

Эсетова Аида Махмудовна
Дагестанский государственный технический университет
Безирова Зарема Хабаловна
Кабардино-Балкарский ГАУ
Чилаев Алаудин Шадитович
Чеченский государственный университет им. А. А. Кадырова

Экспортные операции в условиях санкций: стратегии диверсификации и поиска новых рынков

Аннотация. В статье исследуются стратегии адаптации российских экспортных операций к условиям санкционных ограничений, сформировавших новую реальность международной торговли. На основе анализа данных о трансформации товарной и географической структуры российского экспорта, включая разворот на дружественные страны (доля 86% к концу 2025 года), рассматриваются ключевые вызовы и инструменты диверсификации. Особое внимание уделяется механизмам выбора целевых рынков, регуляторным барьерам (Указы Президента РФ, экспортный контроль, валютное регулирование) и логистическим решениям, включая перестройку маршрутов поставок в нефтегазовом секторе и несырьевой торговле. На основе эмпирических данных представлены две таблицы, характеризующие динамику и структуру экспорта в новых условиях. Сделан вывод о переходе от массовой экспортной модели к нишевой стратегии, основанной на уникализации предложения и глубокой адаптации к требованиям локальных рынков.

Ключевые слова: экспортные операции, санкции, диверсификация, дружественные страны, регуляторные барьеры, логистика, валютный контроль.

Esetova Aida Makhmudovna
Dagestan State Technical University
Bezirova Zarema Khabalovna
Kabardino-Balkarian SAU
Chilaev Alaudin Shaditovich
Kadyrov Chechen State University

Export operations under sanctions: strategies for diversification and search for new markets

Abstract. The article examines strategies for adapting Russian export operations to the conditions of sanctions restrictions that have formed a new reality of international trade. Based on the analysis of data on the transformation of the commodity and geographical structure of Russian exports, including a turn to friendly countries (86% share by the end of 2025), key challenges and instruments of diversification are considered. Special attention is paid to mechanisms for selecting target markets, regulatory barriers (Decrees of the President of the Russian Federation, export control, currency regulation) and logistical solutions, including the restructuring of supply routes in the oil and gas sector and non-commodity trade. Based on empirical data, two tables are presented that characterize the dynamics and structure of exports in the new conditions. The conclusion is made about the transition from a mass export model to a niche strategy based on the unification of supply and deep adaptation to the requirements of local markets.

Keywords: export operations, sanctions, diversification, friendly countries, regulatory barriers, logistics, currency control.

Введение

Санкционное давление на российскую экономику, последовательно нараставшее с 2022 года, привело к фундаментальной трансформации системы экспортных операций. К 2025–2026

годам сформировалась новая реальность международной торговли, характеризующаяся переориентацией товарных потоков, изменением механизмов расчётов, усложнением логистики и ужесточением регуляторных требований как со стороны России, так и со стороны недружественных государств.

Как отмечается в докладе KSE Institute, в 2025 году санкционное давление сместилось в сторону сокращения нефтегазовых доходов России: были введены санкции против крупных нефтяных компаний, ужесточены меры против теневого флота, а также расширены ограничения на поставки продукции двойного назначения через третьи страны. Несмотря на это, российский экспорт не только сохранил объёмы, но и совершил стратегический разворот: по данным премьер-министра Михаила Мишустина, уже 86% всего российского экспорта направляется в дружественные государства, что превышает установленную президентом планку [7].

Актуальность исследования обусловлена несколькими факторами. Во-первых, в 2025–2026 годах произошло качественное изменение структуры экспорта: на первый план вышли не только энергоносители, но и продукция машиностроения, химической промышленности и металлургии. Во-вторых, регуляторная среда претерпела значительные изменения: Указом Президента № 100 от 08.03.2022 и тремя ключевыми постановлениями Правительства (311, 312, 313) был установлен многоуровневый режим экспортных ограничений, действие которого продлено до 31 декабря 2027 года. В-третьих, бизнес столкнулся с необходимостью освоения новых рынков сбыта и выстраивания альтернативных логистических цепочек в условиях низкого роста мировой экономики (около 2,3% в 2025 году по оценкам Всемирного банка).

Цель настоящей статьи – выявление эффективных стратегий диверсификации экспортных операций в условиях санкционных ограничений и определение инструментов поиска новых рынков на основе анализа передовой практики российских экспортёров.

Основная часть

Масштабная перестройка внешнеторговой деятельности российских компаний базируется на нескольких ключевых принципах. Во-первых, это смена географической структуры экспорта с переориентацией на страны Азии, Африки и Ближнего Востока. По данным правительства РФ, в 2025 году доля экспорта в дружественные страны достигла 86% при целевом показателе 80%, установленном на 2030 год. Ключевыми партнёрами стали Китай, Индия, Белоруссия и Казахстан.

Во-вторых, происходит структурный сдвиг в товарной номенклатуре: если ранее основу экспорта составляли сырьевые товары, то в 2025 году локомотивами роста стали машины, химическая продукция и металлы. Правительство поставило амбициозную задачу: к 2030 году увеличить экспорт несырьевых, неэнергетических товаров на 67%. Уже в январе-октябре 2025 года такой экспорт вырос почти на 10%, причём основной вклад внесли машиностроение, химическая промышленность и металлургия [1].

В-третьих, трансформируется система международных расчётов: доля национальных валют в торговле с иностранными партнёрами достигла 85%, что значительно превышает целевой показатель в 70%. Более половины расчётов осуществляется в рублях. Это снижает зависимость от западной финансовой инфраструктуры и уменьшает риски блокировки платежей.

Таблица 1.1 – Динамика и структура российского экспорта в 2025-2026 годах

Показатель	Значение	Период / Источник
Доля экспорта в дружественные страны	86%	2025 г., правительство РФ
Целевой показатель на 2030 год	80%	Указ Президента
Рост несырьевого, неэнергетического экспорта	10%	Янв.-окт. 2025 г., Мишустин
Целевой рост к 2030 году	67%	Стратегия развития ВЭД
Доля национальных валют в расчётах	85%	2025 г., правительство РФ
Доля рубля в расчётах	Более 50%	2025 г., правительство РФ

Показатель	Значение	Период / Источник
Темпы роста мировой экономики	2,3%	2025 г., Всемирный банк

Из таблицы 1.1 видно, что Россия не только адаптировалась к санкционному давлению, но и достигла результатов, превосходящих целевые ориентиры. Показательно, что фактическая доля экспорта в дружественные страны (86%) превысила плановый показатель 2030 года (80%) уже в 2025 году. Это свидетельствует о более быстрой, чем предполагалось, переориентации товарных потоков. Одновременно с этим доля национальных валют в расчётах (85%) также превысила целевой показатель 2030 года (70%). Успехи в наращивании несырьевого экспорта (+10% за 10 месяцев 2025 года) при амбициозной цели +67% к 2030 году создают базу для дальнейшего структурного улучшения экспортного портфеля [3].

Наиболее заметные изменения произошли в географической структуре экспорта. Европейское направление, ранее являвшееся основным для российских энергоносителей, потеряло доминирующее положение. Однако, как отмечают эксперты, даже в 2025 году поставки российского сжиженного природного газа (СПГ) в ЕС впервые превысили традиционные трубопроводные (19,9 млрд кубометров против 18,1 млрд). Это демонстрирует, что полного разрыва торговли с Европой не произошло: страны ЕС продолжают закупать энергоносители, удобрения, ядерное топливо и металлы [6].

Основной прирост пришёлся на азиатское направление. В нефтегазовом секторе объём поставок в дружественные страны за три года удвоился и в первой половине 2025 года достиг 80%. Особенно показателен пример Бразилии: поставки российского дизельного топлива в эту страну в феврале 2026 года удвоились к январю (до 680 тыс. тонн), а в годовом сравнении выросли в 1,7 раза. При этом российские поставки заместили импорт дизтоплива из США, который в феврале 2026 года снизился до минимальных с августа 2024 года 100 тыс. тонн.

Россия также успешно встраивается в новые мировые схемы поставок нефтепродуктов. После введения санкций против Роснефти и ЛУКОЙЛа в октябре 2025 года и запрета ЕС на импорт нефтепродуктов из российского сырья (вступил в силу 21 января 2026 года) произошла очередная перестройка логистики. США нарастили поставки нефтепродуктов в ЕС, но оголили традиционные направления экспорта, включая Бразилию, куда и были перенаправлены поставки российского дизельного топлива [8].

Таблица 1.2 – Ключевые направления и механизмы диверсификации экспорта

Направление	Механизм адаптации	Результаты (2025–2026)
Китай	Расширение несырьевого, неэнергетического экспорта [2]	Приоритет – машины, химия, металлы
Индия	Балансирование торговли	Увеличение поставок энергоносителей и удобрений
Бразилия	Замещение поставок из США	Рост поставок дизтоплива в 1,7 раза
Страны Африки (Тунис, Сенегал, Того)	Перенаправление нефти после ухода Тайваня	Новые логистические маршруты
ЕС (недружественные)	Сохранение поставок критических товаров	СПГ (19,9 млрд куб. м), уран (\$800 млн за 1-е полугодие), удобрения
США	Сохранение поставок урана	Второй по объёму поставщик; \$800 млн за 1-е полугодие 2025 г.

По анализу таблицы 1.2 можно сделать вывод о том, что стратегия диверсификации реализуется по нескольким разнонаправленным трекам. С одной стороны, происходит активное освоение новых рынков в Азии, Африке и Латинской Америке (Бразилия, Тунис, Сенегал, Того). С другой стороны, сохраняются торговые отношения с недружественными странами по товарам, которые критически важны для их экономик и не имеют быстрой альтернативы, – уран, удобрения, никель. Показательно, что даже после введения запрета на импорт российских алмазов и урана, США продолжают закупать уран (прогноз на 2025 год – \$1,2 млрд), оставаясь вторым по объёму поставщиком этого сырья. Это создаёт своеобразный

«парадокс санкций»: политические декларации о разрыве отношений не всегда подкрепляются экономической реальностью.

Экспортные операции в условиях санкций требуют учёта многоуровневой системы регуляторных ограничений, каждый элемент которой имеет самостоятельную юридическую природу и санкции за нарушение. Как отмечает эксперт по ВЭД и трансграничным платежам Александр Максимкин, регуляторная среда работает в режиме презумпции ответственности участника ВЭД: государство возлагает на экспортёра бремя доказательства правильности собственных действий, оставляя себе право последующей проверки и доначисления.

Ключевые регуляторные уровни включают следующее [5].

Запреты на экспорт, введённые Россией. Нормативной основой является Указ Президента № 100 от 08.03.2022, во исполнение которого Правительство приняло три ключевых постановления – 311, 312 и 313. Постановлением № 1516 от 02.10.2025 действие всех трёх документов продлено до 31 декабря 2027 года.

Постановление № 311 устанавливает прямой запрет на вывоз из России отдельных видов товаров во все страны, кроме государств-членов ЕАЭС. В запрещённый перечень входят технологическое и медицинское оборудование, сельскохозяйственная техника, турбины, ядерные реакторы, волоконно-оптические кабели, радиолокационные приборы, металлообрабатывающие станки и другие позиции. Исключения предусмотрены для системообразующих организаций на основании специальных решений Правительства.

Постановление № 312 вводит разрешительный порядок вывоза ряда товаров – не полный запрет, а необходимость получения разрешения профильного федерального органа для каждой отгрузки. Постановление № 313 устанавливает запрет на вывоз в недружественные государства (США, ЕС, Великобританию, Канаду, Японию, Южную Корею и другие) более 250 позиций товаров двойного назначения. Перечень регулярно расширяется: в 2025 году в него включены алюминиевые порошки, ниобат лития, арсенид галлия и другие материалы.

Количественные ограничения и разрешительные процедуры. Тарифное квотирование применяется прежде всего в агропромышленном комплексе. На вывоз зерновых с 15 февраля по 30 июня ежегодно действует квота: на 2026 год её совокупный объём установлен в 20 млн тонн на пшеницу, ячмень и кукурузу. Вывоз зерна сверх квоты облагается пошлиной 50%, но не менее 100 евро за тонну.

Наиболее технически сложный блок – экспортный контроль товаров двойного назначения (закон № 183-ФЗ). Действуют шесть контрольных списков, разрешительные документы выдаёт ФСТЭК. Обязанность по идентификации контролируемого товара возложена на самого экспортёра. Порядок действий: идентификация по спискам, получение идентификационного заключения (срок до 45 дней), затем – разрешения на вывоз. Дополнительный механизм – «всеобъемлющий контроль»: если экспортёр знает или должен знать, что товар может быть использован в военных целях, он обязан запросить разрешение Комиссии, даже если товар не включён в списки.

Валютный контроль и репатриация выручки. Обязанность экспортёра закреплена в статье 19 закона № 173-ФЗ: резидент обязан получить оплату от нерезидента на счёт в уполномоченном российском банке в сроки, установленные контрактом. С 2025 года срок должен быть чётко прописан в контракте. Нарушение требования о репатриации влечёт административную ответственность по статье 15.25 КоАП РФ: штраф от 1/150 ключевой ставки за каждый день просрочки до 70–100% от суммы незачисленных средств.

Обязательная продажа валюты крупнейшими экспортёрами (ТЭК, металлургия, химия, лес, зерно) была введена Указом № 771, но постановлением от 14.08.2025 норматив снижен до нуля в связи с укреплением рубля. Однако сам режим особого порядка репатриации продлён до 30 апреля 2026 года, а значит, механизм может быть включён повторно.

В условиях сужения круга доступных рынков особое значение приобретает методология выбора целевой страны. Управляющий партнёр СКС Консалтинг Александр

Максимкин выделяет несколько ключевых критериев, которые необходимо учитывать при выборе рынка сбыта.

Макроэкономическая и регуляторная стабильность. Необходимо изучить текущий ВВП, динамику инфляции, валютные риски, кредитные рейтинги и прогнозы международных рейтинговых агентств. Для малого и среднего бизнеса особенно важна прозрачность таможенного и налогового администрирования: страны с высоким уровнем бюрократии или непредсказуемыми изменениями в регулировании могут полностью нивелировать маржу.

Логистическая и финансовая доступность. Анализировать следует не абстрактную стоимость доставки, а стоимость поставки единицы товара до конечного покупателя. Важно заранее понимать, доступны ли в выбранной стране привычные инструменты внешнеторговых расчётов и какие ограничения могут возникнуть.

Конкурентная среда. Присутствие прямых конкурентов – не всегда плохо: их наличие подтверждает спрос. Задача экспортера – найти нишу с неудовлетворённой потребностью или локальной спецификой (экологичность, кастомизация, дизайн, сервис), где крупные игроки менее гибки. Анализ локальных B2B-площадок и отраслевых ассоциаций часто даёт более точное понимание рынка, чем общая статистика.

Практическая методология проверки рынка включает последовательные шаги:

1. Глубокая аналитика спроса. Кроме официальной статистики, используются прикладные инструменты: анализ поисковых запросов, оценка активности в профессиональных социальных сетях, изучение отраслевых форумов. Пробная рекламная кампания на целевую аудиторию позволяет оценить стоимость лида и реальный уровень спроса.

2. Верификация торговых каналов до старта. На этапе переговоров с потенциальными дистрибьюторами или ретейлерами важно получить понимание базовых условий работы: требований к сертификации, логистике и стандартных условий оплаты. Участие платёжного партнёра в таких переговорах повышает доверие со стороны потенциальных контрагентов.

3. Пилотные поставки и тестовая реализация. Небольшая пробная партия для ограниченного круга клиентов позволяет проверить таможенные процедуры, платёжные механизмы и логистику, а также получить обратную связь без существенных финансовых рисков.

В условиях, когда массовые рынки стали недоступны, стратегия экспорта должна быть нишевой [9]. Согласно экспертным оценкам, одним из основных трендов становится развитие нишевых сегментов, ориентированных на локальные потребности и особенности рынков. Эти продукты часто требуют специфической сертификации, подтверждающей их соответствие требованиям конкретных стран.

К таким нишевым категориям относятся органические или экологичные продукты, продукция для определённых культурных или диетических групп, товары, связанные с традиционными ремёслами или локальными технологиями. Для малых предприятий это означает необходимость глубокого изучения требований целевых рынков и получения локальных сертификатов, что позволяет избежать прямой конкуренции с крупными игроками.

В сегменте B2B стабильный спрос сохраняется на специализированное промышленное оборудование, запасные части, инструменты, комплектующие для производства, а также услуги по техническому обслуживанию и ремонту. Эти ниши характеризуются относительной долгосрочной стабильностью, поскольку предприятия в условиях неопределённости стремятся поддерживать существующие производственные мощности.

Важным сегментом остаются товары и услуги, связанные с цифровизацией и автоматизацией бизнес-процессов: программное обеспечение, системы безопасности, облачные сервисы, услуги по их внедрению. Эти сегменты позволяют работать на внешних рынках, предлагая решения, направленные на повышение эффективности и конкурентоспособности других предприятий.

Типичные ошибки, которых следует избегать при выходе на новые рынки, включают: слишком широкий или неопределённый выбор ниши, недостаточное изучение требований и стандартов целевых рынков, а также чрезмерную ориентацию на массовый экспорт без учёта преимуществ продукта или услуги.

Одним из наиболее сложных аспектов экспортных операций остаётся организация логистики и международных расчётов. Санкции в отношении российского «теневое флота» и ужесточение контроля в узких местах (Датские проливы, пролив Ла-Манш) создают дополнительные риски. В марте 2026 года были задержаны два танкера-продуктовоза, возвращавшихся в Россию после доставки грузов в Африку и Южную Америку.

Однако, как показывает пример шестимесячного рейса газовоза из России в Китай, компании находят способы обходить ограничения. Газовоз загрузился на Балтике и затем провёл несколько месяцев в море, прежде чем доставить груз в Китай [4]. Эта длительная «плавающая» пауза позволила оператору управлять страховкой, финансированием и документацией, продолжая поставку груза.

В сфере финансовых расчётов ключевым инструментом становится использование платежных агентов, отдельных цифровых финансовых инструментов (включая криптовалюты в рамках действующего регулирования) и разработка новых схем расчётов через дружественные страны.

Заключение

Экспортные операции в условиях санкций претерпели фундаментальную трансформацию, которая затронула все аспекты внешнеэкономической деятельности – от выбора целевых рынков до организации логистики и финансовых расчётов. Проведённый анализ позволяет сделать следующие выводы.

Во-первых, Россия успешно осуществила масштабную переориентацию экспортных потоков: доля дружественных стран в экспорте достигла 86% при целевом показателе 80% к 2030 году. Ключевыми партнёрами стали Китай, Индия, страны Африки и Латинской Америки (в частности, Бразилия). При этом торговля с недружественными странами не прекратилась полностью – сохраняются поставки критически важных товаров, не имеющих быстрой альтернативы (уран, удобрения, СПГ).

Во-вторых, происходит структурное улучшение экспортного портфеля: несырьевой, неэнергетический экспорт вырос на 10% за январь-октябрь 2025 года, причём основными драйверами стали машиностроение, химическая промышленность и металлургия. Правительство поставило задачу увеличить такой экспорт на 67% к 2030 году.

В-третьих, регуляторная среда экспортных операций стала значительно более сложной. Многоуровневая система ограничений включает запреты (ПП 311), разрешительный порядок (ПП 312), контроль товаров двойного назначения (ПП 313), квотирование и экспортные пошлины. Одновременно ужесточён валютный контроль: нарушение сроков репатриации выручки влечёт серьёзные штрафы.

В-четвёртых, ключевой стратегией становится переход от массовой экспортной модели к нишевой, ориентированной на локальные потребности и уникальные характеристики продукта. Наиболее перспективными нишами для российского экспорта остаются специализированное промышленное оборудование, продукция с добавленной стоимостью, органические продукты и IT-решения.

Дальнейшие исследования должны быть направлены на анализ эффективности различных инструментов международных расчётов в условиях санкций, оценку долгосрочных эффектов переориентации экспортных потоков на структуру российской экономики, а также на разработку методик оценки рисков при выходе на новые рынки.

Список источников

1. Максимкин А. Как бизнесу выйти на внешние рынки при низком росте мировой экономики [Электронный ресурс] // РБК Компании. – 2026. – 21 января. – Режим доступа:

<https://companies.rbc.ru/news/TsUVorHKwp/kak-biznesu-vyijti-na-vneshnie-ryinki-pri-nizkom-roste-mirovoj-ekonomiki/> (дата обращения: 20.05.2026).

2. Russia's LNG Reaches China After Nearly Six-Month Sea Voyage // IAAN Express. – 2026. – 19 May. – URL: <https://www.iaanexpress.com/2026/05/19/russian-lng-delivered-to-china-after-six-month-voyage/> (accessed: 20.05.2026).

3. Доходы России растут, несмотря на санкции: кому и что продаем в 2026 году [Электронный ресурс] // NEWS.ru. – 2026. – 26 января. – Режим доступа: <https://news.ru/economics/dohody-rossii-rastut-nesmotrya-na-sankcii-komu-i-cto-prodaem-v-2026-godu/> (дата обращения: 20.05.2026).

4. Российское правительство: РФ планирует расширять несырьевой, неэнергетический экспорт в Китай [Электронный ресурс] // Sputnik. – 2026. – 20 января. – Режим доступа: <https://cdn.sputniknews.cn/20260120/1069398113.html> (дата обращения: 20.05.2026).

5. Винницкая Т. Регуляторные барьеры российского экспорта: что предусмотреть до контракта [Электронный ресурс] // РБК Компании. – 2026. – 13 апреля. – Режим доступа: <https://companies.rbc.ru/news/Ti5viK2RQI/regulyatornyie-bareryi-rossijskogo-eksporta-cto-predusmotret-do-kontrakta/> (дата обращения: 20.05.2026).

6. Ильина А.В., Грабовская А.Ю., Лысенко Д.М., Шафикова Е.А. Новая реальность торговли России в условиях санкций // EurasiaScience. – 2025. – С. 324-326.

7. Sanctions and the Russian Economy: 2025 Year-End Assessment // Kyiv School of Economics. – 2026. – 30 January. – URL: <https://kse.ua/about-the-school/news/sanctions-and-the-russian-economy-2025-year-end-assessment-by-kse-institute/> (accessed: 20.05.2026).

8. Россия успешно встраивается в новые мировые схемы поставок нефтепродуктов, но есть нюанс [Электронный ресурс] // Neftegaz.RU. – 2026. – 16 марта. – Режим доступа: <https://nangs.org/news/markets/oilproducts/rossiya-uspeshno-vstraivaetsya-v-novye-mirovye-skhemu-postavok-nefteproduktov-no-est-nyuans> (дата обращения: 20.05.2026).

9. Россия провела совещание по стратегии развития внешней торговли [Electronic resource] // Пекинское управление по делам торговли. – 2026. – 4 марта. – URL: https://sw.beijing.gov.cn/zt/mymcyd/smdtx/202603/t20260304_4549338.html (дата обращения: 20.05.2026).

Сведения об авторах

Эсетова Аида Махмудовна, д.э.н. профессор, зав. кафедрой экономической теории, Дагестанский государственный технический университет, Махачкала, Россия

Безирова Зарема Хабаловна, доцент кафедры «Экономика», кандидат экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО Кабардино-Балкарский ГАУ, г. Нальчик, Россия;

Чилаев Алаудин Шадитович, к.э.н., доцент кафедры «Экономическая теория и предпринимательство», Чеченский государственный университет им. А. А. Кадырова, Грозный, Россия

Information about the authors

Esetova Aida Makhmudovna, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economic Theory, Dagestan State Technical University, Makhachkala, Russia

Bezirova Zarema Khabalovna, Associate Professor of the Department of Economics, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Kabardino-Balkarian State Agrarian University, Nalchik, Russia

Chilaev Alaudin Shaditovich, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Theory and Entrepreneurship, Kadyrov Chechen State University, Grozny, Russia