

Научная статья

УДК 005.07

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-2/092-104>

EDN: <https://elibrary.ru/TQARZM>

**Проблемы организации стратегического менеджмента трансграничных
расчетов в современных санкционных условиях**

Осипов Алексей Викторович

Конотоп Андрей Альбертович

Морской государственный университет им. адмирала Г.И. Невельского

Владивосток. Россия

Васильева Анастасия Андреевна

Педагогический университет Центрального Китая

Ухань. Китай

***Аннотация.** Рассматриваются вопросы усложнившихся трансграничных расчетов в валютах России, США, ЕС и Китая между Россией и Китаем (КНР), а также системы санкционных мер, применяемые странами Запада к России, и система вторичных санкций к государствам, организациям, осуществляющим и продолжающим сотрудничество и взаимодействие с российскими компаниями и физическими лицами, находящимися под санкциями. Рассмотрены некоторые технологии и механизмы осуществления транзакций. Предложен подход к изменению системы стратегического управления.*

***Ключевые слова:** торговля с Китаем, товарооборот с Китаем, 14-й пакет санкций против России, упреждающий менеджмент, форсайт-технологии в финансовом планировании.*

***Для цитирования:** Осипов А.В., Конотоп А.А., Васильева А.А. Проблемы организации стратегического менеджмента трансграничных расчетов в современных санкционных условиях // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. 2025. Т. 17, № 2. С. 92–104. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-2/092-104>. EDN: <https://elibrary.ru/TQARZM>*

Original article

**Problems of organizing strategic management of cross-border payments
in modern sanctions conditions**

© Осипов А.В., 2025

© Конотоп А.А., 2025

© Васильева А.А., 2025

Alexey V. Osipov

Andrey A. Konotop

Maritime State University named after Admiral G.I. Nevelskoy

Vladivostok, Russia

Anastasia A. Vasilyeva

Central China Normal University

Wuhan, China

Abstract. *The issues of more complicated cross-border payments in the currencies of Russia, the USA, the EU and China between Russia and China (PRC) are considered, as well as the systems of sanctions measures applied by Western countries to Russia and the system of secondary sanctions to states, organizations that carry out and continue cooperation and interaction with Russian companies and individuals under sanctions. Some technologies and mechanisms for carrying out transactions are considered. An approach to changing the strategic management system is proposed. Profiles, interaction with the audience, targeted advertising, analysis and adjustment of the SMM strategy.*

Keywords: *trade with China, trade turnover with China, 14th package of sanctions against Russia, proactive management, foresight technologies in financial planning.*

For citation: Osipov A.V., Konotop A.A., Vasilyeva A.A. Problems of organizing strategic management of cross-border payments in modern sanctions conditions // *The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University*. 2025. Vol. 17, № 2. P. 92–104. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-2/092-104>. EDN: <https://elibrary.ru/TQARZM>

Введение

Цель исследования заключается в осмыслении происходящих внешнеэкономических событий и их влияния на бизнес-процессы отечественных коммерческих организаций, осуществляющих внешнеторговую деятельность. Объект исследования – менеджмент компаний как система принятия решений; предмет – адаптационная способность системы принятия решений и ее перспективная организационно-структурная трансформация.

В работе применены методы анализа, разрозненных данных о внешнеторговых показателях США, ЕС, Китая и России, анализа правовой информации и аналитики о санкционном механизме давления на экономику России. Произведена формализация действующих в настоящее время механизмов международных расчетов и посредством детерминации сформирован вывод о перспективных трансформациях в системах стратегического менеджмента компаний. Рассмотрены экономико-статистические показатели и динамика внешнеторговых балансов США, ЕС, Китая и России. Сформирован промежуточный вывод о структурной разбалансировке мирового торгового баланса и об изменении перспективных стратегических позиций в мире. Раскрыт механизм прямых и вторичных санкций на экономику России и их влияние на финансовые институты Китая и финансовых посредников. Раскрыты адаптационные механизмы внешнеторговых финансовых расчетов и другие механизмы взаимозачета во внешне-торговых сделках.

Основная часть

Стратегическое партнерство России и Китая

По состоянию на 2024 г. Китай является основным торговым партнером России, товарооборот с которым растет с каждым годом.

Россия экспортирует в Китай энергоносители: нефть, природный газ, уголь, другие ценные ископаемые и продукцию с низкой добавленной стоимостью – медь, древесину, полуфабрикаты из древесины, топливо и морские биологические ресурсы. Из Китая в Россию поступает широкий перечень промышленного, обрабатывающего, силового оборудования, автомобили, компьютерная и оргтехника, смартфоны и прочий широкий перечень потребительских товаров. По некоторым оценкам объем экспорта товаров из Китая в Россию по бытовым и товарам народного потребления растет быстрее объема рынка B2B e-commerce, что свидетельствует о формировании значительных товарно-материальных запасов в России и даже излишков [1]. Примечательно, что систематизированной отечественной статистики по торговым взаимоотношениям между центрами мировой экономики, подобно тому, как ведется Китайским таможенным управлением, авторами не найдено.

Согласно аналитике Китайского таможенного управления вопреки изменчивой динамике, торговый баланс экспорта и импорта между странами сохраняется (рис. 1). При этом, несмотря на стабилизацию объемов торговли, уровень доходов России с 2022 по 2023 г. сократился вдвое (до 18,17 млрд долл.) ввиду снижения цен на энергоносители, являющиеся основной частью российских поставок в Китай в стоимостном выражении [1].

Китайское таможенное управление отмечает, что вследствие неравномерности поставок из России покрывается не весь спрос; наблюдается также сокращение Россией валютной выручки при сохранении прежних объемов реализации нефтепродуктов. Данные выводы подтверждаются аналитикой составляющих доходов российского бюджета.



Рис. 1. Динамика торгового баланса России и Китая

Примечание: сост. авторами на основании данных государственного информационного агентства ТАСС.

Для более объективной оценки условий функционирования национальной экономики России и ее субъектов обратимся к анализу мирового торгового баланса в части взаимоотношений Китай – США, ЕС, Россия. На рисунке 2 представлена диаграмма динамики торговых балансов стран [2].

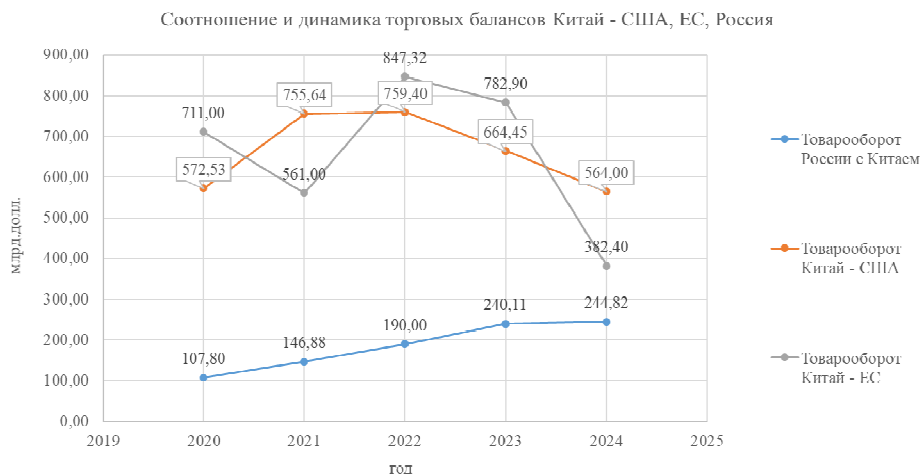


Рис. 2. Соотношение динамики торговых балансов Китай – США, ЕС, Россия

Примечание: сост. авторами на основании данных государственного информационного агентства ТАСС.

Из представленных данных видно, что ранее, например в 2020 г., доля России в торговом балансе составляла около 0,1 всей торговли; сегодня она доходит до 0,4. Торговля между Китаем и ЕС снижена более чем в два раза за последний год; постепенно снижается оборот с США. Это может свидетельствовать о предстоящей структурной перестройке мировой экономики, в которой у США, ЕС и Китая будут другие роли. Можно заметить, что Китай теряет прежние экспортные позиции, по крайней мере, с США и ЕС (за рамками анализа остаются страны Юго-Восточной Азии). Россия при этом не обладает аналогичной емкостью рынка и платежеспособным спросом. В данном контексте следует рассматривать место России, имеющей в перспективе потенциал и возможности к инициативному экономическому развитию, так как торговая война между США и Китаем критически скажется на российской моноэкспортной экономике.

Санкционное давление на российскую экономику и бизнес

Здесь необходимо подчеркнуть смысловую нагрузку данного явления, так как национальные нефтяные доходы формируются исходя из цены реализации, а прибыль – от цены реализации, за минусом себестоимости. В свою очередь, цены на нефть нам известны, а вот себестоимость ее добычи не позволяет России быть по маржинальности в одном ряду с ее основными мировыми экспортерами. Так, себестоимость добычи в России различными холдингами колеблется от 40

до 55 долл. США за баррель, а себестоимость добычи в ОАЭ, Саудовской Аравии – до 5 долл. США за баррель [3].

Противоречия глобализации, стремительное технологическое и экономическое развитие ряда стран формируют трансформации в политико-экономической сфере и изменение центров силы. Экономический и политический потенциал центров силы обуславливает агрессивную политику в отношении потенциально менее развитых экономик, к которой можно отнести и санкции.

Санкция (от лат. *sanctio* – строжайшее постановление) – это мера воздействия, влекущая за собой определенные последствия, или способы, применяемые к нарушителям установленных норм, например к экономическому агенту (физическому или юридическому лицу, отрасли хозяйства или государству). По форме закрепления санкции могут быть выражены в виде штрафа, запрета, ограничения каких-либо операций [4].

Наиболее используемыми мерами воздействия блокирующих санкций США, ЕС в отношении России являются: заморозка активов в США и ЕС, запрет совершения финансовых операций и сделок, запрет въезда на территорию США и ЕС для физических лиц. Наиболее активно к использованию экономических санкций прибегает гегемон мировой экономики – США, что объясняется доминирующей ролью американского доллара в глобальной экономике и вовлеченностью глобальных игроков в долларовую валютную систему. Так, например, более 60 % глобальных валютных резервов хранятся в американской валюте. Высокая доля долларовых международных расчетов повышает возможности по установлению требований по применению валюты и выявлению нарушений режимов санкций внутри страны и в мировой финансовой системе, сводя к минимуму вероятность обхода санкций.

Влияние США настолько велико и экстерриториально, что инструмент вторичных санкций в отношении «третьих лиц» становится гораздо более эффективным инструментом давления. Вторичным санкциям подвергаются организации и физические лица, осуществляющие экономические отношения с подсанкционной организацией. Вторичные санкции также реализуются через механизм денежных штрафов против компаний-нарушителей. Данная мера является более мягкой и гибкой по сравнению с блокирующими санкциями; ее цель – пресечение нарушений санкционного режима.

Россия подверглась наиболее серьезным санкциям со стороны США и ЕС начиная с 2014 г. в связи с аннексией Крыма Россией в 2014 г. и событиями на Донбассе. Наиболее существенными можно считать санкции, анонсированные 12 июня 2024 г. Управлением по контролю за финансовыми активами США, которые заключаются в ограничении доступа к американскому программному обеспечению и IT-услугам, затрагивают более 300 физических и юридических лиц в России и за ее пределами (на Ближнем Востоке, в Европе, Африке, Центральной Азии, странах Карибского бассейна), оказывающих содействие военно-промышленному комплексу России и помогающих ей в обходе санкционных ограничений США. Были приняты дополнительные меры, повышающие риски вторичных санкций для иностранных финансовых институтов, связанных с российским военно-промышленным комплексом. Данные ограничения направлены

на финансовый, оборонный, производственный, технологический и горнодобывающий секторы; имеют целью снижение будущих доходов России от экспорта сжиженного природного газа. Примечательно, что данные ограничения направлены именно на будущие поставки и доходы России.

Несмотря на то, что ряд организаций подверглись санкциям других государств, вышеуказанный пакет санкций впервые эффективно ударил по финансовому сектору экономики России. Так, под санкции попали Московская биржа, Национальный клиринговый центр, АО «Национальный расчетный депозитарий», Страховая компания газовой отрасли «Согаз», АО «Российская национальная перестраховочная компания». Результативность пакета обусловлена прямым включением в SDN-List (Sanctions List Search) офисов ПАО «Промсвязьбанк» в Пекине (КНР), Бишкеке (Кыргызская Республика) и Нью-Дели (Индия); офисов Внешэкономбанка в Пекине (КНР) и Мумбаи (Индия); офисов Сбербанка в Пекине (КНР), Нью-Дели и Мумбаи (Индия); офисов Банка ВТБ в Нью-Дели (Индия), Пекине и Шанхае (КНР); ЗАО «ВТБ Капитал Холдингс» в Гонконге (КНР).

В развитие инициативы Управления по контролю за финансовыми активами США 24 июня 2024 г. Советом ЕС был принят 14-й пакет санкций против России [5]. Меры в рамках 14-го пакета направлены против энергетического, финансового, транспортного и торгового секторов российской экономики. Введены дополнительные механизмы контроля, что еще сильнее, по мнению Совета ЕС, будет способствовать усложнению возможности нарушений режима санкций ЕС со стороны как российских лиц, так и лиц из стран третьего мира, таких как Китай, Киргизия, Турция, ОАЭ, Казахстан, Израиль. Расширен перечень физических и юридических лиц, в отношении которых введены блокирующие санкции ЕС.

Ранее в работе «Менеджмент «удобного флага» при формировании флота РФ» [6] авторами было выдвинуто предположение о подобном развитии санкционного давления как исключение из хозяйственного оборота находящихся в теневого сектора экономики средств флота и совершенно закономерно – оперирующих ими офшорных организаций.

И наконец, 10 января 2025 г. США вводят, на наш взгляд, одни из наиболее эффективных санкций – против реального средства международной торговли, торговых и нефтеналивных и других судов, а также против крупнейших нефтяных отечественных компаний «Сургутнефтегаз» и «Газпром нефть».

Так, на сегодня в соответствии с волнами санкций для отечественного бизнеса сформирована острейшая операционная проблема международных валютных переводов и платежей. В результате первых антироссийских санкций начиная с 2022 г. многие иностранные компании, включая китайские, турецкие, европейские, гонконгские, отказались принимать деньги из России в оплату внешнеэкономических контрактов. С введением 14-го пакета санкций воздействию подвергся организационный банковский механизм транзакций и взаиморасчетов; установлен запрет на транзакции с кредитными и финансовыми учреждениями за пределами США и ЕС, а также поставщиками криптоактивов.

Необходимо обозначить, что санкции достаточно последовательны: во-первых, нарушена система прохождения банковских операций, в результате

которой активизирована разработка единой платёжной системы BRICS Pay; во-вторых, с 2024 г. осуществляется последовательное воздействие на механизмы обхода ранее наложенных ограничений, так как ранее российский банковский сектор адаптировался и создал дочерние компании в Китае и других странах.

Вторичные санкции превратились в один из ключевых политических и экономических рисков для зарубежных партнеров отечественного бизнеса; представляют собой ограничительные меры в отношении лиц из стран третьего мира, взаимодействующих, имеющих связь и действующих в интересах находящихся под первичными санкциями лиц или участвующих в их обходе [7].

Механизмы адаптации бизнеса к усложнившимся условиям ведения внешне-экономической деятельности

В последнее время в силу обилия свежих санкций достаточно популярна тема использования криптовалют для международных транзакций. Их популярность обусловлена децентрализацией и независимостью от правительств и прочих регулирующих органов.

Правительство России осуществляет попытки урегулировать трансграничные взаиморасчеты посредством электронных денег и их аналогов. Так, с 01 сентября 2024 г. вступил в действие Федеральный закон от 08.08.2024 № 223-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», в соответствии с которым Банк России наделяется полномочиями по установлению экспериментальных правовых режимов в сфере цифровых инноваций для осуществления операций с цифровыми валютами в рамках внешне-торговой деятельности, а также проведения организованных торгов цифровой валютой [8].

В целях же осуществления сделок с цифровой валютой в рамках внешнеторговой деятельности положения соответствующей программы экспериментального правового режима должны предусматривать: особенности использования цифровой валюты в качестве средства платежа по внешнеторговым договорам и контрактам; права и обязанности резидентов и нерезидентов при осуществлении ими валютных операций с цифровой валютой; требования к деятельности оператора электронной платформы по оказанию услуг расчетов, а также права и обязанности органов и агентов валютного контроля [9].

В рамках реализации эксперимента сформирована фокус-группа для экспериментальных трансграничных расчетов в криптовалюте, в которую вошли несколько банков и импортеров – членов Торгово-промышленной палаты России и Ассоциации разработчиков и производителей электроники. Как можно судить из опубликованной информации, решение в первую очередь предназначено для стратегических отраслей, осуществляющих значимые в государственном масштабе виды внешнеторговой деятельности [10].

Попробуем спрогнозировать прямое и вторичное санкционное воздействие на операторов и собственников технической и информационной IT-инфраструктур, обслуживающих системы цифровых транзакций и накоплений. Предполагаем вторичное санкционное давление на контрагентов, включенных в цепь крипторасчетов, в том числе банки Китая, Киргизии, Турции, ОАЭ, Казахстана

и Израиля, особенно принимая во внимание способствующую этому обстановку – инициативную готовность крупнейших американских и европейских криптобирж (например, Coinbase) к блокировке десятков тысяч аккаунтов, принадлежащих организациям и гражданам России, подозреваемым в незаконной деятельности.

Рассмотренные выше обстоятельства легли серьезным бременем на российский бизнес, включая дистрибьютеров техники, фруктов и овощей, экспортеров стратегических ресурсов, транспортно-логистический сектор. Создана кризисная ситуация в сфере трансграничных платежей и переводов, заключающаяся в неопределенности результата прохождения платежей, их сроков, стоимости банковских услуг, в свою очередь, влияющих на исполнение и завершенность обязательств, стратегических и долгосрочных договоренностей. Тем не менее технически бизнес подстраивается под различные механизмы давления, формируя рискованные и, как правило, высокие по себестоимости решения.

Таблица 1

Механизмы международных расчетов, применяемые в текущее время

Механизм расчетов	Характеристика
Филиал российского банка ВТБ – ВТБ-Шанхай	Использование юаня в расчетах; финансирование международной деятельности; использование трансграничных расчетов
Банки Китая	Локальные региональные банки Китая; использование юаня в расчетах; использование платежных систем Китая
Агентская схема (в т.ч. брокерская)	Платежные агенты; расчеты через юрисдикции стран третьего мира; сегментация платежей; изменение назначения платежей; бартер; схема зачета встречных обязательств
Цифровые финансовые активы	Выбор надежного криптоагента; использование надежных криптовалют (стейблкоинов); использование криптовалютных кошельков; проведение расчетов через P2P (переводы между пользователями без участия банков); использование смарт-контрактов
Расчетный счет китайских поставщиков в российских банках	Преимущества использования российских банков; механизм работы расчетного счета; минимизация рисков международного характера

Примечание: сост. авторами.

В таблице 1 представлены механизмы осуществления трансграничных взаиморасчетов между участниками внешнехозяйственной деятельности,

используемые в настоящее время. Раскрытие составляющих механизма имеет скорее функциональную очерченность, чем строгую содержательность. Данные сведения сформированы авторами из материалов открытых источников и не являются чьей-либо коммерческой и корпоративной тайной.

В настоящее время наиболее используемыми являются банки Китая, при этом эффективным становится сотрудничество с региональными банками Китая, так как именно крупные китайские банки прежде всего заинтересованы в сохранении отношений с США и ЕС, избегают сотрудничества с российскими компаниями из-за риска вторичных санкций. Взаимодействие с банками Китая позволяет снизить риск отказа от проведения платежей, минимизировать бюрократические процедуры, заключать контракты с указанием расчетов в юанях, использовать китайскую национальную валюту для обхода долларовых расчетов и перенос расчетов с применением SWIFT на платформу CIPS. Использование локальных банков Китая требует знания местного законодательства и экономической среды, зачастую привлечения экспертов и консультантов по китайским банковским практикам.

Одним из используемых механизмов расчета является использование офиса ВТБ в Шанхае. ВТБ-Шанхай функционирует как связующее звено между российскими и китайскими компаниями, предлагая банковские услуги, включая валютные расчеты и финансирование. ВТБ-Шанхай интегрирован с китайской международной платежной системой CIPS, что позволяет обходить SWIFT для расчетов. Использование данного механизма обеспечивает удобство проведения расчетов и ускорение обработки транзакций. Спецификой расчета являются высокая стоимость банковского обслуживания (в размере 3–4 %) и значительное время на открытие счета китайским партнёром (от одного месяца). Например, в России счёт открывается менее чем за одну неделю. Банк предлагает поддержку внешнеэкономической деятельности в формах аккредитивов, гарантий и кредитов, а также поддержку трансграничных проектов.

Использование «агентской схемы» посредством платежных агентов для обхода санкций является одним из эффективных методов, особенно для компаний, которые сталкиваются с отказами в проведении транзакций через традиционные банковские механизмы. Платежные агенты действуют как посредники при проведении расчетов через страны третьего мира, не подверженные санкциям. Применение данной схемы требует выбора надежного платежного агента с положительной репутацией и успешной историей работы, не участвующего в санкционных инициативах. Небольшие сроки расчетов, минимизация риска возврата платежей, риски работы напрямую связаны с отсутствием или недостатком информации о сети и участвующих в ней контрагентах. Использование «агентской схемы» влечет за собой высокие риски утраты денег, высокие тарифы обслуживания, например более USD 50 000 в месяц, дополнительные расходы на конвертацию в валюту страны третьего мира и не менее 5 % комиссии. Расчеты через юрисдикции стран третьего мира можно считать частью «агентской схемы», осложняющей прямую связь транзакций с российскими банками и идентификацию российских организаций. Как отдельную схему или схему в составе «агентской» можно рассматривать сегментацию платежей и изменение назначения платежей,

что влечет нарушение валютного контроля, таможенного законодательства и приводит к последующим негативным правовым последствиям.

Эффективным инструментом при проведении расчетов с минимальным риском международного влияния является открытие расчетного счета в российских банках, имеющих иностранных бенефициаров; такие банки обычно используют гибкие международные практики и обладают опытом работы в трансграничных расчетах.

Организация расчетов в виде обмена товарами или услугами производится, минуя денежные переводы, при которых стоимость товаров фиксируется, но оплата осуществляется в эквивалентных поставках. Внешнеторговые бартерные сделки позволяют осуществить упрощенный порядок расчета между участниками сделки, исключить валютные расходы и финансовые издержки реализации товаров в кризисных условиях.

Новацией последних лет стали криптовалютные платежи, до некоторого времени являющиеся эффективным инструментом для обхода санкций и ускорения расчетов. Использование криптовалютных платежей сопряжено с необходимостью проверки репутации и лицензии криптоагента, его регистрации в странах с мягким регулированием криптовалют. Приоритетным является использование таких стейблкоинов, как USDT, USDC или DAI, привязанных к стоимости фиатных валют. Применение криптовалют позволяет формировать смарт-контракты, автоматизирующие выполнение условий сделки.

Использование расчетных счетов китайских поставщиков в российских банках – также эффективный инструмент минимизации рисков санкций и упрощения трансграничных расчетов. Для использования механизма требуются: согласование с поставщиком, возможности открытия счета в одном из российских банков и подготовка ряда учредительных документов, документов по контракту и дополнительно ИНН нерезидента в ФНС России. В России действуют дочерние структуры крупнейших китайских банков – ICBC, Bank of China и China Construction Bank и Чайнасельхозбанк.

Каждый из представленных механизмов расчета в сегодняшней ситуации является высокорисковым в силу значительного количества факторов, не подлежащих достоверной оценке. При этом, несмотря на широкое обсуждение острых вопросов внешнеторговой деятельности, авторам неизвестно о сформированных резолюциях, рекомендациях по снижению негативных санкционных последствий для бизнеса, выработанных союзами и объединениями предпринимателей, созданных для представления и защиты их интересов, развития предпринимательства и внешнеторговой деятельности [11, 12]. Складывается впечатление, что бизнес остался наедине с проблемой, без государственного регулирования и координации.

Заключение

Рассмотренные макроэкономические показатели в части фактора экспортной моноориентированности Китая и места России в международной экономике подводят к пессимистичной оценке ближайшего будущего внешнеэкономических отношений России. Развитие мировых финансов в условиях имманентной

неопределенности будущего контекста обуславливает необходимость совершенствования прогнозирования на основе антропоцентричного междисциплинарного подхода [13].

В настоящее время экономическая общественная и финансовая ситуации сформировали в предпринимательском сообществе способность продолжать активную предпринимательскую деятельность путем постоянных скоординированных реакций в финансовой сфере и саморегуляции, направленных на поддержание динамического равновесия организации как системы.

В перспективе с возможным «потеплением» дипломатических взаимоотношений между Россией и США бизнесу не придется ожидать и питать иллюзий в отношении государственных мер поддержки отечественного рынка. Его будут ожидать новые потрясения и возвращение крупных игроков. Необходимо отметить, что малый и средний бизнес проигрывает крупному в конкурентоспособности, в частности по себестоимости предоставляемых услуг и продукции.

Так, выработка и реализация управленческого решения в части финансового планирования, а также бюджетирования внешнеторговых операций и сделок, особенно в непредсказуемых условиях, требуют стратегических преобразований самого механизма принятия решений – упреждающего управления и менеджмента. Одним из таких механизмов может стать форсайт или форсайт-технология бюджетного процесса организации, понимаемого как система долгосрочного научно-технического проактивного прогнозирования, предвидения, предсказания развития будущей ситуации.

Вероятно, одним из стратегических направлений развития бизнеса должны стать различные формы его интеграции для цели укрупнения производств и сохранения рыночных позиций. Наиболее известными формами интеграции являются слияния и объединения по различным организационно-правовым, экономическим факторам.

Для реализации структурных экономических преобразований необходима измененная система стратегического управления, сочетающая конференциальные и коллективные механизмы формирования корпоративных организационных структур и механизмы принятия решений, основными задачами которых станут обеспечение развития и сохранение экономической устойчивости реорганизуемых экономических субъектов с соблюдением интересов собственников. Главными проблемами на этом пути станут соблюдение баланса интересов собственников и обеспечение приверженности к общей стратегии развития.

Список источников

1. Цыплаков С.С. Об основных трендах развития торговли России и Китая. URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/ob-osnovnykh-trendakh-razvitiya-torgovli-rossii-i-kitaya> (дата обращения: 28.02.2025).
2. Ресурс Информационного агентства России ТАСС. URL: <https://tass.ru/tass-today> (дата обращения: 30.02.2025).
3. Себестоимость российской нефти оказалась одной из самых высоких в мире: URL: <https://www.forbes.ru/newsroom/biznes/387175-sebestoimost-rossiyskoy-nefti-okazalas-odnoy-iz-samyh-vysokih-v-mire> (дата обращения: 25.02.2025).

4. Ресурс свободной энциклопедии Википедия. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki> (дата обращения: 15.02.2025).
5. Обзор 14-го пакета санкций ЕС. Информационно-аналитический портал группы компаний Б1. URL: <https://b1.ru/insights/law-messenger/14th-eu-sanctions-package-4-july> (дата обращения: 15.02.2025).
6. Осипов А.В., Осипов В.А. Менеджмент «удобного флага» при формировании флота РФ // Теория и практика общественного развития. 2024. № 4. С. 137–143.
7. Тимофеев И.Н. Вторичные санкции США на российском направлении: опыт эмпирического анализа // Сравнительная политика. 2024. Т. 15, № 1. С. 95–114.
8. Федеральный закон от 08.08.2024 № 223-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Гарант. URL: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/85889.html> (дата обращения: 15.02.2025).
9. РБК, информационное агентство ООО «Интерфакс-ЦРКИ». URL: <https://www.rbc.ru/crypto/news/66e92b009a79476fcede3139?from=copy>
10. Материалы круглого стола МТПП «Как экономические санкции влияют на российский бизнес?» от 28 ноября 2024 г. // Портал Российского совета по международным делам (РСМД). URL: https://russiancouncil.ru/news/rsmd-na-kruglom-stole-mtpp-kak-ekonomicheskie-sanktsii-vliyayut-na-rossiyskiy-biznes-/?sphrase_id=167095645
11. Материалы круглого стола «Валютные платежи в условиях санкций». URL: <https://rspp.ru/events/activities/kruglyy-stol-valyutnye-platezhi-v-usloviyakh-sanktsiy--35255/>
12. Соколов А.В. Форсайт: взгляд в будущее // Стратегии. 2007. Т. 1, № 1. С. 8–15.
13. Годес Н. Форсайт-подход в условиях имманентной изменчивости мировых финансов // Банковский вестник. 2022. № 7 (708). С. 36–46. EDN JNRWHH

References

1. Tsyplakov S.S. On the main trends in the development of trade between Russia and China. URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/ob-osnovnykh-trendakh-razvitiya-torgovli-rossii-i-kitaya> (accessed date: 28.02.2025).
2. Resource of the Russian Information Agency TASS. URL: <https://tass.ru/tass-today> (accessed date: 30.02.2025).
3. The cost of Russian oil turned out to be one of the highest in the world: URL: <https://www.forbes.ru/newsroom/biznes/387175-sebestoimost-rossiyskoy-nefti-okazalas-odnoy-iz-samyh-vysokih-v-mire> (accessed date: 25.02.2025).
4. Wikipedia free encyclopedia resource. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki> (accessed date: 15.02.2025).
5. Review of the 14th EU sanctions package. Information and analytical portal of the B1 group of companies. URL: <https://b1.ru/insights/law-messenger/14th-eu-sanctions-package-4-july> (accessed date: 15.02.2025).
6. Osipov A.V., Osipov V.A. Management of the "convenient flag" in the formation of the fleet of the Russian Federation. *Theory and practice of social development*. 2024; (4): 137–143.
7. Timofeev I.N. Secondary US sanctions in the Russian direction: experience in empirical analysis. *Comparative policy*. 2024; 15 (1): 95–114.
8. Federal Law No. 08.08.2024 dated 223-FZ "On Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation". *Guarantor*. URL: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/85889.html> (accessed date: 15.02.2025).
9. RBC, Interfax-CRCI news agency. URL: <https://www.rbc.ru/crypto/news/66e92b009a79476fcede3139?from=copy>

10. Materials of the MTPP round table "How do economic sanctions affect Russian business?" dated November 28, 2024. *Portal of the Russian Council on International Affairs (RIAC)*. URL: https://russiancouncil.ru/news/rsmd-na-kruglom-stole-mtpp-kak-ekonomicheskie-sanktsii-vliyayut-na-rossiyskiy-biznes-/?sphrase_id=167095645
11. Materials of the round table "Foreign exchange payments under sanctions". URL: <https://rspp.ru/events/activities/kruglyy-stol-valyutnye-platezhi-v-usloviyakh-sanktsiy--35255/>
12. Sokolov A.V. Forsyth: A Look Into the Future March. *Strategies*. 2007; 1 (1): 8–15.
13. Gaudez N. Forsyth approach in the face of immanent variability in world finance. *Banking Bulletin*. 2022; 7 (708): 36–46. EDN JNRWHH

Информация об авторах:

Осипов Алексей Викторович, канд. экон. наук, доцент каф. менеджмента и логистики, ФГБОУ ВО «Морской государственный университет имени адмирала Г.И. Невельского», г. Владивосток, osipov_av2010@mail.ru

Конотоп Андрей Альбертович, аспирант, ФГБОУ ВО «Морской государственный университет имени адмирала Г.И. Невельского», г. Владивосток, 775109@bk.ru

Васильева Анастасия Андреевна, магистр, Педагогический университет Центрального Китая, г. Ухань, anastasiavasilyeva_2002@mail.ru

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-2/092-104>

EDN: <https://elibrary.ru/TQARZM>

Дата поступления:
05.03.2025

Одобрена после рецензирования:
14.04.2025

Принята к публикации:
15.05.2025