта, появляется возможность выделить адаптационную модель международной кооперации [12], которая представляет собой

структурированный подход, ориентированный на повышение устойчивости российских компаний в условиях внешних ограничений, в частности санкционного давления [13], [14]. В рамках данной модели ключевым инструментом становится передача отдельных бизнес-процессов и функций в юрисдикцию зарубежного партнера, осуществляющего деятельность в дружественной стране.

Механизм взаимодействия между российской компанией и зарубежным партнером строится на принципах функционального разделения. Российская организация определяет перечень бизнес-процессов, наиболее уязвимых к санкционным рискам (разработка, освоение, производство, сбыт, закупка), после чего полностью или часть которых интегрируются во внутреннюю систему бизнес-процессов иностранного партнера [15], [16]. Дальнейшее развитие кооперационных связей проявляется в формировании и контроле цепочки посредников, что позволяет изменять идентификационные характеристики продаваемых и покупаемых товаров [17], [18]. Такой механизм способствует выводу отдельных этапов деятельности из-под действия санкций, сохраняя при этом целостность и управляемость ключевых бизнес-решений.

Гибкость и адаптивность данной модели обеспечивается возможностью оптимизации издержек посредством передачи отдельных бизнес-процессов зарубежному партнеру при условии их экономической целесообразности. Таким образом, формируется устойчивая система адаптации, основанная на партнерстве, прозрачности и взаимном доверии, позволяющая российским компаниям эффективно функционировать и развиваться даже в условиях неблагоприятной внешнеэкономической среды.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Предлагаемый алгоритм оценки потенциала международной кооперации отраслей российской экономики включает следующие этапы:

1) На первом этапе рассчитываются показатели отражающие различные аспекты кадровых, инновационных и производственных ресурсов.

В оценку кадрового потенциала целесообразно включить коэффициенты стабильности кадров, изменения состава высококвалифицированного персонала, изменения производительности труда и показатель доли специалистов, занятых в НИОКР.

В оценку инновационного потенциала целесообразно включить коэффициенты обновления

основных фондов и инвестиций в НИОКР, которые характеризуют темп модернизации производственной базы и ориентацию предприятия на инновации.

В оценку производственного потенциала целесообразно включить коэффициенты фондоотдачи, ресурсотдачи, энергоёмкости, ресурсосберегающих технологий и долю повторно используемого сырья.

Далее осуществляется нормирование значений показателя исходя из рекомендованных значений, при значении показателя характерного для «низкого потенциала», присваивается значение 1 балл, при значении показателя, характерного для диапазона «высокого потенциала», присваивается значение 2 балла.

2) На втором этапе рассчитывается обобщенный показатель потенциала ресурсной составляющей реализации бизнес-процесса, по формуле

$$k_{\text{обобщ.пот.}} = \sum k_{n1, n2, n3, \dots, n_p} \quad (1)$$

где $k_{\text{(обобщ.)}}$ – обобщенный показатель ресурсной составляющей реализации бизнес-процесса, $k_{(n1, n2, n3, \dots, n_p)}$ – балльные оценки, полученные для каждого частного показателя на предыдущем этапе методики.

3) На следующем этапе оценивается комплексный показатель ресурсной составляющей реализации бизнес-процесса

$$k_{\text{компл.пот.}} = \sum k_{\text{обобщ.рес.}} \quad (2)$$

Получение высокого значения комплексного показателя ресурсной составляющей реализации бизнес-процесса свидетельствует о возможности осуществления международной кооперации, напротив, низкий показатель ресурсной составляющей реализации бизнес-процесса свидетельствует о возможности привлечения иностранных партнеров.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для апробации методики оценки ресурсного потенциала международной кооперации использовалась база компаний, осуществлявших экспорт, и чья продукция попадает под ограничения, введенные во вторую волну санкций (2022 – 2025 гг.), объем реализации которых превышает 5 млрд. руб. в год. Полученная информационная база позволяет сделать выводы о ресурсном потенциале международной кооперации компаний, относящихся к отрасли сельского хозяйства, топливно-энергетического комплекса, машиностроения, металлургии, деревообработки и химической промышленности.

В таблице 1 представлены данные об оценке кадрового потенциала международной кооперации для обследованных компаний.

Оценка кадрового потенциала международной кооперации российских компаний проведена по критериям: коэффициент стабильности кадров, коэффициент изменения состава персонала высокой квалификации, коэффициент изменения производительности труда и доля работников, занимающихся НИОКР.

Результаты показывают, что оценки для отраслей неоднозначны, в частности, для организаций сельского хозяйства и деревообработки по ряду позиций кадровый потенциал оценивается как недостаточный и может свидетельствовать о необходимости наращивания кадрового потенциала с использованием ресурсов иностранного партнера. Однако по стабильности кадров и производительности труда присутствует положительная оценка. В целом, кадровый потенциал сельского хозяйства для международной кооперации оценивается как ограниченный.

Для оцененных организаций топливно-энергетического комплекса и химической промышленности наблюдаются положительные значения показателей и соответственно присутствие кадрового потенциала, который может быть интересен иностранным партнерам. Сектор характеризуется высокой стабильностью кадрового состава, ростом доли работников, занимающихся наукой и инновациями, а также высокой производительностью труда. Это создает благоприятные условия для эффективной международной кооперации. По большинству критериев (стабильность кадров, производительность труда, НИОКР) для организаций металлургии и машиностроения также наблюдается присутствие кадрового потенциала (2 балла).

Проведенная оценка показывает, что наибольший кадровый потенциал для международной кооперации отмечается в топливно-энергетическом комплексе, химической промышленности и машиностроении. Сельское хозяйство, металлургия и деревообработка демонстрируют более ограниченные возможности, что указывает на необходимость дополнительного развития кадровых ресурсов, в том числе и за счет международных кооперационных связей.

Далее представим результаты оценки инновационного потенциала, таблица 2.

Проведенная оценка показывает, что наибольший инновационный потенциал для международной кооперации отмечается в химической

Таблица 1

Оценка показателей кадрового потенциала международной кооперации российских компаний
в разрезе отраслей

Показатель / отрасль	Оценка			Нормирование		
	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга
Коэффициент стабильности кадров						
сельское хозяйство	0,62	0,62	0,58	2	2	1
топливно-энергетический комплекс	0,75	0,84	0,70	2	2	2
машиностроение	0,59	0,80	0,70	1	2	2
металлургия	0,66	0,67	0,60	2	2	2
деревообработка	0,59	0,59	0,59	1	1	1
химическая промышленность	0,83	0,78	0,71	2	2	2
Коэффициент изменения состава персонала высокой квалификации						
сельское хозяйство	0,15	0,43	0,49	1	2	2
топливно-энергетический комплекс	0,60	0,66	0,63	2	2	2
машиностроение	0,60	0,57	0,60	2	2	2
металлургия	0,52	0,59	0,59	2	2	2
деревообработка	0,15	0,49	0,52	1	2	2
химическая промышленность	0,59	0,57	0,63	2	2	2
Коэффициент изменения производительности труда						
сельское хозяйство	0,70	0,83	0,84	1	2	2
топливно-энергетический комплекс	1,16	1,09	0,98	2	2	2
машиностроение	1,05	0,92	0,90	2	2	2
металлургия	1,08	0,85	0,86	2	2	2
деревообработка	0,70	0,74	0,83	1	2	2
химическая промышленность	1,01	0,99	0,98	2	2	2
Доля работников, занимающихся НИОКР						
сельское хозяйство	0,04	0,02	0,01	1	1	1
топливно-энергетический комплекс	0,11	0,07	0,07	2	2	2
машиностроение	0,07	0,07	0,07	2	2	2
металлургия	0,02	0,07	0,02	1	2	1
деревообработка	0,01	0,02	0,01	1	1	1
химическая промышленность	0,11	0,11	0,11	2	2	2
Кадровый потенциал						
сельское хозяйство				6	7	6
топливно-энергетический комплекс				8	8	8
машиностроение				7	8	8
металлургия				6	8	7
деревообработка				5	6	6
химическая промышленность				8	8	8

Источник: составлено авторами.

Таблица 2

Результаты оценки инновационного потенциала российских компаний
в разрезе отраслей

Показатель / отрасль	Оценка			Нормирование		
	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга
Коэффициент обновления основных фондов						
сельское хозяйство	0,19	0,23	0,05	1	2	1
топливно-энергетический комплекс	0,26	0,28	0,08	2	2	1
машиностроение	0,22	0,29	0,06	2	2	1
металлургия	0,21	0,28	0,06	2	2	1
деревообработка	0,20	0,21	0,05	1	2	1
химическая промышленность	0,25	0,32	0,07	2	2	1
Коэффициент инвестиций в НИОКР						
сельское хозяйство	0,29	0,05	0,00	1	1	1
топливно-энергетический комплекс	0,29	0,05	0,00	1	1	1
машиностроение	0,30	0,06	0,00	1	1	1
металлургия	0,29	0,06	0,00	1	1	1
деревообработка	0,29	0,05	0,00	1	1	1
химическая промышленность	0,30	0,05	0,00	2	1	1
Инновационный потенциал						
сельское хозяйство				2	3	2
топливно-энергетический комплекс				3	3	2
машиностроение				3	3	2
металлургия				3	3	2
деревообработка				2	3	2
химическая промышленность				4	3	2

Источник: составлено авторами.

промышленности. Обследованные организации прочих отраслей демонстрируют более ограниченные возможности, что указывает на необходимость дополнительного привлечения технологических ресурсов, в том числе и за счет международных кооперационных связей. Объемы экспорта РФ зависят в основном от экспорта нефти, газа, прочих ископаемых, поскольку около 80% российского экспорта приходится именно на эту группу товаров, доля экспорта высокотехнологичных товаров колеблется в пределах 9 – 13% от общего объема экспорта.

Далее представим оценку производственного потенциала обследованных компаний секторов российской экономики, таблица 3.

Оценка производственного потенциала российских компаний в направлении международной кооперации показывает, что присутствует потребность привлечения ресурсов иностранного партнера для организаций отраслей сельского хозяйства, машиностроения, металлургии и деревообработки. В большинстве оценок производственного потенциала международной кооперации для бизнес-процессов (операционная деятельность, сбыт, маркетинг) преобладает значение «1», что свидетельствует о потребности российских компаний в привлечении ресурсов иностранных партнеров. Это указывает на ограниченность внутреннего производственного потенциала и высокую заинтересованность в по-

Таблица 3

*Результаты оценки производственного потенциала российских компаний
в разрезе отраслей*

Показатель/ Отрасль	Оценка			Нормирование		
	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга
Коэффициент фондоотдачи						
сельское хозяйство	1,03	0,14	0,19	2	1	1
топливно-энергетический комплекс	0,89	0,22	0,23	2	2	2
машиностроение	0,17	0,18	0,19	1	1	1
металлургия	0,20	0,20	0,20	1	1	1
деревообработка	0,20	0,17	0,16	1	1	1
химическая промышленность	0,70	0,19	0,22	2	1	2
Доля повторно используемого сырья						
сельское хозяйство	0,02	0,06	0,02	1	1	1
топливно-энергетический комплекс	0,02	0,06	0,03	1	1	1
машиностроение	0,02	0,07	0,02	1	1	1
металлургия	0,02	0,07	0,03	1	1	1
деревообработка	0,02	0,06	0,02	1	1	1
химическая промышленность	0,02	0,07	0,03	1	1	1
Индекс энергоемкости						
сельское хозяйство	0,03	0,06	0,02	1	1	1
топливно-энергетический комплекс	0,03	0,07	0,03	1	1	1
машиностроение	0,03	0,06	0,02	1	1	1
металлургия	0,03	0,06	0,03	1	1	1
деревообработка	0,02	0,05	0,02	1	1	1
химическая промышленность	0,03	0,07	0,03	1	1	1
Коэффициент ресурсосберегающих технологий						
сельское хозяйство	0,44	0,21	0,03	1	1	1
топливно-энергетический комплекс	0,64	0,31	0,03	2	1	1
машиностроение	0,53	0,28	0,03	2	1	1
металлургия	0,55	0,28	0,03	2	1	1
деревообработка	0,45	0,27	0,03	1	1	1
химическая промышленность	0,61	0,32	0,03	2	1	1
Ресурсоотдача						
сельское хозяйство	0,93	0,07	0,06	2	2	1
топливно-энергетический комплекс	1,14	0,10	0,08	2	2	2
машиностроение	1,16	0,08	0,08	2	2	2

Окончание табл. 3

Показатель/ Отрасль	Оценка			Нормирование		
	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга
металлургия	0,99	0,08	0,07	2	2	2
деревообработка	0,89	0,08	0,08	2	2	2
химическая промышленность	1,09	0,10	0,08	2	2	2
Производственный потенциал						
сельское хозяйство				7	6	5
топливно-энергетический комплекс				8	7	7
машиностроение				7	6	6
металлургия				7	6	6
деревообработка				6	6	6
химическая промышленность				8	6	7

Источник: составлено авторами.

лучении технологических, материальных или управленческих ресурсов извне.

Для компаний топливно-энергетического комплекса и химической промышленности для большинства бизнес-процессов здесь отмечено значение «2», что говорит о возможности российских компаний выступать потенциальными «донорами» ресурсов для иностранных партнеров, за счет высокой ресурсной базы, технологической оснащенности или конкурентоспособности в профильных направлениях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Как показывают полученные результаты, российские компании в таких отраслях, как машиностроение, металлургия и деревообработка, характеризуются выраженной потребностью в ресурсах иностранных партнеров практически по всем ключевым бизнес-процессам, что подчеркивает необходимость международной кооперации для инновационного и технологического развития.

Организации топливно-энергетического комплекса и частично химической промышленности, напротив, обладают возможностями для передачи

ресурсов зарубежным компаниям, выступая «донорами» технологий, материалов и опыта.

Организации сельского хозяйства занимают промежуточную позицию: в основном испытывают потребность во внешних ресурсах, но по отдельным показателям могут поделиться своими ресурсами.

В целом, потенциал международной кооперации определяется не только отраслевой спецификой, но и структурой и уровнем развития отдельных бизнес-процессов внутри компаний, что требует индивидуального подхода к формированию стратегий партнерства. Для большинства отраслей российской экономики международная кооперация ключ к усилению инновационного потенциала, повышению эффективности и конкурентоспособности. Для компаний с возможностью передачи ресурсов важно использовать это преимущество для усиления позиций на мировом рынке, а для компаний с выраженной потребностью в привлечении ресурсов – выстраивать партнерские связи, ориентированные на освоение новых технологий и методов ведения бизнеса.

Список литературы

1. Симачев, Ю. В., Федюнина, А. А., Кузык, М. Г. Мир в лабиринте санкций: промышленная политика на перепутье // Доклад. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2024. – 162 с.
2. Кемпфер, У. Х., Левенберг, А. Д. Политическая экономия экономических санкций // Справочник по оборонной экономике. – 2007. – Т. 2, № 06. – С. 867–911.

3. Ванг, Т. Структурная оценка экономических санкций: от начала до результатов // Журнал исследований проблем мира. – 2010. – Т. 47, № 5. – С. 561-573.
4. Хьюин, Л. Д. Т., Хоанг, К., Онгена, С. Влияние иностранных санкций на результаты деятельности компаний в России // Исследование Швейцарского финансового института. – 2023. – № 23-115. – DOI:10.2139/ssrn.4645442.
5. Гаур, А., Сеттлс, А., Вятянен, Ю. Работают ли экономические санкции? Свидетельства российско-украинского конфликта // Журнал управленческих исследований. – 2023. – № 60 (6). – С. 1391-1414. – DOI:10.1111/joms.12933.
6. Семин, А. Н., Килимник, Е. В., Ковалев, В. Е., Лылов, А. С. Рыбохозяйственный комплекс России: проблемы ценообразования и санкции запада // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2022. – № 12. – С. 10-16.
7. Кирати, Р. Непреднамеренные последствия финансовых санкций // Доступно по адресу: SSRN 4049281. – 2022.
8. Голикова, В. В., Кузнецов, Б. В. Стратегии поведения российских предприятий обрабатывающей промышленности в отношении импорта в условиях экономических санкций // Вопросы экономики. – 2021. – № 7. – С. 89-106.
9. Гурвич, Е., Прилепский, И. Влияние финансовых санкций на российскую экономику // Вопросы экономики. – 2016. – Т. 1. – С. 5-35.
10. Евсин, М. Ю. Оценка влияния санкций на финансовый рынок России // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. – 2022. – № 2. – С. 14-21.
11. Миркин, Я. М. Влияние санкций на финансовые риски российской экономики // Банковские услуги. – 2015. – № 8. – С. 17-24.
12. Плахин, А. Е., Огородникова, Е. С., Раджаб, М. Модели адаптации внешнеэкономической деятельности российских компаний в условиях санкционного давления // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2024. – Т. 17, № 4. – С. 126-143.
13. Леваков, В. В., Ерохина, Е. В. Разработка механизмов адаптации промышленных предприятий к условиям санкций на примере Калужской области // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2024. – № 2(90). – С. 134-138.
14. Семин, Д. В. Адаптация бизнес-моделей масштабирования деятельности компаний в условиях санкций // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 8. – С. 65-67.
15. Сафиуллин, М. Р. Направления импортозамещения региона в условиях санкционного давления: пример Республики Татарстан / М. Р. Сафиуллин, А. А. Гатауллина, Л. А. Ельшин // Управленец. – 2023. – Т. 14, № 5. – С. 59-82. – DOI 10.29141/2218-5003-2023-14-5-5. – EDN MVHOSL.
16. Ковалев, В. Е. Внедрение ERP-систем малыми и средними компаниями в России: барьеры и перспективы / В. Е. Ковалев, К. В. Новикова, В. Д. Добровлянн // Управленец. – 2023. – Т. 14, № 6. – С. 77-90. – DOI 10.29141/2218-5003-2023-14-6-6. – EDN EPLGEJ.
17. Регент, Т. М., Клунко, Н. С., Егорова, Л. В. Возможные направления адаптивного развития фармацевтических компаний России в условиях санкционной экономики // Бизнес. Образование. Право. – 2023. – № 2(63). – С. 216-222. – DOI:10.25683/VOLBI.2023.63.652.
18. Кузминова, О. А., Калинин, С. Ю. Роль стратегии диверсификации в адаптации предприятия-участника ВЭД в условиях санкций // Столыпинский вестник. – 2023. – Т. 5. – № 5. – С. 2860-2868.

References

1. Simachev, Yu. V., Fedyunina, A. A., Kuzyk, M. G. The World in the Labyrinth of Sanctions: Industrial Policy at a Crossroads // Report. – Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics, 2024. – 162 p.
2. Kaempfer, W. H., Lowenberg, A. D. The Political Economy of Economic Sanctions // Handbook of Defense Economics. – 2007. – Vol. 2, № 06. – Pp. 867-911.
3. Whang, T. Structural Estimation of Economic Sanctions: From Initiation to Outcomes // Journal of Peace Research. – 2010. – Vol. 47, № 5. – Pp. 561-573.
4. Huynh, L. D. T., Hoang, K., Ongena, S. The impact of foreign sanctions on firm performance in Russia // Swiss Finance Institute Research Paper. – 2023. – № 23-115. – DOI:10.2139/ssrn.4645442.
5. Gaur, A., Settles, A., Väättänen, J. Do Economic Sanctions Work? Evidence from the Russia-Ukraine Conflict // Journal of Management Studies. – 2023. – № 60 (6). – Pp. 1391-1414. – DOI:10.1111/joms.12933.
6. Semin, A. N., Kilimnik, E. V., Kovalev, V. E., Lylov, A. S. The Russian fisheries complex: pricing problems and Western sanctions // Economics of agricultural and processing enterprises. – 2022. – № 12. – Pp. 10-16.
7. Keerati, R. The unintended consequences of financial sanctions // Available at SSRN 4049281. – 2022.
8. Golikova, V. V., Kuznetsov, B. V. Behavioral strategies of Russian manufacturing enterprises regarding imports under economic sanctions // Voprosy Ekonomiki. – 2021. – № 7. – Pp. 89-106.
9. Gurchich, E., Prilepsky, I. The Impact of Financial Sanctions on the Russian Economy // Voprosy Ekonomiki. – 2016. – Vol. 1. – Pp. 5-35.
10. Evsin, M. Yu. Assessing the Impact of Sanctions on the Russian Financial Market // EFO: Economy. Finance. Society. – 2022. – № 2. – Pp. 14-21.
11. Mirkin, Ya. M. The Impact of Sanctions on the Financial Risks of the Russian Economy // Banking Services. – 2015. – № 8. – Pp. 17-24.
12. Plakhin, A. E., Ogorodnikova, E. S., Radzhab, M. Models of Adaptation of Foreign Economic Activity of Russian Companies in the Context of Sanctions Pressure // Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast. – 2024. – Vol. 17, № 4. – Pp. 126-143.
13. Levakov, V. V., Erokhina, E. V. Development of mechanisms for adaptation of industrial enterprises to the conditions of sanctions: the example of the Kaluga region // Skif. Issues of student science. – 2024. – № 2 (90). – Pp. 134-138.
14. Semin, D. V. Adaptation of business models for scaling companies' activities in the context of sanctions // Financial markets and banks. – 2024. – № 8. – Pp. 65-67.
15. Safiullin, M. R. Directions of Import Substitution in the Region under the Conditions of Sanctions Pressure: The Case of the Republic of Tatarstan / M. R. Safiullin, A. A. Gataullina, L. A. Elshin // The Manager. – 2023. – Vol. 14, № 5. – Pp. 59-82. – DOI 10.29141/2218-5003-2023-14-5-5. – EDN MVHOSL.
16. Kovalev, V. E. Implementation of ERP Systems by Small and Medium-Sized Companies in Russia: Barriers and Prospects / V. E. Kovalev, K. V. Novikova, V. D. Dobrovlyanin // The Manager. – 2023. – Vol. 14, № 6. – Pp. 77-90. – DOI 10.29141/2218-5003-2023-14-6-6. – EDN EPLGEJ.
17. Regent, T. M., Klunko, N. S., Egorova, L. V. Possible directions of adaptive development of pharmaceutical companies in Russia in the context of a sanctions economy // Business. Education. Law. – 2023. – № 2 (63). – Pp. 216-222. – DOI:10.25683/VOLBI.2023.63.652.

18. *Kuzminova, O. A., Kalinkin, S. Yu.* The role of diversification strategy in the adaptation of an enterprise participating in foreign

economic activity under sanctions // *Stolypin Bulletin*. – 2023. – Vol. 5. – № 5. – Pp. 2860-2868.

Информация об авторах

Раджаб М., руководитель международных проектов ООО «Рубеж»; соискатель ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» (г. Екатеринбург, Российская Федерация).

Плахин А.Е., доктор экономических наук, заведующий кафедрой менеджмента и предпринимательства ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» (г. Екатеринбург, Российская Федерация).

© Раджаб М., Плахин А.Е., 2025.

Information about the authors

Rajab M., Head of International Projects at the Rubezh LLC; postgraduate student of the Ural State University of Economics (Yekaterinburg, Russian Federation).

Plakhin A.E., Doctor of Economics, Head of Management and Entrepreneurship Department of the Ural State University of Economics (Yekaterinburg, Russian Federation).

© Rajab M., Plakhin A.E., 2025.