Живолупова Виталина Витальевна,
студент 1 курса, Институт экономики и управления,
ФГАОУ ВО «КФУ им. В. И. Вернадского»
Zhivolupova Vitalina Vitalevna,
1st-year student, Institute of Economics and Management,
V. I. Vernadsky Crimean Federal University (CFU)

Научный руководитель:
Совик Инна Александровна,
к. э. н., доцент, Институт экономики и управления,
ФГАОУ ВО «КФУ им. В. И. Вернадского»
Sovik Inna Aleksandrovna,
Economic Sciences (PhD in Economics),
Associate Professor, Institute of Economics and Management
V. I. Vernadsky Crimean Federal University (CFU)

СТРАТЕГИИ АДАПТАЦИИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ К САНКЦИОННЫМ ОГРАНИЧЕНИЯМ: ПЕРЕСТРОЙКА ЛОГИСТИЧЕСКИХ ЦЕПОЧЕК И ПОИСК НОВЫХ РЫНКОВ СБЫТА
STRATEGIES OF RUSSIAN ENTERPRISES' ADAPTATION TO SANCTIONS RESTRICTIONS: RESTRUCTURING LOGISTICS CHAINS AND SEARCHING FOR NEW SALES MARKETS

Аннотация. В работе рассматриваются стратегии адаптации российских предприятий к санкционным ограничениям. Проводится анализ основных направлений перестройки логистических цепочек и поиска новых рынков сбыта. Выявлены ключевые барьеры и факторы успеха адаптационных стратегий. Показана роль диверсификации экспорта и гибкости ценовой политики в обеспечении устойчивости предприятий.

Abstract. The paper examines the strategies of Russian enterprises' adaptation to sanctions restrictions. The main directions of restructuring logistics chains and searching for new sales markets are analyzed. Key barriers and success factors of adaptation strategies are identified. The role of export diversification and pricing flexibility in ensuring enterprise sustainability is demonstrated.

Ключевые слова: Санкционные ограничения, адаптация предприятия, логистические цепочки, диверсификация экспорта, новые рынки сбыта, экономическая устойчивость.

Keywords: Sanctions restrictions, enterprise adaptation, logistics chains, export diversification, new sales markets, economic sustainability.

Санкционное давление 2022 года стало беспрецедентным испытанием для российского бизнеса. Привычные логистические маршруты и рынки сбыта оказались заблокированы, и предприятиям пришлось в срочном порядке искать новые решения. В условиях жёсткой конкуренции, ограниченности ресурсов и быстрой смены рыночной ситуации способность организации эффективно управлять своей деятельностью становится решающим фактором выживания и долгосрочного развития. Для российских предприятий эта проблема особенно актуальна в связи с необходимостью перестраивать логистику и искать новые рынки сбыта, адаптируясь к санкциям. Главный вызов заключается в том, чтобы обеспечить устойчивость компании без потери гибкости и инновационности, сохраняя баланс между быстрыми результатами и долгосрочными целями.

В связи с этим, возникла необходимость выявить и систематизировать основные стратегии адаптации российских предприятий к санкционным ограничениям, а также оценить их эффективность на примере перестройки логистических цепочек и диверсификации рынков сбыта.

Анализ показал, что реакция частных фирм на санкционный шок была неодинаковой. Самыми распространёнными стратегиями стали замещение поставок и сокращение издержек, а вот полный выход из бизнеса оказался наименее популярным решением [1]. При этом выбор конкретной стратегии во многом зависел от того, как сами предприниматели оценивали будущее – верили ли они в восстановление партнёрств с Европой или делали ставку на самообеспечение [2]. Иными словами, бизнес действовал не по единому шаблону, а исходя из собственных представлений о том, как долго продлится кризис и на какие горизонты планирования стоит ориентироваться.

Первым и наиболее очевидным направлением адаптации стала перестройка логистических цепочек. Привычные маршруты поставок через европейские страны оказались заблокированы, и предприятиям пришлось переориентироваться на альтернативные коридоры – через Турцию, Китай, страны Центральной Азии и Ближнего Востока. Исследование производственного сектора Северо-Запада России подтверждает, что к 2025 году острая фаза кризиса логистики в значительной степени преодолена: предприятия завершили трансформацию производственно-сбытовых цепочек и адаптировались к новым условиям [3]. Это не значит, что логистика стала проще или дешевле – напротив, маршруты удлинились, а издержки выросли. Однако сам факт того, что предприятия смогли выстроить работу в новых условиях, говорит о высокой адаптационной способности производственного сектора.

Вторым ключевым направлением стало расширение географии сбыта. Данные исследований показывают, что диверсификация экспорта – как по товарным группам, так и по странам – значительно повышает устойчивость фирм к внешним шокам. Исследование российских обрабатывающих предприятий показало, что фирмы, ориентированные на единственный продукт или единственный рынок, хуже противостоят санкционному давлению, тогда как многопрофильные экспортёры адаптируются существенно быстрее [4]. Похожие выводы получены и для малого бизнеса: поиск новых поставщиков и рынков предприниматели рассматривают как более предпочтительную стратегию, чем пассивное ожидание [1]. Здесь прослеживается простая закономерность: чем шире портфель рынков и продуктов, тем меньше предприятие зависит от одного канала сбыта и тем спокойнее переживает внешние потрясения.

Третьим важным элементом адаптации является ценовая политика. Исследования показывают, что рыночное ценообразование помогает сохранить экспортные позиции в условиях кризиса, тогда как жёсткий контроль цен, включая попытки государства сдерживать рост стоимости товаров, подрывает конкурентоспособность и снижает непрерывность экспорта [4]. Это означает, что предприятиям необходимо сохранять гибкость в ценообразовании даже под давлением регулирующих органов. Попытка «заморозить» цены ради социальной стабильности может привести к тому, что производитель просто потеряет внешний рынок.

Процесс адаптации к санкциям – это не одномоментный акт, а последовательность этапов. Первый этап включает диагностику текущего состояния компании: анализ финансовой устойчивости, оценку эффективности менеджмента, маркетинговой стратегии и логистики. Второй этап - оценка санкционного воздействия: проверка юридических ограничений, анализ финансового состояния, изучение рынка на предмет альтернативных поставщиков, а также оценивание перспектив выхода на новые направления экспорта [2]. Такой системный подход позволяет предприятию не просто реагировать на текущие вызовы, но и выстраивать долгосрочную стратегию устойчивости.

Отдельного внимания заслуживает вопрос о том, насколько успешной оказалась адаптация в масштабах экономики. Несмотря на первоначальные прогнозы о глубоком спаде, российская экономика продемонстрировала рост в 2023–2024 годах, замедлившийся лишь к 2025 году [3]. Это свидетельствует о том, что адаптационный потенциал частного бизнеса оказался выше, чем ожидалось. Однако успех адаптации распределён неравномерно: малые и средние предприятия, а также фирмы с низкой степенью диверсификации остаются наиболее уязвимыми.

Таким образом, стратегии адаптации российских предприятий к санкционным ограничениям включают три взаимосвязанных направления: перестройку логистических маршрутов, диверсификацию экспортных рынков и поддержание гибкости ценовой политики. Эффективность этих стратегий зависит от отрасли, размера предприятия и исходной степени диверсификации. Универсального рецепта не существует, однако общая закономерность прослеживается отчётливо: предприятия, которые не ограничиваются одним рынком или одним продуктом, адаптируются быстрее и с меньшими потерями. Для государства это означает необходимость поддержки именно диверсификационных стратегий, а не сохранения структуры, сложившейся до санкций.

Список литературы:

1. Казун А., Либман А., Яковлев А. Ожидания имеют значение: стратегии малого бизнеса в условиях экономических санкций в России // Eurasian Geography and Economics. – 2025. – DOI: 10.1080/15387216.2025.2594407. – URL: https://doi.org/10.1080/15387216.2025.2594407.

2. Адаптация российских компаний к санкционному воздействию: этапы и стратегии // Экономические науки. – 2025. – № 10. – С. 250. – DOI: 10.14451/1.251.250. – URL: https://doi.org/10.14451/1.251.250

3. Широкова Е.Ю., Лукин Е.В. Производственный сектор экономики Северо-Запада России: продолжение адаптации к санкционному давлению // Проблемы развития территории. – 2025. – Т. 29, № 6. – С. 106–127. – DOI: 10.15838/ptd.2025.6.140.7. – URL: https://doi.org/10.15838/ptd.2025.6.140.7

4. Роль ценообразования и диверсификации экспорта в устойчивости глобальных цепочек создания стоимости: опыт российских обрабатывающих предприятий в условиях двойных шоков // Russian Journal of Economics. – 2025. – Vol. 11, No. 1. – P. 27–46. – URL: https://rujec.org.