

УДК 334.01
<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-5-556-565>

Подход к решению задач импортозамещения на основе использования возможностей межорганизационного взаимодействия

Юлия Владимировна Вертакова¹, Дмитрий Владимирович Дмитриев²,
Владимир Александрович Плотников³✉

¹ Российский новый университет, Москва, Россия

^{2, 3} Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия

³ Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия

¹ vertakova7@ya.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1685-2625>

² imemanager@mail.ru

³ Plotnikov_2000@mail.ru✉, <https://orcid.org/0000-0002-3784-6195>

Аннотация

Цель. Разработка подхода к решению задач импортозамещения и достижения технологического суверенитета в России на основе активизации межорганизационного взаимодействия.

Задачи. Проанализировать направления и результаты воздействия санкций коллективного Запада на российскую экономику; раскрыть связь между санкциями и импортозамещением, а также достижением технологического суверенитета; разработать организационный механизм решения задач импортозамещения с использованием возможностей межорганизационного взаимодействия и построения стратегических альянсов компаний.

Методология. Исследование базируется на теоретических разработках в области теории менеджмента, теории экономической интеграции, а также на изучении возможностей практического применения управленческих инструментов импортозамещения и достижения технологического суверенитета в условиях санкций. Эмпирический анализ выполнен с учетом данных Росстата. Авторами использованы методы институционального анализа, контент-анализа, организационного проектирования, индексный метод, специальные методы оценки эффективности, экспертный и ситуационный подходы.

Результаты. Установлено, что, помимо традиционного способа решения задач импортозамещения «сверху», который во многом исчерпал свои возможности, более продуктивным становится импортозамещение «снизу», основанное на активизации предпринимательской инициативы, путем создания межфирменных альянсов, ориентированных на импортозамещение и технологический суверенитет. Такой подход не исключает соучастия государства через партнерские отношения с межфирменными альянсами, которые могут выступить в качестве коллективного частного партнера в проектах, направленных на решение задач импортозамещения и достижения технологического суверенитета.

Выводы. В условиях геополитической напряженности и геоэкономической нестабильности, вызванных санкциями, текущее состояние производственных цепочек в российской экономике создает угрозу для устойчивости экономического развития и национальной экономической безопасности. Принятие мер по обеспечению импортозамещения и достижению технологического суверенитета в связи с этим приобретает приоритетный характер. Но такие меры, иницилируемые государством, не всегда в достаточной степени результативны, поскольку не подкреплены инициативами частного сектора, что определено конфликтом экономических интересов государства (общественный интерес) и бизнеса (частный интерес). В этих условиях реализация проектов по локализации ключевых этапов производственных цепочек на территории страны возможна только при гарантиях стабильного финансирования и будущих закупок импортозамещающей продукции через активизацию межорганизационного взаимодействия.

Ключевые слова: межфирменный альянс, межорганизационное взаимодействие, политика импортозамещения, технологический суверенитет, антироссийские санкции, государственно-частное партнерство, согласование экономических интересов

Для цитирования: Вертакова Ю. В., Дмитриев Д. В., Плотников В. А. Подход к решению задач импортозамещения на основе использования возможностей межорганизационного взаимодействия // *Экономика и управление*. 2025. Т. 31. № 5. С. 556–565. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-5-556-565>

An approach to solving import substitution problems based on the use of interorganizational interaction opportunities

Yuliya V. Vertakova¹, Dmitriy V. Dmitriev², Vladimir A. Plotnikov³✉

¹ Russian New University, Moscow, Russia

^{2, 3} St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg, Russia

³ St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russia

¹ vertakova7@ya.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1685-2625>

² imemanager@mail.ru

³ Plotnikov_2000@mail.ru✉, <https://orcid.org/0000-0002-3784-6195>

Abstract

Aim. The work aimed to develop an approach to solving import substitution problems and achieving the technological sovereignty in Russia based on the activation of interorganizational interaction.

Objectives. The work seeks to analyze the directions and results of the impact of sanctions of the collective West on the Russian economy; to reveal the relationship between sanctions and import substitution, as well as the achievement of technological sovereignty; to develop an organizational mechanism for solving import substitution problems using the opportunities of interorganizational interaction and creating strategic alliances of companies.

Methods. The study is based on theoretical developments in the field of management theory, the economic integration theory, as well as on the study of the possibilities of practical application of management tools for import substitution and achieving technological sovereignty under sanctions. The empirical analysis was performed taking into account the Federal State Statistics Service data. The authors used methods of institutional analysis, content analysis, organizational design, index method, special methods for assessing efficiency, as well as expert and situational approaches.

Results. It was established that, in addition to the traditional method of solving import substitution problems from above, which has largely exhausted its potential, import substitution from below is becoming more productive, which is based on the activation of entrepreneurial initiative by creating intercompany alliances focused on import substitution and technological sovereignty. This approach does not exclude state participation through partnerships with intercompany alliances, which can take on the role of a collective private partner in projects aimed at solving import substitution problems and achieving technological sovereignty.

Conclusions. In the context of geopolitical tension and geoeconomic instability caused by sanctions, the current state of production chains in the Russian economy poses a threat to the sustainability of economic development and national economic security. Taking measures to ensure import substitution and achieve technological sovereignty in this regard is becoming a priority. However such measures initiated by the state are not always sufficiently effective, since they are not supported by initiatives from the private sector, which is determined by the conflict of economic interests of the state (public interest) and business (private interest). Under these conditions, the projects to localize key stages of production chains in the country can only be implemented with guarantees of stable financing and future procurements of import-substituting products through the activation of inter-organizational interaction.

Keywords: intercompany alliance, interorganizational interaction, import substitution policy, technological sovereignty, anti-Russian sanctions, public-private partnership, harmonization of economic interests

For citation: Vertakova Yu.V., Dmitriev D.V., Plotnikov V.A. An approach to solving import substitution problems based on the use of interorganizational interaction opportunities. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2025;31(5):556-565. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-5-556-565>

Индексы физического объема ВВП РФ, % к соответствующему кварталу предыдущего года

Table 1. Indices of physical volume of gross domestic product of the Russian Federation, % to the corresponding quarter of the previous year

Год	Первый квартал	Второй квартал	Третий квартал	Четвертый квартал
2022	103,4	96,3	97,1	98,1
2023	99,1	105,3	106,2	105,3
2024	105,4	104,3	103,3	104,5
2025	101,4	н.д.	н.д.	н.д.

Источник: по данным Росстата.

Введение

Развитие российской экономики в современных условиях происходит в турбулентном режиме, который порожден массированным шоковым санкционным ударом 2022 г., нанесенным коллективным Западом [1; 2; 3]. С момента введения первых пакетов санкций их количество неоднократно наращивалось, постепенно они включают в себя все больше сфер и секторов отечественной экономики в стремлении нанести ей максимальный ущерб.

В этой связи существует необходимость научного анализа и разработки подходов, ориентированных на противодействие санкциям и ослаблению их негативного влияния на экономику. В частности, целью авторского исследования стала разработка подхода к решению задач импортозамещения и достижения технологического суверенитета в России на основе активизации межорганизационного взаимодействия.

Материалы и методы

Очевидным, измеримым результатом санкционного давления стало падение валового внутреннего продукта (ВВП) в Российской Федерации (РФ), продолжавшееся со второго квартала 2022 г. по первый квартал 2023 г., которое быстро восстановилось. Это отражено в таблице 1.

Помимо этого, наблюдались структурные изменения экономики [4; 5; 6], которые продолжаются и до настоящего времени, как следует из таблицы 2. Результат их не вполне понятен, что вызвано разнонаправленностью этих изменений и их зависимостью от значительного количества внешних и внутренних факторов. Тем не менее на ряд изменений в структуре производства следует обратить особое внимание:

– доля сельского, лесного хозяйства, охоты, рыболовства и рыбоводства в 2021–2024 гг. сократилась на 1,1 %, добычи полезных ископаемых — на 1,5 %, финансовой и страховой деятельности — на 0,8 %;

– доля государственного управления и обеспечения военной безопасности, социального обеспечения, напротив, возросла на 1,9 % (это может быть объяснено ведением специальной военной операции), профессиональной, научной и технической деятельности — на 0,8 %, транспортировки и хранения — на 0,7 %.

Во многом эти изменения определены санкциями, в частности введенными ограничениями на экспортные и импортные операции, международные расчеты, а также на международный трансфер технологий. Следствием этого стало снижение производительности труда, как видно в таблице 3, то есть эффективности экономики в широком смысле. Это предопределяет необходимость реализации мер по восстановлению эффективности, что, в свою очередь, требует принятия мер по импортозамещению и обеспечению технологического суверенитета [7; 8], которые тесно связаны между собой.

Проблематику импортозамещения в России активно изучают с 2014 г., с момента введения так называемых крымских санкций. Наибольший успех достигнут в сфере продовольственного импортозамещения. В остальных секторах экономики успехи в решении соответствующих задач, несмотря на принятие ряда государственных программ, оказались менее значительными. Этим обусловлена необходимость более пристального изучения реализованных в отечественном агропромышленном комплексе (АПК) мер, ориентированных на импортозамещение и достижение продовольственного суверенитета РФ.

Таблица 2

Изменения структуры валовой добавленной стоимости в России в текущих основных ценах, %

Table 2. Changes in the structure of gross value added in Russia in current basic prices, %

Вид экономической деятельности	2022 к 2021	2023 к 2022	2024 к 2023	2024 к 2021
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	−0,3	−0,5	−0,3	−1,1
Добыча полезных ископаемых	0,1	−1,5	−0,1	−1,5
Обрабатывающие производства	−0,1	−0,4	0,4	−0,1
Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	−0,1	0,0	−0,1	−0,3
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	0,0	0,0	0,0	−0,1
Строительство	0,2	0,2	−0,2	0,2
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	0,5	−1,1	0,3	−0,3
Транспортировка и хранение	0,3	0,3	0,1	0,7
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	0,0	0,1	0,1	0,1
Деятельность в области информации и связи	0,0	0,3	0,3	0,6
Деятельность финансовая и страховая	−0,9	0,9	−0,7	−0,8
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	0,2	0,1	−0,2	0,1
Деятельность профессиональная, научная и техническая	0,4	0,4	−0,1	0,8
Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	0,0	0,2	0,0	0,1
Государственное управление и обеспечение военной безопасности, социальное обеспечение	0,2	1,0	0,6	1,9
Образование	−0,1	0,0	0,0	−0,1
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	−0,5	−0,1	0,0	−0,5
Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	0,1	0,0	0,1	0,2

Источник: расчеты Д. В. Дмитриева на основе данных Росстата.

Таблица 3

Индекс производительности труда в экономике РФ, 2023 г. (постсанкционный) относительно 2021 г. (досанкционный)

Table 3. Labor productivity index in the Russian economy, 2023 (post-sanctions) relative to 2021 (pre-sanctions)

	Индекс, %
В целом по экономике	99,3
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	110,8
Добыча полезных ископаемых	93,2
Обрабатывающие производства	102,0
Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	102,5
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	97,2
Строительство	110,3
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	90,9
Транспортировка и хранение	99,4
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	106,7
Деятельность в области информации и связи	99,7
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	107,6
Деятельность профессиональная, научная и техническая	102,6
Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	98,3

Источник: расчеты Д. В. Дмитриева на основе данных Росстата.

Одним из ключевых элементов национальной экономической безопасности служит продовольственная безопасность [9], которая представляет собой гарантированный доступ населения к продуктам питания требуемого качества по доступной цене и в соответствии с привычной для населения моделью потребления. Основными стейкхолдерами системы национальной продовольственной безопасности (наряду с государством и потребителями) выступают АПК, занимающийся производством продуктов питания, а также система торговли, выполняющая функции по обеспечению физической доступности продовольствия в месте проживания потребителей.

В условиях текущего санкционного давления для нашей страны правомерно говорить не о продовольственной безопасности в широком смысле слова, а о продовольственном суверенитете, то есть о способности обеспечить национальную продовольственную безопасность за счет собственных ресурсов. Это предполагает локализацию максимального количества звеньев производственной цепочки АПК (чтобы не позволить коллективному Западу использовать поставки продовольствия как оружие против нашей страны). Такая локализация необходима с точки зрения обеспечения и физической, и экономической доступности продуктов питания для населения с учетом следующих факторов:

- самостоятельное производство продовольствия позволит гарантировать его наличие в продаже (или в системе распределения, которая может быть введена в кризисной ситуации) даже при прекращении импортных поставок;

- самостоятельное производство продуктов питания минимизирует долю валютной составляющей в их полной стоимости, что дает возможность защитить потребителей от резких изменений цены продовольствия при колебаниях курса национальной валюты, которые в течение последних лет происходят часто.

Особенностью современного состояния АПК РФ в настоящее время служит то, что в рамках стратегии по импортозамещению и обеспечению продовольственной безопасности национальные производители успешно организовали производство ключевых продуктов в достаточном количестве. Однако сохранилась зависимость от иностранных поставок по ряду ресурсов, компетенций,

оборудования и технологий, необходимых для соответствующих производств. Это подтверждается рядом примеров:

- зависимость российского животноводства и птицеводства от импортных вакцин достигает 50–70 % [10];

- доля семян иностранной селекции по состоянию на 2022 г. составила по сахарной свекле 96,6 %, подсолнечнику — 72,7 %, картофелю — 65,2 %. По состоянию на 2024 г.: по сахарной свекле — 90 %, подсолнечнику — 75 %, рапсу — 60 %, кукурузе — 50 %, сое — 40 % [11].

Небольшие изменения относительно показателей сахарной свеклы и подсолнечника в 2022–2024 гг. объясняются, скорее всего, тем, что данные за 2024 г. представлены в округленном виде, а не с учетом динамики соответствующих показателей в действительности. По ключевым позициям российского аграрного экспорта ситуация гораздо более благополучна. В частности, на 2022 г. доля семян отечественной селекции по озимой пшенице равна 92,2 %, а по яровой пшенице — 77,4 % [12];

- доля техники иностранного производства в сегментах свеклоуборочных комбайнов и оборудования для животноводства превышает 90 % [12];

- в птицеводстве доля инкубационного яйца исходных форм мясных кур в 2021 г. составляла 98,7 %, в индейководстве — 100 %. В яичном птицеводстве доля генетических ресурсов иностранного происхождения равна 75 % [12];

- в рыбоводстве доля российских кормов составляет около 30 % от общего объема потребления [13];

- датская компания Chr. Hansen, заявившая в мае 2024 г. об уходе из России в течение года, занимала около 45 % российского рынка заквасок для йогуртов и сыров [14]. Формально в производстве традиционных кисломолочных продуктов Россия обеспечивает свои потребности на 100 % [15]; этот факт отражает разницу в импортонезависимости по конечному продукту и этапам его производства.

Основные результаты и их обсуждение

Приведенные данные свидетельствуют о том, что ключевые этапы производства продовольствия в России пока не локализованы, и в случае прекращения импорта необходимых компонентов в нашу страну

по каким-либо причинам (а соответствующие ограничения вводят с учетом политики коллективного Запада и санкционного давления на Россию) производство ряда продуктов окажется невозможным (либо его экономическая эффективность существенно снизится, что может стать причиной банкротства производителей и приведет к прекращению производства; от доступа к иностранным ресурсам зависит не только продовольственная безопасность РФ, но и экономическая безопасность компаний АПК).

Иными словами, проблема заключается не в обеспечении импортозамещения конечного продукта (продовольствия), а в установлении технологического суверенитета в его производстве. Пока эта задача не решена. Решением могут стать закупки у альтернативных поставщиков и параллельный импорт. Однако в складывающейся экономической ситуации такая модель, давая эффект в краткосрочной перспективе и позволяя быстро купировать наиболее негативные последствия санкций, со стратегической точки зрения оказывается проигрышной, поскольку она не создает условий для локализации производства и, как следствие, препятствует обеспечению продовольственного суверенитета РФ.

Необходимо принимать меры по максимально быстрому формированию соответствующих компетенций в нашей стране. И на уровне государственного управления такое понимание сформировано давно. Если бы в России была реализована командно-административная модель экономики, подобная советской, это предложение не вызвало бы сложностей в реализации, поскольку управляемость в такой модели высока. Но в нашей стране применена смешанная модель хозяйствования, с ярко выраженным рыночным сектором, что делает реализацию мер государственного управления не вполне однозначной.

Хозяйствующие субъекты, обладая собственным пониманием целей и задач собственной деятельности, не всегда соотносят (и не должны соотносить, поскольку обладают хозяйственной обособленностью) их с целями и задачами государственного уровня. Это приводит к конфликту экономических интересов. Вместе с тем в случаях, если бизнес-структуры заинтересованы в реализации импортозамещающих проектов, поскольку видят от них реальную

экономическую отдачу для себя, они могут приступить к их практической реализации, но сталкиваются с трудностями.

В частности, самостоятельная реализация проектов по локализации отдельных этапов производственной цепочки независимыми предприятиями затруднена высокими рисками и отсутствием гарантированного спроса на импортозамещающую продукцию, а также высокими затратами, масштаб которых может быть слишком велик для отдельных компаний. Ситуация по привлечению стороннего финансирования осложнена ввиду низкого уровня развития рынка венчурных инвестиций в нашей стране, опасений инвесторов относительно перспектив проектов в условиях геополитической нестабильности, а также высокой стоимости заемного капитала.

Это означает, что такие проекты по импортозамещению могут быть успешно реализованы только при определенных гарантиях финансирования и будущих закупок производимой импортозамещающей продукции (технологий). Это предполагает сотрудничество структур, занимающихся такими проектами, с внешними заказчиками, то есть развитие сетевых кооперационных интеграционных структур [16; 17].

Несмотря на то, что ряд крупных компаний отечественного АПК обладают достаточными ресурсами для выстраивания собственных полных производственных цепочек (то есть могли бы выступить внутренними заказчиками локализации отдельных производственно-технологических этапов в рамках своих цепочек поставок) [18], по нашему мнению, такая стратегия не всегда эффективна, поскольку она приводит к распылению средств (локализацией самостоятельно будут заниматься конкурирующие предприятия). Кроме того, созданные внутри крупных компаний производственные подразделения, отвечающие за реализацию новых этапов цепочки создания ценности, могут быть недостаточно эффективными вследствие невозможности получения экономии на масштабе производства (или созданные каждым агрохолдингом производственные мощности будут избыточными).

Более целесообразным, на наш взгляд, видится создание стратегического альянса отраслевых компаний, которые совместными усилиями обеспечат локализацию соответствующих этапов производственной цепочки путем общего финансирования научно-исследовательских, опытно-конструкторских,

технологических работ и предоставления гарантий приобретения продукции. В зависимости от специфики конкретного направления импортозамещения такой стратегический альянс может быть реализован в форме одноуровневого или двухуровневого партнерства.

Так, одноуровневое партнерство предполагает, что участники альянса инвестируют в создание производственных мощностей для импортозамещения (локализации) соответствующего этапа производственной цепочки. Эта модель может быть использована в случае, если в России отсутствуют производители, относящиеся к данному этапу, или если уровень технологического развития таких производителей недостаточно высок для того, чтобы осуществлять импортозамещение на их основе.

При двухуровневом партнерстве горизонтальный стратегический альянс заключает долгосрочный договор на разработку и поставку импортозамещающей продукции с уже существующим производителем. Этот договор может потребовать софинансирования инвестиций в расширение производственных мощностей со стороны горизонтального альянса и гарантий закупки импортозамещающей продукции. Наличие таких контрактных отношений минимизирует риски производителя.

Полагаем, что, помимо традиционного способа решения задач импортозамещения «сверху», который во многом исчерпал свои возможности, по крайней мере в АПК, более продуктивным становится импортозамещение «снизу». Такой подход не исключает соучастия государство через партнерские отношения с межфирменными альянсами, которые могут выступить в качестве коллективного частного партнера в проектах государственно-частного партнерства, ориен-

тированных на решение задач импортозамещения и достижения технологического суверенитета.

Выводы

Подводя итог, укажем, что в условиях геополитической напряженности и геоэкономической нестабильности, вызванных санкциями, текущее состояние производственных цепочек в российской экономике в целом и АПК в частности создает угрозу для устойчивости экономического развития и национальной экономической безопасности. Принятие мер по обеспечению импортозамещения и достижению технологического суверенитета в этих условиях приобретает приоритетный характер. Вместе с тем такие меры, инициируемые государством, не всегда в достаточной степени результативны, поскольку не подкреплены инициативами частного сектора, что определено конфликтом экономических интересов государства (общественный интерес) и бизнеса (частный интерес). В данных условиях реализация проектов по локализации ключевых этапов производственных цепочек на территории страны возможна только при гарантиях стабильного финансирования и будущих закупок импортозамещающей продукции.

Наиболее перспективным направлением реализации проектов по локализации ключевых этапов производственных цепочек видится стратегическое межфирменное сотрудничество потенциальных потребителей импортозамещающей продукции друг с другом и ее потенциальными производителями. Это позволит избежать нерационального использования ограниченных ресурсов, предоставит производителям импортозамещающей продукции финансирование и гарантии закупок в будущем.

Список источников

1. Коломыцева О. Ю. Экономические санкции как вызов экономической безопасности российской промышленности // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2024. № 1. С. 92–97.
2. Плотников А. В., Харламов А. В. Направления нейтрализации негативного влияния неэкономических шоков на реальный сектор экономики России // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 1. С. 50–58.
3. Смешко О. Г., Плотников В. А., Вертакова Ю. В. Государственная инвестиционная политика как инструмент преодоления угроз национальной экономической безопасности, вызванных антироссийскими санкциями // Экономика и управление. 2023. Т. 29. № 7. С. 747–762. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-7-747-762>
4. Кондратьев Л. Н. Развитие реального сектора экономики в условиях санкций и социальная стабильность // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2024. № 3. С. 19–24.

5. Плотников В. А. Структурные трансформации российской экономики под воздействием шоков и национальная экономическая безопасность // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2023. № 1. С. 15–25. <http://doi.org/10.18323/2221-5689-2023-1-15-25>
6. Регионы РФ: пространственные аспекты развития ресурсной базы АПК / М. Н. Антропов, Д. А. Арьянова, Е. В. Аюшеева [и др.]. Улан-Удэ: Бурятская государственная сельскохозяйственная академия имени В. Р. Филиппова, 2024. 221 с.
7. Елисеева М. Д., Манохина Е. Э., Манохин П. А. Планирование внедрения технологий циркулярной экономики на предприятии радиоэлектронной отрасли с учетом политики импортозамещения // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 3-2. С. 77–81.
8. Ягунова Н. А. Технологический суверенитет Российской Федерации, как основа национальной безопасности // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2023. № 3. С. 5–8.
9. Холдоенко А. М. Продовольственная безопасность в контексте обеспечения экономической безопасности государства // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2024. № 2. С. 42–46.
10. АВФАРМ: Зависимость российского АПК от импортных вакцин превышает 50 % // The DairyNews.ru. 2023. 11 декабря. URL: <https://dairynews.ru/news/avfarm-zavisimost-rossiyskogo-apk-ot-importnykh-va.html> (дата обращения: 20.02.2025).
11. Загоровская В., Трофимов А. Переговоры на посевах. Бизнес и селекционеры начали находить общий язык // Агроинвестор. 2024. 19 июля. URL: <https://www.agroinvestor.ru/markets/article/42671-peregovory-na-posevakh-biznes-i-selektcionery-nachali-nakhodit-obshchiy-yazyk> (дата обращения: 20.02.2025).
12. Тихомиров А. И., Фолин А. А. Технологическая импортозависимость АПК России: современные вызовы и возможности // Международный сельскохозяйственный журнал. 2023. № 1. С. 16–19. <http://doi.org/10.55186/25876740-2023-66-1-16>
13. Клепикова С. На корм рыбам. Сможет ли Россия обеспечить себя кормами для аквакультуры? // Агроинвестор. 2022. 15 ноября. URL: <https://www.agroinvestor.ru/interview/article/39244-na-korm-rybam-smozhet-li-rossiya-obespechit-sebya-kormami-dlya-akvakultury/> (дата обращения: 20.02.2025).
14. Кулистикова Т. Минсельхоз призвал переработчиков молока объединиться для выпуска заквасок // Агроинвестор. 2025. 23 января. URL: <https://www.agroinvestor.ru/markets/news/43633-minselkhoz-prizval-pererabotchikov-moloka-obedinit-sya-dlya-vypuska-zakvasok> (дата обращения: 20.02.2025).
15. Немчинов Н., Трофимов А. Как закалялся АПК. Представители союзов и ассоциаций озвучили ключевые проблемы отрасли // Агроинвестор. 2024. 15 марта. URL: <https://www.agroinvestor.ru/markets/article/42006-kak-zakalyalsya-apk-predstaviteli-soyuzov-i-assotsiatsiy-ozvuchili-klyuchevye-problemy-otrasli> (дата обращения: 20.02.2025).
16. Дмитриев Д. В. Менеджмент сетевых организаций: анализ экономической природы // Экономика и управление. 2025. Т. 31. № 2. С. 205–211. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-2-205-211>
17. Дмитриев Д. В. Управленческий подход к формированию интегрированных организационных структур в условиях санкционного давления // Друкеровский вестник. 2025. № 2. С. 316–322. <https://doi.org/10.17213/2312-6469-2025-2-316-322>
18. Аграрная импортонезависимость: в ВШЭ обсудили перспективы развития отечественного АПК // Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». 2023. 18 апреля. URL: <https://www.hse.ru/news/expertise/828404734.html?ysclid=mb4y3q9wkc916695647> (дата обращения: 20.02.2025).

References

1. Kolomytseva O.Yu. Economic sanctions as a challenge to the economic security of the Russian industry. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*. 2024;(1):92-97. (In Russ.).
2. Plotnikov A.V., Kharlamov A.V. Directions to neutralize the negative impact of non-economic shocks on the real sector of the Russian economy. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*. 2023;(1):50-58. (In Russ.).
3. Smeshko O.G., Plotnikov V.A., Vertakova Yu.V. State investment policy as a tool to overcome threats to national economic security caused by anti-Russian sanctions. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2023;29(7):747-762. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-7-747-762>
4. Kondratyev L.N. Development of the real sector of the economy under sanctions and social stability. *Teoriya i praktika servisa: ekonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii*. 2024;(3): 19-24. (In Russ.).

5. Plotnikov V.A. Structural transformations of the Russian economy under the influence of shocks and national economic security. *Vektor nauki Tol'yattinskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie = Science Vector of Togliatti State University. Series: Economics and Management*. 2023;(1):15-25. (In Russ.). <http://doi.org/10.18323/2221-5689-2023-1-15-25>
6. Antropov M.N., Ar'yanova D.A., Ayusheeva E.V., et al. Regions of the Russian Federation: Spatial aspects of development of the resource base of the agro-industrial complex. Ulan-Ude: V.R. Filippov Buryat State Agricultural Academy; 2024. 221 p. (In Russ.).
7. Eliseeva M.D., Manokhina E.E., Manokhin P.A. Planning for the implementation of circular economy technologies at the enterprise of the radio electronic industry, considering the import substitution policy. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*. 2023;(3-2):77-81. (In Russ.).
8. Yagunova N.A. Technological sovereignty of the Russian Federation as the basis of national security. *Teoriya i praktika servisa: ekonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii*. 2023;(3):5-8. (In Russ.).
9. Holdoenko A.M. The food security in the context of the state's economic security ensuring. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*. 2024;(2):42-46. (In Russ.).
10. AVFARM: Russian agro-industrial complex's dependence on imported vaccines exceeds 50%. The DairyNews.ru. Dec. 11, 2023. URL: <https://dairynews.ru/news/avfarm-zavisimost-rossiyskogo-apk-ot-importnykh-va.html> (accessed on 20.02.2025). (In Russ.).
11. Zagorovskaya V., Trofimov A. Negotiations at the sowing sites. Business and breeders have begun to find a common language. Agroiinvestor. Jul. 19, 2024. URL: <https://www.agroiinvestor.ru/markets/article/42671-peregovory-na-posevakh-biznes-i-seleksionery-nachali-nakhodit-obshchiy-yazyk> (accessed on 20.02.2025). (In Russ.).
12. Tikhomirov A.I., Fomin A.A. Technological import dependence of the Russian AIC: Modern challenges and opportunities. *Mezhdunarodnyi sel'skokhozyaistvennyi zhurnal = International Agricultural Journal*. 2023;(1):16-19. (In Russ.). <http://doi.org/10.55186/25876740-2023-66-1-16>
13. Klepikova S. For fish feed. Will Russia be able to provide itself with feed for aquaculture? Agroiinvestor. Nov. 15, 2022. URL: <https://www.agroiinvestor.ru/interview/article/39244-na-korm-rybam-smozhet-li-rossiya-obespechit-sebya-kormami-dlya-akvakultury/> (accessed on 20.02.2025). (In Russ.).
14. Kulistikova T. The Ministry of Agriculture has called on milk processors to unite to produce leaven. Agroiinvestor. Jan. 23, 2025. URL: <https://www.agroiinvestor.ru/markets/news/43633-minselkhoz-prizval-pererabotchikov-moloka-obedinit'sya-dlya-vypuska-zakvasok> (accessed on 20.02.2025). (In Russ.).
15. Nemchinov N., Trofimov A. How the AIC was tempered. Representatives of unions and associations voiced key problems of the Industry. Agroiinvestor. Mar. 15, 2024. URL: <https://www.agroiinvestor.ru/markets/article/42006-kak-zakalyalsya-apk-predstaviteli-soyuzov-i-assotsiatsiy-ozvuchili-klyuchevye-problemy-otrasli> (accessed on 20.02.2025). (In Russ.).
16. Dmitriev D.V. Management of network organizations: Analysis of economic characteristics. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2025;31(2):205-211. (In Russ.). <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-2-205-211>
17. Dmitriev D.V. Managerial approach to arising of integrated organizational structures under sanction pressure. *Drukerovskii vestnik*. 2025;(2):316-322. (In Russ.). <https://doi.org/10.17213/2312-6469-2025-2-316-322>
18. Agricultural import independence: HSE discusses development prospects for domestic agro-industrial complex. NRU HSE. Apr. 18, 2023. URL: <https://www.hse.ru/news/expertise/828404734.html?ysclid=mb4y3q9wkc916695647> (accessed on 20.02.2025). (In Russ.).

Сведения об авторах

Юлия Владимировна Вертакова

доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры менеджмента

Российский новый университет

105005, Москва, Радио ул., д. 22

Information about the authors

Yuliya V. Vertakova

D.Sc. in Economics, Professor,
Professor at the Department of Management

Russian New University

22 Radio st., Moscow 105005, Russia

Дмитрий Владимирович Дмитриев

аспирант

Санкт-Петербургский университет технологий
управления и экономики

190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр.,
д. 44а

Владимир Александрович Плотников

доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры общей экономической теории
и истории экономической мысли¹, профессор
кафедры менеджмента и государственного
и муниципального управления²

¹ Санкт-Петербургский государственный
экономический университет

191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21

² Санкт-Петербургский университет технологий
управления и экономики

190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр.,
д. 44а

Поступила в редакцию 07.04.2025
Прошла рецензирование 06.05.2025
Подписана в печать 06.06.2025

Dmitriy V. Dmitriev

postgraduate student

St. Petersburg University of Management
Technologies and Economics

44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190020,
Russia

Vladimir A. Plotnikov

D.Sc. in Economics, Professor,
Professor at the Department of General Economic
Theory and the History of Economic Thought¹,
Professor at the Department of Management
and Public and Municipal Administration²

¹ St. Petersburg State University of Economics

21 Sadovaya st., St. Petersburg 191023, Russia

² St. Petersburg University of Management
Technologies and Economics

44a Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190020,
Russia

Received 07.04.2025
Revised 06.05.2025
Accepted 06.06.2025

Конфликт интересов: авторы декларируют отсутствие конфликта интересов,
связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the authors declare no conflict of interest
related to the publication of this article.