

УДК 338.242

**ФАКТОРЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ САНКЦИОННЫХ
ОГРАНИЧЕНИЙ НА РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ
И ИХ АДАПТАЦИЯ К НОВЫМ УСЛОВИЯМ****Денисов С.Г.***Северо-Западный институт управления – филиал
ФГБОУВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при президенте Российской Федерации»***FACTORS AFFECTING SANCTION RESTRICTIONS ON RUSSIAN
COMPANIES AND THEIR ADAPTATION TO NEW CONDITIONS****Denisov S.G.***North-Western Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy
of National Economy and Public Administration***Аннотация**

В статье проанализированы ключевые аспекты последствий экономических санкционных ограничений против нашей страны на современном этапе, исследованы факторы устойчивости компаний к кризисным воздействиям в цепочках создания стоимости и доказано, что императивом экономической политики России должно быть не введение контрсанкций, а разработка пакета отраслевых мер, которые способствовали бы сглаживанию негативных эффектов от действующих санкций и учитывали потенциальные угрозы введения новых санкций.

Ключевые слова: санкционные ограничения, последствия санкций, политика импортозамещения, антикризисная поддержка, факторы устойчивости компаний к кризисным воздействиям, экономическая безопасность.

Abstract

The article analyzes the key aspects of the effects of economic sanctions against our country at the present stage, examines the factors of companies' resilience to crisis impacts in value chains, and proves that the imperative of Russia's economic policy should not be the introduction of counter-sanctions, but the development of a package of sectoral measures that would help mitigate the negative effects of existing sanctions and take into account potential threats. the introduction of new sanctions.

Keywords: sanction restrictions, consequences of sanctions, import substitution policy, anti-crisis support, factors of companies' resilience to crisis impacts, economic security.

Ссылка для цитирования: Денисов С.Г. Факторы воздействия санкционных ограничений на российские компании и их адаптация к новым условиям // Бюллетень инновационных технологий. – 2026. – Т. 10. – № 3 (39). – С. 20-25. – EDN MTLOMN.

Фактически российский бизнес за последние 25 лет сталкивался с двумя крупными финансовыми кризисами (1998–1999 гг., 2008–2009 гг.) и тремя внеэкономическими кризисами, связанными с пандемическими (2020 г.) и санкционными (2014–2015 гг., 2022 г.) ограничениями. Финансовые кризисы 2008–2009 гг., а также кризис, вызванный пандемией коронавируса, характеризовались синхронным торговым коллапсом во всех экономиках [1]. Структурный характер санкционных кризисов определяется тем, что они сочетались с многоплановыми разрывами в глобальных цепочках создания стоимости, что транслируется на уровень отраслей и секторов с существенными различиями в зависимости от характера включенности в глобальную экономику, близости к технологической границе, особенностей производственной организации.

Принципиальной особенностью рассматриваемых структурных кризисов является то, что наиболее выраженное негативное влияние они оказывают не на слабых игроков, а на высокотехнологичные и конкурентоспособные предприятия.

Несмотря на расширение применения международных санкций, экспертное сообщество отмечает их низкую эффективность как инструмента достижения внешнеполитических целей. Существует ряд факторов, которые смягчают действие санкций:

1. Интеграция в глобальные цепочки создания стоимости (далее – ГЦСС). Статистические данные по 38 развитым и 28 развивающимся экономикам за период 2005–2015 гг. подтверждают наличие отрицательной связи между

негативным воздействием экономических санкций и участием страны в ГЦСС [2];

2. Наличие крупных стран-партнеров. Если есть возможность географически переориентировать свою международную торговлю, эффективность санкций существенно падает;

3. Мобилизационный эффект для предприятий. Санкции могут непреднамеренно стимулировать рост внутренних производственных секторов, как это произошло в Иране, или способствовать индустриализации, как это произошло в Зимбабве;

4. Превентивная адаптация экономических агентов к ожидаемым ограничениям.

Согласно данным Центра исследований структурной политики и Института анализа предприятий и рынка, наряду с негативными последствиями санкций фиксируются единичные позитивные эффекты. Около 28% компаний смогли использовать новые возможности: 9% увеличили долю на традиционных рынках, 7% обнаружили ниши для новых продуктов, 6% вышли на новые рынки, а 4% успешно привлекли квалифицированные кадры [2]. При этом первые три категории эффектов более характерны для крупного бизнеса, в то время как привлечение квалифицированных кадров чаще отмечается у малых и средних предприятий.

Отраслевой анализ показывает высокую концентрацию негативных последствий (70–80%) в металлургии, фармацевтике, производстве электротехники, автомобилестроении, химической промышленности и производстве изделий из резины и пластмасс. Наименее выраженное воздействие зафиксировано в текстильной и легкой промышленности, пищевом производстве, а также в сфере ремонта и монтажа оборудования (60% и менее) [2]. Новые возможности наиболее отчетливо проявились в среднетехнологичных отраслях: химической промышленности, электротехнике, машинном строительстве и транспортном машиностроении.

В целом баланс последствий санкционного давления для большинства предприятий остается отрицательным – этот показатель подтвердили руководители 53% всех обследованных фирм и 77% компаний, непосредственно затронутых ограничениями. Наиболее выраженный негативный результирующий эффект наблюдается в металлургии, фармацевтике, автомобилестроении, деревообработке и мебельной промышленности (60–70%). Напротив, в текстильной и легкой промышленности общий негативный эффект выявлен менее чем у 50% предприятий [2].

Результаты регрессионного моделирования указывают на то, что санкции 2022 года сильнее всего затронули компании с иностранным участием, инновационно-активные фирмы, экспортеры и предприятия, зависимые от импорта. Результирующие эффекты для данных групп варьируются: негативный эффект характерен для фирм с иностранным капиталом и импортеров; для инновационных компаний – как положитель-

ный, так и отрицательный; для экспортно-ориентированных предприятий – преимущественно положительный эффект. При этом положительное влияние санкций менее выражено среди крупных фирм.

В настоящее время еще рано говорить об окончательно сформировавшихся стратегиях адаптации российских компаний к санкциям. Это связано с ограниченностью времени для адаптации и с постоянным изменением условий (наряду с новыми пакетами санкций принимаются дополнительные меры по поддержке российских компаний). Тем не менее, наблюдается рост использования адаптационного потенциала российских компаний.

На основе устойчивых сочетаний различных мер можно выделить три базовые квазистратегии адаптации компаний к санкционному шоку 2022 г.:

1. Инновационно-экспансионистская стратегия – состоит в освоении новых рынков, разработке новых продуктов и технологий и цифровизации. Данная стратегия значима для производства лекарств, производства электрического оборудования;

2. Стратегия «сжатие и упрощение» – включает сокращение инвестиций, кадров и ассортимента выпускаемой продукции, а также упрощение последнего. Это проявляется на уровне отраслей, сильно зависимых от импорта, деятельности компаний с иностранными инвестициями, – таких как деревообработка, производство автотранспортных средств;

3. Стратегия экстенсивного роста – связана с наращиванием предприятиями основных факторов производства: трудовых ресурсов и капитала. Такое поведение более характерно для отраслей, где есть альтернативы для импорта в сочетании с появлением ниш на российском рынке – для производства текстильных изделий, производства мебели.

Стратегии инноваций и экспансии чаще применяются компаниями, получившими нейтральный или положительный эффект от санкций, а также экспортерами. Стратегия «сжатие и упрощение» характерна для компаний с выраженным негативным воздействием и молодых предприятий. Наконец, стратегию наращивания факторов производства чаще других применяли компании, столкнувшиеся с нейтральным либо негативным влиянием санкций, и фирмы, не использующие импорт, тогда как относительно редко – компании с иностранным участием.

В целом реализация компаниями мер по адаптации к введенным в 2022 г. санкционным ограничениям позволяла им задействовать адаптационные возможности существенно чаще, чем это удавалось фирмам, не предпринимавшим таких действий.

Одним из особенно важных является вопрос о факторах устойчивости компаний к кризисным воздействиям (экономическим шокам) в цепочках создания стоимости. Согласно The FM Global Resilience Index, устойчивость цепочек в российской экономике по отношению к другим странам

можно охарактеризовать как относительно невысокую: в 2018–2022 гг. Россия находилась между 52-м и 58-м местами в мире по рейтингу устойчивости [2]. Среди стран, выбранных для сравнения (Бразилия, Индия, Китай, Мексика и Казахстан), Россия существенно отстает по качеству организации цепочек поставок при сопоставимом месте в совокупном рейтинге. На фоне других стран российские цепочки поставок обладают невысокой устойчивостью – отечественные компании отстают во внедрении технологий, которые способствуют прозрачности и отслеживаемости цепочек, устойчивость цепочек далеко не всегда находится в повестке корпоративного управления.

На основе структурного моделирования, как показано на рис. 1, где синие стрелки обозначают статистически значимое влияние факторов устойчивости на динамическую устойчивость, красные стрелки – положительное статистически значимое влияние устойчивости на структурные эффекты, а серые стрелки пунктиром – отрицательное статистически значимое влияние устойчивости и динамической устойчивости на структурные эффекты, можно сделать следующие выводы:

1) У предприятий с критической зависимостью от импорта, которые осуществляли смену поставщиков, ожидалось, что выручка окажется не ниже досанкционного уровня. Данный факт свидетельствует о том, что организации, обладающие ресурсами для реструктуризации цепочек поставок, демонстрируют более высокую устойчивость в условиях неопределенности.

2) Предприятия, которые уже внедрили цифровые технологии, чаще демонстрировали гибкость в смене поставщиков и чаще выходили на новые рынки. Вероятно, наличие цифровой инфраструктуры способствует формированию культуры инноваций и готовности к изменениям, что позволяет компаниям динамически адаптироваться к внешним шокам в бизнес-среде.

3) Высокий технологический уровень не оказывал определяющего влияния на процесс адаптации; его роль оказалась незначительной как для динамики выручки и занятости, так и для структурных эффектов на уровне фирм. Следовательно, для обеспечения роста необходимы факторы, способствующие именно динамической адаптации.

4) Расширение доли присутствия на рынках характерно для предприятий, имевших развитую

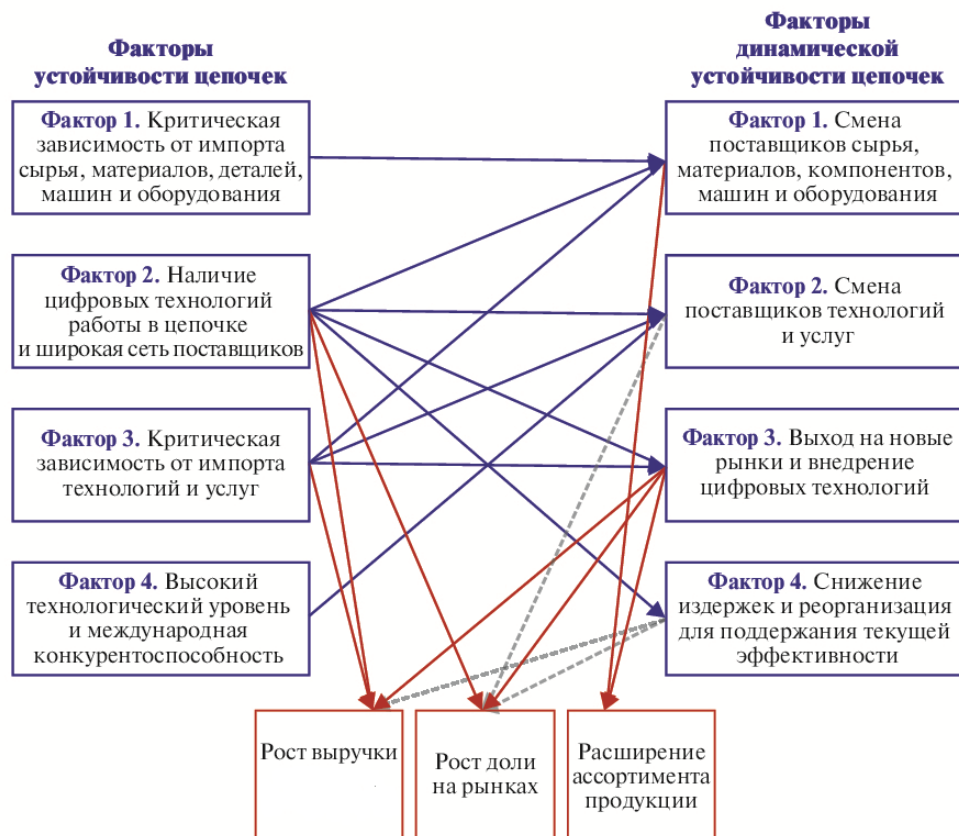


Рис.1 Сводные результаты моделирования эффектов санкций на уровне предприятий (составлено автором)

сеть поставщиков еще до санкционного кризиса. Это подчеркивает необходимость развития сетей субподряда в российской экономике.

5) Смена поставщиков по всей цепочке создания стоимости – от поставщиков технологий и услуг до поставщиков сырья и полуфабрикатов – позволила компаниям выйти за рамки сложившегося профиля и повысить разнообразие выпускаемой продукции.

В качестве предварительных выводов для государственной политики предлагается следующее:

1. В условиях высокой неопределенности важно сделать ставку на поддержку действий компаний по адаптации к санкционным ограничениям без навязывания каких-либо приоритетов сверху. Предсказуемость действий государства представляется важным фактором создания среды, поощряющей инициативу бизнеса [3].

2. Необходимо обратить внимание, что существенная часть предприятий (около трети) не предпринимали каких-либо активных действий ни в 2022 году, ни в предшествующие годы. Подобная «застойная пассивность» создает дополнительные риски при реаллокации государственных ресурсов в пользу неэффективных компаний и снижает результативность антикризисной политики.

3. При обсуждении действий по антикризисной поддержке тех или иных отраслей должны приниматься во внимание усилившиеся структурные изменения и процессы трансформации цепочек создания стоимости. В некоторых отраслях (например, в производстве мебели) был отмечен спад производства в 2022 г., в том числе связанный с прекращением деятельности отдельных компаний с иностранными инвестициями, что одновременно стимулировало российские компании к занятию освободившихся ниш и расширению производственных мощностей.

4. В течение достаточно длительного времени политика импортозамещения была направлена прежде всего на продуктовое замещение, но в явно недостаточной степени на технологическое. Радикальная трансформация этой ситуации в краткосрочной перспективе затруднена. Зависимость от импорта неоднородна и оценивается весьма приблизительно, а сами партнерства стали динамично меняться и по направленности, и по формату. На горизонте 1–2 лет целесообразно помогать (не мешать) компаниям самостоятельно решать, как выстраивать цепочки поставок: на основе импорта из дружественных стран, с использованием схем параллельного импорта или за счет поиска новых российских поставщиков.

5. Несмотря на то что санкции позволили ощутить предприятиям разного размера некоторые новые возможности, складывается впечатление, что на большинстве рынков крупные предприятия нарастили свое присутствие как напрямую (через расширение продаж), так и косвенно (через связанные субъекты малого и сред-

него предпринимательства (далее – МСП), используемые, например, для параллельного импорта).

Несмотря на то, что сектор МСП продемонстрировал способность выходить в новые товарные и географические ниши, что подчеркивает высокий потенциал малых и средних предприятий в осуществлении позитивных структурных изменений в российской экономике и в импортозамещении на отдельных нишах, особенно мелкосерийных производств, стоит отметить, что в рамках реализуемой российской политики сектор МСП рассматривается преимущественно в контексте его социальной роли, но никак не в качестве драйвера роста и структурных изменений [4].

6. Внутророссийский рынок импортозамещающей продукции, как правило, недостаточно широк для создания эффективного производства материалов и комплектующих.

Важно отметить, что на современном этапе проблемам инструментария диагностики и прогнозирования процессов импортозамещения в отечественной экономике, уделяется мало внимания: отсутствуют статистические данные, нет показателей по различным направлениям разработки импортозамещающей продукции, отсутствуют показатели оценки и обеспечения необходимого уровня экономического суверенитета государства по различным товарным группам [5]. Более того, усиление санкционного режима требует дальнейшего реформирования несбалансированной модели охраны интеллектуальной собственности [6]. Актуальной задачей является поиск и продвижение совместных с компаниями из дружественных стран проектов по созданию соответствующих производственных мощностей, в том числе на зарубежных площадках. Приоритетными направлениями могут стать страны ближнего зарубежья, не попавшие под санкции, страны Латинской Америки, возможно, Индия.

7. В связи с лагами в наступлении разнородных эффектов, специфичным сочетанием санкционных и адаптационных воздействий могут наблюдаться как положительные, так и отрицательные отклонения от консенсусных прогнозов. Можно констатировать факт, что 2022 г. был более успешным, так как в силу шокового воздействия санкций компании активно занялись вопросами устойчивости систем поставок и в существенной мере задействовали потенциал «легкого» импортозамещения (где есть выбор технологий и поставщиков). Однако в существенно меньшей мере пока удалось решить проблемы критической импортозависимости, когда выбор крайне ограничен.

В заключении стоит отметить, что значительным риском для России выступает расширение практики давления на дружественные страны, в том числе через введение вторичных санкций против поставщиков в Россию. В данном контексте, важно подчеркнуть, что императивом экономической политики России должно быть не вве-

дение контрсанкций (поскольку они представляют собой исключительно инструмент противодействия и противостояния) а разработка пакета отраслевых мер, которые способствовали бы сглаживанию негативных эффектов от санкций и учитывали потенциальные угрозы введения новых санкций [7]. В связи с этим необходимы меры по привлечению инвестиций из дружественных стран для создания мощностей на территории России по производству необходимых материалов и комплектующих. Такого рода инвестиции необязательно должны носить финансовый характер, но могут быть связаны с привлечением технологических предпринимателей к партнерству с российскими компаниями. В соответствии с Распоряжением Правительства РФ от 20.05.2023 № 1315-р технологическое развитие Российской Федерации в среднесрочной перспективе будет находиться под воздействием с одной стороны ряда внешних и внутренних угроз технологического отставания и деградации российской экономики, с другой – открывающихся новых возможностей ускорения ее инновационно ориентированного роста. [8].

Исследование показало, что необходимо стимулировать предприятия к повышению устойчивости поставок путем выработки инициатив, направленных на проверку корпоративной устойчивости цепочек поставок (например, требование о проведении оценки рисков в цепочках

поставок), совместной с отраслевыми и бизнес-ассоциациями выработки добровольных стандартов устойчивости цепочек, а также путем разработки мер, которые направлены на налоговое стимулирование компаний к инвестициям в технологии, связанные с устойчивостью в цепочках.

При любых условиях приоритетом государственной политики должна стать поддержка цифровизации компаний. Цифровизация деятельности компаний позволяет им менять поставщиков и более гибко адаптироваться к разрывам в цепочках, даже там, где, как оценивают их руководители, выбор поставщиков значительно ограничен.

Принципиально важно способствовать интеграции российских компаний в глобальные цепочки создания стоимости. Это определяет их более высокую устойчивость к экономическим шокам. Необходимо обратить особое внимание на стимулирование экспортной деятельности и снижение барьеров для внешней торговли (в части не только импорта, но прежде всего экспорта). Компании, которые пережили шок разрывов в цепочках создания стоимости, склонны отдавать предпочтение гибкости и разнообразию поставщиков в своих цепочках поставок. В дальнейшем это сделает их менее восприимчивыми к последующим шокам и ускорит адаптацию.

Список литературы

1. Касьянова Н.Т., Тумашева Е.С. Преимущества и недостатки подходов к оценке импортозамещенности // Бюллетень инновационных технологий. – 2026. – Т. 10. – № 1(37). – С. 26-29.
2. Адаптация российских промышленных компаний к санкциям: первые шаги и ожидания: докл. к XXIV Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2023 г. / Ю.В. Симачев (рук. авт. кол.), А.А. Яковлев (рук. авт. кол.), В.В. Голикова и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. – 38 с.
3. Афонин Д.Н., Афонин П.Н., Берзан А.А. и др. Управление инновациями в таможенном администрировании: история современность и будущее. – Санкт-Петербург: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский центр «Интермедия», 2025. – 220 с.
4. Денисов С.Г. Импортозамещение в российской экономике на современном этапе: проблемы и вызовы // Бюллетень инновационных технологий. – 2026. – Т. 10. – № 1(37). – С. 20-25.

5. Тюкавкин Н.М., Анисимова В.Ю. Аналитический инструментальный диагностики и прогнозирования процессов импортозамещения инноваций в промышленности России // Научный результат. Экономические исследования. – 2024. – Т.10. – № 1. – С. 34-51.

6. Денисов С.Г. Регулирование интеллектуальной собственности для целей импортозамещения в России // Бюллетень инновационных технологий. – 2026. – Т. 10. – № 2 (38). – С. 10-13.

7. Атурин В.В. Антироссийские экономические санкции и проблемы импортозамещения в условиях современной международной конкуренции // Вестник евразийской науки. – 2019. Т.11. – № 2. С.5-14.

8. Распоряжение Правительства РФ от 20.05.2023 № 1315-р «Об утверждении Концепции технологического развития до 2030 года» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс] // СПС «Гарант» – URL: base.garant.ru/406931204/.

Поступила в редакцию 10.07.2026

Сведения об авторе:

Денисов Сергей Генрихович – доцент кафедры таможенного администрирования Северо-Западного института управления – филиала ФГБОУВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», кандидат технических наук, e-mail: denisov-sg@ranepa.ru



Электронный научно-практический журнал «**Бюллетень инновационных технологий**»
(ISSN 2520–2839) является сетевым средством массовой информации
регистрационный номер Эл № ФС77-73203
по вопросам публикации в Журнале обращайтесь по адресу bitjournal@yandex.ru