

О.В. Кашпурова,

Кашпурова Оксана Владимировна

канд. экон. наук, доцент

Голомб Вероника Андреевна

студентка

ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет путей сообщения»

Иркутская обл, Иркутск г,

АДАПТАЦИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ К САНКЦИОННЫМ ОГРАНИЧЕНИЯМ: СТАТИСТИЧЕСКАЯ КАРТИНА И ПРАКТИКА ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация: в статье рассматриваются реакция российских компаний на санкции 2022 г. и меры, которыми они компенсировали потерю импорта, рынков и финансовых каналов. На основе опубликованных результатов опросов обрабатывающей промышленности и статистики по отраслям показано, что санкционное давление затронуло более двух третей фирм, однако активные действия предприняла лишь немногим более половины из них. Сопоставлены оценки доли основных проблем по двум изложениям одного и того же обследования, выделены оборонительные и развивающие стратегии, приведены отраслевые примеры (топливно-энергетический комплекс, информационные технологии, станкостроение, агропромышленный сектор, ритейл). Сделан вывод, что устойчивость компании определялась не выбором одной меры, а сочетанием смены поставщиков, переориентации сбыта и собственных технологических компетенций.

Ключевые слова: санкции, адаптация, обрабатывающая промышленность, импортозамещение, переориентация поставок, технологический суверенитет.

С 2014 г., а в особенности после 2022 г., внешнеэкономические ограничения стали устойчивым условием деятельности российского бизнеса. Круг мер широк: от запретов на трансграничное перемещение товаров, технологий и капитала до отключения от международных платёжных систем. Е.К. Намсараева,

Я.А. Дехтерев и М.Л. Багайников подчёркивают, что санкции служат не правовым институтом, а политическим решением государства или группы государств [2], поэтому предсказать их масштаб и срок действия предприятие не может, а планирование вынуждено строиться в условиях неопределённости.

Литература о первой волне ограничений 2014–2015 гг. подробно описана в работе М.Г. Кузыка и Ю.В. Симачева: прямое воздействие затронуло менее 1% фирм, преимущественно крупных, зато косвенные риски ощутила примерно половина предприятий [1]. Эмпирических исследований реакции компаний на вторую волну, по оценке тех же авторов, остаётся немного [1], а имеющиеся публикации нередко пересказывают одни и те же данные. Это порождает расхождения в цифрах, которые читатель не всегда замечает, и определяет задачу данной статьи: свести статистику основных обследований, проверить её согласованность в разных изложениях и показать, как она проявилась на уровне отдельных отраслей и компаний.

Цель работы состоит в выявлении основных направлений адаптации российских компаний к санкциям 2022 г. и оценке их распространённости. Для достижения цели рассмотрены теоретические подходы к классификации стратегий, сопоставлены статистические данные опросов, проанализированы отраслевые примеры. Методы исследования: сравнительный анализ опубликованных данных, группировка и графическое представление результатов.

В зарубежной литературе санкции трактуются по-разному. R. Baldwin рассматривает их как «экономическое оружие», нарушающее торговые и финансовые потоки, но малоэффективное в долгосрочной перспективе, тогда как D. Drezner указывает на парадоксальный эффект: ограничения стимулируют импортозамещение и формирование национальных производственных цепочек [2]. Эти две позиции определяют и рамку для анализа компаний: ограничение одновременно разрушает прежние связи и создаёт спрос на новые.

Применительно к бизнесу принято различать пассивные (рестрикционные) и активные меры. К первым относят сокращение издержек, инвестиций, персонала и ассортимента; ко вторым — смену поставщиков и рынков сбыта,

модернизацию производства, выпуск новой продукции. По результатам обследования 2022 г. М.Г. Кузык и Ю.В. Симачев выделяют третий вариант – стратегию развития, которая сочетает инновационные меры с расширением взаимодействия с государством [1]. С.Н. Чурилин, анализируя действия предприятий, связывает выбор стратегии с финансовой устойчивостью: потеря доступа к инвестициям, разрыв цепочек поставок, падение спроса и инфляция образуют набор рисков, определяющий допустимые ответы [4].

Различия во времени также существенны. Опрос руководителей около 2 тыс. фирм обрабатывающей промышленности в 2014 г. показал, что компании чаще меняли поставщиков и потребителей на внутреннем рынке и реже – на внешнем; осенью 2015 г. по данным РСПП преобладала оптимизация затрат без снижения выпуска, а опрос ИНП РАН зафиксировал внедрение экономичных технологий и изменение ассортимента [1]. Следовательно, первая волна ограничений вызвала скорее приспособление внутри существующей модели, тогда как вторая потребовала перестройки внешних связей.

Наиболее полная эмпирическая база по второй волне – обследование НИУ ВШЭ в августе-ноябре 2022 г., охватившее 1,9 тыс. компаний обрабатывающей промышленности с выборкой, репрезентативной по видам деятельности и размеру [1; 6]. К моменту опроса какое-либо влияние санкций ощутили 69% фирм; у 53% преобладали негативные эффекты, у 7% – позитивные [1]. Для сопоставления: опрос 189 компаний весной 2022 г. показал, что пострадало около 60% фирм, а к весне 2023 г. доля почти не изменилась (61%) [1]. Таким образом, масштаб поражённых компаний быстро достиг потолка и далее оставался стабильным, а менялся характер реакции.

Показательно, что в разных публикациях итоговые доли отличаются. Чурилин, ссылаясь на то же обследование, сообщает о 1860 предприятиях, из которых 67% испытали влияние ограничений, и 65% столкнулись с трудностями [4]; в работе Кузыка и Симачева приведены 69% и 1,9 тыс. фирм с учётом весов [1]. Расхождение в два процентных пункта объяснимо взвешиванием выборки, однако

оно показывает, что цифры без указания методики нельзя смешивать. Аналогичная картина наблюдается для структуры проблем (табл. 1).

Таблица 1

Доля компаний, назвавших основные негативные последствия санкций, %*

Проблема	По [1]	По [3; 4]
Рост цен на сырьё и комплектующие	42	41
Трудности импорта товаров	30	31
Логистические проблемы	20	22
Импорт и обслуживание оборудования	17	19
Сокращение внутреннего спроса	18	-

* разработано автором по материалам [1; 3; 4].

Данные таблицы расходятся в пределах 1–2 процентных пунктов, что соответствует разнице между взвешенными и невзвешенными оценками и не меняет ранжирования проблем. Первое место занимает рост внутренних цен на сырьё и комплектующие, второе – трудности импорта, третье – логистика. Иными словами, главным каналом воздействия на предприятия стало не прямое запрещение, а удорожание и усложнение снабжения. Все названные проблемы, за исключением падения внутреннего спроса, были острее для глобальных фирм – импортёров и экспортёров [1]; к тому же выводу приходят Карлова, Морозова и Пузанов на выборке из 486 промышленных компаний: экспортёры оказались чувствительнее, но для них разрыв импортных цепочек оказался значимее, чем проблемы собственно экспорта [1].

Какие-либо действия по адаптации к санкциям предприняли 56% обследованных компаний [1], то есть почти половина фирм не реагировала активно: часть не пострадала, часть не располагала ресурсами. Структура мер на рисунке построена по проанализированным источникам.

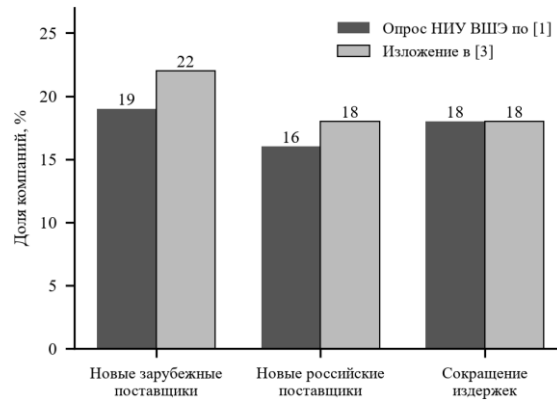


Рис. 1. Меры адаптации компаний к санкциям 2022 г., % компаний*

* разработано автором по материалам [1; 3]

Лидирующие меры – смена поставщиков (причём зарубежные чаще российских) и сокращение издержек. А.А. Варфоломеев и Л.В. Воронина дают несколько иные значения: поиск иностранных поставщиков – 22%, российских – 18% благодаря программам импортозамещения, сокращение издержек – 17–19% [3]; на рисунке для последней меры взята середина интервала. Различие в порядке величин небольшое, а общий вывод единообразен: предприятия в первую очередь искали замену утраченному импорту, и лишь затем перестраивали собственное производство. Чурилин трактует это как отказ от иллюзий по поводу сотрудничества с прежними партнёрами [4].

Для оценки качества адаптации важна динамика. К весне 2023 г. компании чаще прибегали к активным мерам – поиску поставщиков и рынков, модернизации, – и реже к пассивным, связанным с сокращением затрат и выпуска [1]. Конкурентоспособные фирмы, внедрявшие инновации и экспортировавшие продукцию до 2022 г., чаще остальных реализовывали стратегию развития, поскольку привыкли действовать в условиях международной конкуренции [1]. Вывод имеет практическое значение: готовность к адаптации формируется до шока, а не в момент его наступления.

Отдельного внимания заслуживает роль государства. Реализация программ импортозамещения позволила, по данным Варфоломеева и Ворониной, части компаний найти российских поставщиков и производителей (18% в конце 2022 г.)

[3], а в стратегии развития, выделенной Кузыком и Симачевым, взаимодействие с государственными институтами выступает самостоятельным элементом наряду с инновациями [1]. Вместе с тем доля фирм, выбравших отечественного поставщика, остаётся меньше доли переключившихся на зарубежного, и это означает, что внутреннее предложение пока не заместило импорт по номенклатуре и качеству. Для предприятий с длинными технологическими цепочками (станкостроение, электроника) такая замена сопряжена с пересертификацией продукции и пересмотром конструкторской документации, поэтому на начальном этапе выгоднее оказывалась параллельная закупка через третьи страны, которая, однако, увеличивает стоимость и срок поставки.

Макростатистика, приведённая Намсараевой, Дехтеревым и Багайниковым, позволяет увидеть последствия в разрезе отраслей [2]. В топливно-энергетическом комплексе экспорт нефти и газа в страны Евросоюза в 2023 г. сократился примерно на 90%, и потоки были частично перенаправлены в Азию, где доля Китая и Индии достигла 65%. Платой за переориентацию стали рост логистических издержек в среднем на 25% и дисконт на нефть марки Urals к Brent в 30–35 долл [2]. Пример иллюстрирует тезис о том, что смена рынка сбыта возможна, но не бесплатна: часть рентного дохода уходит на транспорт и скидки.

В сфере информационных технологий зависимость от импортного оборудования снизилась с 72% в 2019 г. до 58% в 2023 г.; в станкостроении она остаётся высокой – до 82% [2]. Различие показывает, что адаптация идёт неравномерно: там, где возможна программная и сервисная замена, импортозамещение продвигается быстрее, чем в капиталоемком машиностроении с длинным циклом разработки. В агропромышленном секторе показатели самообеспеченности зерном достигли 170,5%, мясом – 101,5%, молоком – 86,7%, однако около 37,5% семян сельскохозяйственных культур по-прежнему импортируется [2], то есть даже в лидирующих по самообеспеченности отраслях сохраняются узкие места в технологической базе.

На уровне компаний в литературе описаны гибридные стратегии. А.С. Анджукаева и О.М. Сергеева приводят пример X5 Retail Group, которая к

2023 г. довела локализацию ассортимента до 95% и одновременно применяла алгоритмы искусственного интеллекта для управления логистикой и запасами; для нефтяных компаний авторы отмечают переориентацию экспорта на азиатские рынки, включая рост доли Китая до 45% к 2022 г [5]. По оценке тех же авторов, фирмы, развивавшие не менее двух из трёх компонентов предложенной модели (гибкость ресурсов, цифровая интеграция, институциональная адаптация), показали среднегодовой рост выручки 8,2% при снижении на 3,4% у компаний с единой негибкой стратегией [5]. Следует учитывать, что эти количественные оценки получены авторами моделированием и экспертными расчётами, не подтверждены обследованием и требуют независимой проверки на данных отчётности.

Те же авторы указывают на ограничения: до 68% малых фирм, по опросам, не располагают капиталом для комплексной адаптации, а концентрация поставок на одном партнёре создаёт новую зависимость [5]. Выводы о неравенстве возможностей согласуются с данными [1], где меры развития чаще применяли крупные и экспортно ориентированные компании.

Эконометрическая оценка, выполненная Намсараевой и соавторами, показывает, что введение новых санкций снижает квартальный темп роста ВВП в среднем на 0,12%, а рост цены нефти на 1 долл. повышает его на 0,08%; при этом авторегрессионная компонента составляет 45% текущего роста, что отражает инерционность экономики [2]. Следовательно, воздействие отдельного пакета ограничений на агрегированный показатель невелико, и устойчивость определяется структурными факторами: диверсификацией рынков, внутренним спросом, технологической базой. Это подтверждает вывод микроданных: успешность адаптации зависит от способности менять каналы снабжения и сбыта, а не от размера единичного шока.

Проведённый анализ показывает, что санкции 2022 г. затронули около двух третей промышленных предприятий, причём главным каналом воздействия стало удорожание и усложнение снабжения, а не прямое запрещение деятельности. Активные действия предприняли 56% компаний; наиболее распространены смена поставщиков и сокращение издержек, тогда как стратегия развития

оказалась доступна в первую очередь конкурентоспособным и экспортно ориентированным фирмам.

Сопоставление публикаций выявило, что цифры одного и того же обследования в разных изложениях отличаются на 1–2 пункта; в научном обороте их следует приводить с указанием выборки и способа взвешивания. Отраслевые примеры подтверждают неравномерность адаптации: быстрее всего она идёт в сферах с возможной программной и сервисной заменой, медленнее – в станкостроении и семеноводстве. Практическая рекомендация для предприятий – формировать запас гибкости (альтернативных поставщиков, рынков, компетенций) до наступления шока, а для дальнейших исследований – перейти от разовых опросов к панельным данным отчётности.

Список литературы

1. Кузык, М. Г. Стратегии адаптации российских компаний к санкциям 2022 г / М. Г. Кузык, Ю. В. Симачев // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2023. – № 3 (60). – С. 172–180.

2. Намсараева, Е. К. Экономико-статистическая оценка влияния санкций на финансовую стабильность и экономическую безопасность России / Е. К. Намсараева, Я. А. Дехтерев, М. Л. Багайников // System Analysis & Mathematical Modeling. – 2025. – Т. 7, № 3. – С. 373–388.

3. Варфоломеев, А. А. Адаптация российских компаний к санкционным ограничениям / А. А. Варфоломеев, Л. В. Воронина // Экономические науки. – 2025. – № 10 (251). – С. 250–255.

4. Чурилин, С. Н. Стратегии адаптации бизнеса к санкционным ограничениям / С. Н. Чурилин // Journal of Monetary Economics and Management. – 2024. – № 9. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-adaptatsii-biznesa-k-sanktsionnym-ogranicheniyam> (дата обращения: 03.10.2026). – Текст : электронный.

5. Анджукаева, А. С. Адаптация к санкциям: трансформация международных маркетинговых стратегий российских компаний в условиях геополитической

неопределенности / А. С. Анджукаева, О. М. Сергеева // Экономические науки. – 2025. – № 245. – С. 133–141.

6. Адаптация российских промышленных компаний к санкциям: первые шаги и ожидания: доклад НИУ ВШЭ / Ю. В. Симачев, М. Г. Кузык [и др.]. – Москва : НИУ ВШЭ, 2023. – 40 с.