**УДК 332.1, 338.012, 334.02 DOI: 10.14451/1.251.250**

# Адаптация российских компаний к санкционным ограничениям*

© 2025 **Варфоломеев Александр Анатольевич**
Аспирант. Институт социально-экономических и биоресурсных исследований, Федеральный исследовательский центр комплексного изучения Арктики имени академика Н. П. Лаверова Уральского отделения Российской академии наук.
E-mail: Ayksis@yandex.ru

© 2025 **Воронина Людмила Васильевна**
Кандидат экономических наук, старший научный сотрудник. Институт социально-экономических и биоресурсных исследований, Федеральный исследовательский центр комплексного изучения Арктики имени академика Н. П. Лаверова Уральского отделения Российской академии наук.
E-mail: Ludmila.science@yandex.ru

Ключевые слова: санкции, ограничения, стратегии адаптации, устойчивое развитие, антикризисные меры.

Масштабные антироссийские санкции, введённые странами коллективного запада, затронули большое количество российских компаний. Основной целью данного исследования стало определение ключевых стадий адаптации к санкционному воздействию, выявление основных негативных последствий и анализ стратегий, выбранных российскими компаниями как ответ на введенные санкционные ограничения со стороны недружественных государств. Благодаря применению методов анализа, синтеза и систематизации удалось проанализировать и исследовать основные трудности, которые встали перед российским бизнесом и экономикой в целом вследствие введения санкционных ограничений. Результаты данного исследования могут стать полезным инструментом для компаний разных отраслей экономики, стремящихся адаптироваться к санкционным ограничениям, укрепить свою конкурентоспособность и повысить эффективность своего бизнеса в текущих непростых условиях.

Современные международные экономические отношения характеризуются высоким уровнем неопределенности и рисков, вызванных различными факторами, в том числе геополитической и экономической конкуренцией мировых держав между собой за зоны влияния, мировые рынки и энергетические ресурсы. В настоящий момент санкционные ограничения в большей степени выступают в качестве инструмента политического давления и экономического воздействия, направленного на достижение определенных целей внешней политики как отдельных государств, так и групп стран (ЕС, G7).

*Работа выполнена в рамках темы ФНИР «Адаптация арктических социо-эколого-экономических систем к условиям динамично меняющейся среды как основа повышения инвестиционной привлекательности регионов российской Арктики», № 125021902573-9. (₽)

Первые масштабные санкции против России были введены в марте 2014 года после вхождения Республики Крым в состав Российской Федерации. Затем последовали дополнительные пакеты санкций в ответ на участие России в конфликте на востоке Украины и вменяемое России вмешательство в выборы в США и других странах.

В феврале 2022 года после начала специальной военной операции по демилитаризации и денацификации Украины страны Запада значительно усилили свое санкционное давление, введя беспрецедентное количество санкций. По состоянию на 20 октября 2025 года в отношении России введено 19 775 санкций [6].

Под западные рестрикции подпали крупные российские банки и компании, в том числе ВЭБ.РФ, Сбербанк, Банк ВТБ, Газпром, Роснефть, ЛУКОЙЛ, Ростелеком, РЖД, Аэрофлот, АЛРОСА и многие другие ведущие российские компании [1].

Из России ушло более 500 крупных иностранных компании, в том числе Apple, AMD, Nokia, Intel, Siemens, Canon, IBM, Coca-Cola, Danone, Nestle, Audi, BMW, Volkswagen, BP, Shell, ExxonMobil и многие другие. Были свернуты крупные инвестиционные и инфраструктурные проекты с участием зарубежного капитала, прекращены поставки продукции, оборудования и запасных частей.

В сентябре 2025 Европейский союз подготовил к вводу очередной вот уже 19 пакет санкций, который включает как экономические, так и политические ограничения. В частности, планируется усилить санкционное давление на российские энергетические компании, покупателей российской нефти и перевозчиков, осуществляющих её транспортировку. Европейская комиссия предлагает ввести полный запрет на транзакции с компаниями «Газпромнефть» и «Роснефть», а к 1 января 2027 года полностью запретить импорт сжиженного природного газа из России в Европейский союз. Ограничения коснутся также финансового сектора, российских платежных и кредитных систем, криптобирж. Будет усилен контроль реэкспортом европейских товаров через третьи страны в Россию и т.д.

В этой связи, находясь под жестким внешним воздействием, в условиях непредсказуемости и высокой турбулентности мировой экономики, основным фактором выживания и устойчивого развития становится способность российских компаний адаптироваться к происходящим трансформационным процессам.

Целью данного исследования определяется рассмотрение ключевых этапов адаптации, определение последствий санкционного воздействия и анализ основных стратегий адаптации, выбранных российскими компаниями в качестве ответа на введенные санкционные ограничения. При подготовке данного исследования были использованы работы авторов Хачатурян К. С., Симачева Ю. В., Яковлев А. А., Кузминовой О. А., Сулейманова А. М., Пановой Е. А., Чурилина С. Н. и др.

В ходе исследования автором были использованы методы анализа, синтеза и систематизации.

Адаптация компании к санкционному воздействию проходит последовательно через несколько этапов, каждый из которых необходим для формирования эффективной стратегии реагирования на внешнее санкционное воздействие.

Рассмотрим пять основных этапов адаптации, более подробно:

**1. Диагностика текущего состояния компании.** Первый этап включает комплекс мероприятий, направленных на выявление сильных и слабых сторон компании, оценку её потенциала и возможных рисков. Проводится комплексный анализ финансовой и бухгалтерской отчетности, показателей ликвидности, платежеспособности, рентабельности и финансовой устойчивости. Дается оценка эффективности менеджмента компании, действующей маркетинговой стратегии, производства, логистики и кадрового состава.

Результаты диагностики является основой для принятия адекватных и обоснованных управленческих решений, выработки стратегии дальнейшего развития компании и её адаптации к санкционному воздействию.

**Рис. 1.** Этапы адаптации. Составлено автором по материалам исследования.

**2. Оценка санкционного воздействия.** Второй этап посвящен оценке санкционного воздействия на деятельность компании и включает следующее:

Анализ юридических аспектов, введенных санкционных ограничений: изучаются положения вводимых санкций, их требования, условия и потенциальные правовые последствия.

Финансовая диагностика введенных санкционных ограничений: определение масштаба воздействия санкционных ограничений на финансовые показатели и бухгалтерскую отчетность компании, изучаются изменения условий и доступность получения кредитов, стоимость их обслуживания и другое [5].

Производственно-технологическое обследование: проводится проверка наличия альтернативных поставщиков техники, оборудования, сырья и технологий в дружественных юрисдикциях, определяется готовность компании к импортозамещению выпадающей номенклатуры товаров и технологий, локализации производства на территории РФ.

Маркетингово-коммерческая экспертиза: определение изменений спроса на выпускаемую продукцию, производится оценка потерь существующих рынков сбыта и возможные перспективы освоения новых направлений экспорта выпускаемой продукции.

Управление персоналом: разработка программ оптимизации и переподготовки персонала, удержание и мотивации ключевых специалистов.

Формирование стратегических предложений: создание плана действий по смягчению отрицательного воздействия санкций и обеспечению устойчивого функционирования компании в кризисных условиях.

В конце 2022 года НИУ ВШЭ провел опрос, эмпирической базой для его анализа стали ответы почти 2 тыс. руководителей крупных российских компаний. По их мнению, основными последствиями введенных санкций стали прежде всего: рост цен на сырье, материалы и комплектующие на внутреннем рынке (41%), затруднения с импортом товаров и услуг (31%), а также проблемы с логистикой (22%), импортом и обслуживанием зарубежного оборудования (19%), падение спроса на выпускаемую продукцию на внутреннем рынке (16%). Полученные результаты в полной мере согласуются с экспертными оценками, которые отмечают трудности трансграничных операций и рост цен на сырье и материалы как основные негативные последствия введенных санкционных ограничений против российских компаний [7].

**Рис. 2.** Негативные последствия введения санкций, 2022 г., % [7].

Необходимо отметить, что введенные санкции безусловно повлияли на все компании независимо от их размера, вместе с тем, крупный бизнес является более уязвимым, так как непосредственно связан с импортом, логистикой, международными отношениями и финансовыми операциями [9].

**3. Определение стратегии адаптации.** Третий этап заключается в выборе оптимальной стратегии адаптации, учитывая масштабы компании, её положение на рынке и бюджетные ограничения и степень санкционного воздействия.

Здесь возможны два основных варианта:

Внешняя адаптация (смена поставщиков, перенос производств, поиск альтернативных рынков сбыта, корректировка каналов поставок и логистики).

Внутренняя адаптация (сокращение расходов, реорганизация внутренней структуры компании и её бизнес-процессов, создание финансовых резервов, закрытие или заморозка малорентабельных или затратных проектов, оптимизация численности сотрудников, разработка новых продуктов и технологий, цифровизация, внедрение элементов искусственного интеллекта и т.д.).

**4. Внедрение стратегии адаптации.** Четвертый этап заключается в непосредственном воплощении утвержденной стратегии в жизнь, с соблюдением установленных сроков, отчетности и ответственности за выполняемые мероприятия.

Упомянутый выше опрос НИУ ВШЭ, указывает, что сокращение издержек является самой популярной стратегией, выбранной российскими компаниями в ответ на вводимые санкционные ограничения (17–19%) в конце 2022 года. Оправившись от санкционного шока, российские компании начали активно искать новых иностранных поставщиков техники, оборудования и сырья (22%).

**Рис. 3.** Стратегии адаптации к санкциям 2022 г. [7].

Также благодаря реализации государственных программ по импортозамещению большая часть компаний нашла поставщиков / производителей на российском рынке (18%). Часть компаний вышли со своей продукцией на новые рынки сбыта, как за рубежом, так и заместили ушедшие из России иностранные компании [7].

**5. Мониторинг, контроль и коррекция.** Пятый этап включает:

- Сбор и анализ информации о динамике выполнения поставленных стратегических задач и достижении промежуточных целевых показателей.
- Оценка соответствия фактического хода реализации принятой стратегии первоначальным ожиданиям и выявление отклонений.
- Корректировка утвержденных планов и принятие дополнительных мер при возникновении непредвиденных обстоятельств.
- Оперативное реагирование на меняющееся внутреннее состояние компании, внешние условия и воздействие.
- Формирование отчета руководству компании и её собственникам о реализации выбранной стратегии адаптации и рекомендациях по её совершенствованию.

Таким образом, весь процесс адаптации состоит из пяти основных этапов, каждый из которых важен для полноценного функционирования компании в условиях санкций. Последовательность действий и обоснованность принимаемых решений определяют успех адаптации компании к санкционному воздействию.

Проведённое исследование показало, что санкционные ограничения, введённые в отношении России, оказали значительное влияние на деятельность российских компаний, прежде всего влияние санкций отразилось на крупных компаниях, ориентированных на международные рынки, особенно на экспортеров и импортёров. Наиболее существенными последствиями санкций стали сбои в логистических цепочках, заморозка активов Центрального банка и частных компаний, приостановка расчетов и проведение транзакций, сокращение объёмов торговли и потеря зарубежных рынков и т.д.

Нужно отметить, что вновь вводимые в отношении России санкции во многом оказывают уже весьма ограниченное влияние на российскую экономику. Российский бизнес научился жить в условиях санкций, переориентировавшись на растущие рынки Африки, Латинской Америки,

Азии и Ближнего Востока, заместив ключевые технологии, выстроив новые логистические схемы и наработав собственные компетенции.

Ключевые секторы экономики, банковский и нефтегазовый, транслируют устойчивость и стабильность. Активно идет внедрение национальной цифровой инфраструктуры в финансовом секторе, вводится цифровой рубль, межгосударственные расчеты производятся в национальных валютах с использованием различных платежных платформ, являющихся аналогами SWIFT (через российскую систему передачи финансовых сообщений (СПФС)). Отмечается рост производства, высокий рост занятости, снижается уровень инфляции. Восстановление экономической активности при снижении ключевой ставки может весьма позитивно отразиться на деятельности российских компаний, что будет свидетельствовать в целом об их адаптации к существующему санкционному воздействию и устойчивости российской экономики в целом.

**Библиографический список**


1. Какие санкции вводили против России в 2022 году и как отвечала Москва / ТАСС. — URL: https://tass.ru/info/14538591 (дата обр. 11.09.2025).
2. *Кузминова О. А.*, *Калинкин С. Ю.* Роль стратегии диверсификации в адаптации предприятия-участника ВЭД в условиях санкций // Столыпинский вестник. — 2023. — № 5.
3. *Кузык М. Г.*, *Симачев Ю. В.* Стратегии адаптации российских компаний к санкциям 2022 г. // Журнал Новой экономической ассоциации. — 2023. — 3 (60). — С. 172—180.
4. *Панова Е. А.* Пути адаптации деятельности российских предприятий к санкционным ограничениям // Вестник университета. — 2023. — № 10. — С. 193—200.
5. *Потемкин А. С.* Санкции против России: экономические последствия, стратегии адаптации и перспективы международных отношений // Экономическая безопасность. — 2024. — Т. 7, № 7. — С. 1947—1970.
6. Санкции против России: актуальная статистика. —. — URL: https://x-compliance.ru/statistics (дата обр. 10.09.2025).
7. *Симачев Ю. В.*, *Яковлев А. А.*, *Голикова В. В.* Адаптация российских промышленных компаний к санкциям: первые шаги и ожидания // XXIV Ясинская (Апрельская) международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества. Москва, 2023 г. — М. : Высшая школа экономики, 2023.
8. *Сулейманова А. М.* Антикризисные меры поддержки малого и среднего бизнеса в условиях западных санкций // Актуальные вопросы современной экономики. — 2022. — № 4. — С. 448—451.
9. *Чурилин С. Н.* Стратегии адаптации бизнеса к санкционным ограничениям // Журнал монетарной экономики и менеджмента. — 2024. — № 9. — С. 98—104.