JEL classification: F 14

РАЗВИТИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ

ЩЕЛОКОВ А.И.,
обучающийся магистратуры кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности
Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. *В работе исследуются направления развития внешнеэкономической деятельности субъектов малого бизнеса в условиях санкционных ограничений. Анализируются адаптационные механизмы, включая диверсификацию рынков сбыта, управление рисками и поставками, обучение персонала, использование эффективных инструментов финансирования. Определена роль государства в поддержке субъектов малого бизнеса Выделены основные направления адаптации субъектов малого бизнеса к санкционным условиям при осуществлении внешнеэкономической деятельности.*

Ключевые слова: *малый бизнес, внешнеэкономическая деятельность, санкционные ограничения, риски, цифровизация, финансовые инструменты, обучение персонала, государственная поддержка.*

DEVELOPMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF SMALL BUSINESSES UNDER CONDITIONS OF SANCTION RESTRICTIONS

Annotation. *This paper examines the development of small businesses' foreign economic activity under sanctions restrictions. Adaptation mechanisms are analyzed, including market diversification, risk and supply management, personnel training, and the use of effective financing instruments. The role of the state in supporting small businesses is defined, and the main areas for small businesses to adapt to sanctions conditions when conducting foreign economic activity are highlighted.*

Keywords: *Small business, foreign economic activity, sanctions restrictions, risks, digitalization, financial instruments, personnel training, government support.*

Постановка проблемы в общем виде. Санкционное давление 2022-2024 годов создало принципиально новые условия функционирования для субъектов малого бизнеса в сфере ВЭД. Разрыв цепочек поставок, ограничения доступа к международным финансовым инструментам и технологиям обусловили необходимость разработки новых адаптационных механизмов. В данном контексте малые предприятия сталкиваются с

комплексом вызовов, требующих системного решения на микро- и макроуровне.

Особую значимость проблема приобретает в свете расширения санкционных режимов и включения в ограничительные списки все новых категорий товаров и услуг. Отмечается прогрессирующая фрагментация международной торговой архитектуры, требующая от малого бизнеса выстраивания параллельных логистических и расчетных цепочек. Существенным усложняющим фактором выступают изменения в нормативно-правовой базе как на национальном, так и на наднациональном уровнях. Наблюдаемая трансформация мировых товарных потоков создает как системные риски, так и новые рыночные ниши для российских экспортеров. Особую важность приобретает вопрос кадрового обеспечения субъектов ВЭД в условиях нарушения профессиональных коммуникаций и ограничения взаимодействия в сфере образования. В этой связи разработка научно обоснованных направлений развития ВЭД для субъектов малого бизнеса приобретает характер практической необходимости для сохранения их конкурентоспособности.

Вопросам развития малого бизнеса в условиях санкционного давления посвящены работы Шейховой М. С., Сафоновой С. Г., Репникова В. М., Дмитриевой А. С., Долгих Ю. А., Шарипова С. Х., Лукьяновой В. В., в которых выделены основные проблемы малого и среднего бизнеса, определены антикризисные меры поддержки и институциональные условия развития российского малого бизнеса в данных условиях. При этом дальнейшего исследования требуют вопросы развития внешнеэкономической деятельности субъектов малого бизнеса. Особую актуальность приобретает изучение практических направлений адаптации транспортных цепочек и платежно-расчетных операций в новых экономических реалиях. Требуется разработка подходов к учету рисков внешнеэкономической деятельности. Недостаточно изучены вопросы эффективного использования цифровых платформ для выхода малых предприятий на новые международные рынки.

Важным направлением научного поиска остается создание системы государственной поддержки субъектов малого бизнеса при осуществлении внешнеэкономической деятельности.

Цель исследования состоит в выявлении и систематизации перспективных направлений развития ВЭД субъектов малого бизнеса в условиях санкционных ограничений.

Изложение основного материала исследования. Субъекты малого бизнеса, осуществляющие внешнеэкономическую деятельность, испытывают значительные трудности в условиях санкционных ограничений. Серьезной проблемой является нарушение налаженных логистических маршрутов, что приводит к существенному увеличению стоимости и времени транспортировки товаров. Также препятствием становится приостановка международных расчетных операций через традиционные банковские системы, что ограничивает возможности проведения финансовых расчетов. Отсутствие доступных инструментов страхования экспортных операций повышает коммерческие риски при работе с иностранными партнерами. Введенные ограничения на импорт технологического оборудования и запасных частей осложняют техническое развитие производственных мощностей. Сокращение традиционных рынков сбыта вынуждает предпринимателей активно осваивать новые направления экспорта. Прекращение действия лицензионных соглашений с зарубежными правообладателями создает дополнительные сложности в производственной деятельности. Дисбаланс валютных поступлений и обязательств по импортным контрактам формирует напряжение в финансовых потоках предприятий. Необходимость адаптации к изменяющимся требованиям национальных систем стандартизации требует дополнительных ресурсов. Постоянная корректировка таможенного законодательства в ответ на внешние ограничения увеличивает административную нагрузку на компании.

В таких условиях функционирования субъектов малого бизнеса следует выделить перспективные направления его развития, среди которых:

1. Ключевым направлением выступает диверсификация внешнеэкономических операций, что предполагает переориентацию на рынки стран БРИКС и ЕАЭС, а также систематическое освоение нишевых сегментов рынков в Юго-Восточной Азии и на Ближнем Востоке Диверсификация данных операций снижает нагрузку на получение выручки и позволяет выстраивать портфель заказов с учетом изменения спроса. Для малых предприятий важным является поэтапный вход на новые рынки через разовые поставки, совместное партнерство с местными дистрибьюторами. Важным является создание специализированных торговых представительств и использование современных моделей продаж, при которых возможно использование собственных онлайн-сервисов продаж и локальных маркетплейсов. Для минимизации транзакционных издержек целесообразно развитие объединений малых предприятий, предоставляющих рекламные и логистические услуги [1].

Неотъемлемой частью диверсификации становится производство товаров в дружественных странах, позволяющее снимать технологические ограничения, сокращать время поставки клиенту и частично страховать валютные риски. Для контроля качества и рисков целесообразно заключать поэтапные контракты с четкой установкой дат, использовать возможности третьих сторон и обеспечивать взаимное признание результатов сертификации. Эффективность принятых решений возможно отслеживать по набору следующих индикаторов:

- доля выручки на новых рынках;
- индекс концентрации по странам;
- количество повторных заказов;

Снижение данных показателей свидетельствует об эффективности выбранных мероприятий по развитию внешнеэкономической деятельности.

2. Изменение логистики поставок предполагает разработку мультимодальных схем и активное использование альтернативных транспортных перевозок. Рациональная комбинация железнодорожных,

автомобильных и морских путей с учетом сезонности позволяет удерживать поставленные сроки и стоимость доставки, а также снижать вероятность сбоев. Перспективным направлением остается оптимизация использования Северного морского пути для отдельных категорий грузов, где ценовые и временные особенности соотносятся с навигационными ограничениями. Существенный эффект может дать более полное задействование международного транспортного коридора «Север-Юг», включая развитие торговых хабов и сервисов таможенного сопровождения.

Управление логистикой требует внедрения систем мониторинга цепочек поставок в реальном времени. Использование сервисов по отслеживанию времени прибытия, задержек, уведомлений по простоям позволяет управлять ожиданиями контрагентов и заранее корректировать действия. Для повышения предсказуемости следует договариваться о резервных маршрутах, распределять объемы между несколькими перевозчиками и использовать страхование грузов с покрытием рисков задержек. Уровни сервиса необходимо фиксировать в контрактах, предусматривая штрафы за нарушение сроков и обязательное использование альтернативных маршрутов. В качестве ключевых показателей эффективности можно использовать выполнение сроков доставки «в срок», а также удельную стоимость логистики во выручке [2].

3. Совершенствование финансовых механизмов направлено на снижение зависимости от глобальных платежных систем. Расчеты в национальных валютах, использование клиринговых схем и валютных свопов между центральными банками, а также применение аккредитивов в дружественных банках позволяют нейтрализовать валютные риски и риск неплатежей. Эффективными инструментами являются экспортный факторинг, торговое финансирование с участием государственных структур. Необходимо расширять практику страхования экспортных кредитов от политических и экономических рисков.

Важным в управлении валютными рисками является диверсификация банковских партнеров и регулярный пересмотр условий установления цен с учетом колебания курсов. В качестве показателей эффективности можно использовать долю расчетов в национальных валютах, средний срок дебиторской задолженности, долю контрактов, защищенных страхованием или банковскими гарантиями. Эти показатели позволяют оперативно фиксировать ухудшение ликвидности и своевременно вносить корректировки [3].

4. Цифровизация внешнеэкономической деятельности выступает важным условием масштабирования операций и снижения транзакционных издержек. Использование международных электронные торговых площадок, сохранивших доступ для российских поставщиков, можно дополнить собственными онлайн-сервисами продаж, адаптированными под язык и способы оплат, принятые на различных зарубежных рынках. ы целевых рынков. Применение методов анализа больших данных позволяет прогнозировать конъюнктуру мировых товарных рынков, оперативно корректировать ассортимент и ценообразование.

Внутренняя цифровизация необходима для использования электронного документооборота, включая коммерческие, транспортные документы, что позволяет ускорить прохождение таможенных процедур. Эффективность цифровизации можно оценить по количеству сделок, проходящих через электронные каналы, доле отгрузок с полным комплектом электронных документов [4].

5. Кадровое и информационное обеспечение формирует основу организационной гибкости. Система обучения сотрудников о тематике внешнеторговых операций должна включать курсы по Инкотермс, таможенным процедурам, сертификации, расчетам в национальных валютах и управлению рисками. Стажировки в странах-партнерах и привлечение экспертов-практиков позволяют ускорить перенос знаний в операционную деятельность субъектов ВЭД.

Систематическое отслеживание изменений в международном регулировании – тарифных и нетарифных мер, правил происхождения, требований к безопасности и маркировке – обеспечивает корректировку контрактов и технических спецификаций до момента отгрузки, что уменьшает вероятность возвратов и штрафов. В качестве индикаторов эффективности можно использовать долю сотрудников, прошедших обучение, время внесения изменений в документы, долю операций, выполненных без возвратов и доработок [5].

6. Системная роль государственной поддержки и институтов развития проявляется в снижении входных барьеров и сглаживании рисков, которые не могут быть полностью застрахованы на уровне отдельной компании. К наиболее результативным мерам относятся субсидирование части транспортных издержек и экспортных кредитов, предоставление гарантий и страхование обязательств малого бизнеса перед иностранными контрагентами, а также создание консультационных центров по правовым и налоговым вопросам ВЭД. Особую важность имеет формирование пакета преференций для предприятий, осваивающих новые рынки сбыта, включая компенсацию расходов на сертификацию и маркетинг, упрощенный доступ и поддержка участия в международных выставках. В рамках плана первоочередных действий по обеспечению развития российской экономики в условиях внешнего санкционного давления Минэкономразвития оказывает поддержку бизнеса по нескольким направлениям: льготное кредитование, компенсации; компенсации МСП расходов на систему быстрых платежей; кредитные каникулы, гранты, реструктуризация кредитов; продление срока уплаты налога по УСН; упрощение подтверждения страны происхождения товаров; мораторий на плановые проверки бизнеса, Обнуление на 6 месяцев ввозных таможенных пошлин на группы товаров [7].

Эффект государственной поддержки увеличивается при взаимодействии мер с отраслевыми программами развития и цифровыми платформами, где осуществляется автоматическая проверка контрагентов,

формируются типовые пакеты документов и в реальном времени отслеживается процесс прохождения ключевых этапов внешнеторговой операции. Включение малых предприятий в такие платформы сокращает продолжительность сделки, стандартизирует взаимодействие с транспортными и финансовыми партнерами, повышает прозрачность сделки для органов контроля, что снижает совокупные внешнеэкономические риски [6].

Выделим основные направления адаптации субъектов малого бизнеса в сфере ВЭД (табл.1.)

Таблица 1

Основные направления адаптации субъектов малого бизнеса в сфере ВЭД

Направление адаптации	Конкретные меры	Ожидаемый эффект
Рыночное	Переориентация на страны Азии, Африки, Латинской Америки	Снижение зависимости от традиционных рынков
Производственное	Локализация производства, поиск отечественных аналогов	Повышение устойчивости цепочек поставок
Логистическое	Освоение альтернативных транспортных коридоров	Снижение транспортных издержек
Финансовое	Использование расчетов в национальных валютах	Минимизация валютных рисков

Представленные направления адаптации образуют непрерывный поток действий, пригодный для практической реализации на ближайшие несколько лет. На первом этапе проводится аудит рынков, логистики, финансовых инструментов и цифровой зрелости, формируются приоритетные страны и продуктовые ниши, под которые планируются пилотные поставки. Далее происходит мониторинг цепочек поставок и электронного документооборота, заключаются договора об уровне обслуживания с транспортными компаниями, используются механизмы факторинга и страхования экспортных рисков. По результатам первых циклов фиксируются узкие

места, уточняется ассортимент и корректируются договорные условия с учетом выявленных изменений

При этом сохранение рисков, связанных с санкционными ограничениями, правовой неопределенностью, перегрузкой отдельных логистических путей, контрагентскими отказами требует регулярного управления и пересмотра базы договоров, диверсификации маршрутов и посредников, страхования ключевых рисков, стандартизации операционных процедур. Проверка эффективности предпринимаемых шагов осуществляется по набору количественных индикаторов, включая долю выручки на новых рынках, динамику сроков доставки и дебиторской задолженности, долю электронного документооборота и частоты возможных инцидентов. Улучшение этих показателей подтверждает результативность выбранных мероприятий по развитию ВЭД.

Выводы. Таким образом, развитие внешнеэкономической деятельности субъектов малого бизнеса в условиях санкционных ограничений достигается сочетанием рыночной диверсификации, мультимодальной логистики, современных финансовых инструментов, цифровизации процессов, развития кадровых компетенций и системной государственной поддержки.

Ключевыми факторами успеха выступают гибкость, инновационность и готовность к быстрой трансформации бизнес-моделей. Дальнейшая динамика развития будет определяться качеством интеграции в новые экономические объединения и темпами цифровизации, а также способностью компаний управлять рисками и показателями эффективности.

Научный руководитель – Кулешова Л.В., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности, «Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС».

Список литературы

1. Жанжаров Н. Я., Гомон И. В. Внешнеторговая деятельность России со странами группы БРИКС // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2024. – № 4-2 (91). – С. 152–157.

2. Федулов И. В. Международный транспортный коридор «Север – Юг» в новых геополитических условиях: современное состояние и перспективы // Восточная аналитика. – 2023. – Т. 14, № 3. – С. 81–97.

3. Василевский И. М. Переход России к расчетам в национальных валютах в контексте изменений в мировой валютно-финансовой системе // Экономика и управление. – 2024. – Т. 30, № 4. – С. 484–491.

4. Манахова И. В., Белоглазов А. Д. Цифровая трансформация малого и среднего бизнеса в России: вызовы, перспективы и роль государственной поддержки // Российский экономический журнал. – 2023. – № 5. – С. 112–124.

5. Цвигун И. В., Чепинога О. А., Мельгунова А. Г. О развитии системы подготовки кадров по внешнеэкономической деятельности // Baikal Research Journal. – 2023. – Т. 14, № 2. – С. 632–644.

6. Косов М. Е. Анализ государственной системы стимулирования экспорта в Российской Федерации // E-Management. – 2025. – Т. 8, № 3. – С. 31–43.