

УДК 339.5

## РИСКИ И СТРАТЕГИИ РОССИЙСКИХ ЭКСПОРТЕРОВ – 2026 RISKS AND STRATEGIES OF RUSSIAN EXPORTERS IN 2026

**Казакова Анна Александровна**, студентка 4 курса института экономики и управления ФГБОУ ВО «Тихоокеанский государственный университет», г. Хабаровск, Россия

**Kazakova A.A.**, Pacific State University

*Аннотация. В статье рассматриваются риски российских экспортеров среднего предпринимательства в условиях трансформации международной торговли в 2026 году. Актуальность обусловлена переориентацией экспортных потоков на Азию, Африку, Ближний Восток, переходом на расчеты в национальных валютах и ужесточением таможенного администрирования. Цель – выявление ключевых рисков и разработка стратегий их минимизации. Методологическая база включает анализ нормативных актов РФ, статистических данных и систематизацию рисков. Результаты показали, что наиболее критичны платежные риски (блокировки, удорожание транзакций), логистические издержки, регуляторные изменения (система СПОТ) и риски контрагентов на новых рынках. Оптимальная стратегия предполагает комбинирование государственных инструментов (РЭЦ, ЭКСАР) и коммерческих услуг. Умение управлять рисками становится ключевым конкурентным преимуществом среднего бизнеса.*

*Abstract. The article examines the risks faced by Russian medium-sized enterprises in the context of the transformation of international trade in 2026. The relevance of the study is driven by the reorientation of export flows towards Asia, Africa, and the Middle East, the transition to settlements in national currencies, and the tightening of customs administration. The aim of the article is to identify key risks and develop strategies for their mitigation. The methodological framework includes an analysis of Russian regulations, statistical data, and a systematization of risks. The results showed that payment risks (blocking, transaction cost increase), logistics costs, regulatory changes (SPOT system) and risks of counterparties in new markets are the most critical. The optimal strategy involves combining government instruments (REC, EXAR) and commercial services. The ability to manage risks becomes a key competitive advantage for medium-sized businesses.*

*Ключевые слова: экспортные риски, средний бизнес, санкции, платежи, логистика, государственная поддержка.*

*Keywords: export risks, medium-sized businesses, sanctions, payments, logistics, government.*

Шифр специальности ВАК: 5.2.5 – Мировая экономика

## Введение

Выход на международные рынки всегда был испытанием для бизнеса, но сегодня российские компании-экспортеры сталкиваются с ситуацией, которую участники внешнеэкономической деятельности (ВЭД) называют «идеальным штормом». С 2022 года санкционное давление трансформируется, подстраиваясь под адаптацию бизнеса. 2026 год встретил экспортеров принципиально иной архитектурой международной торговли, где старые правила перестали работать. Для среднего бизнеса, лишённого административного ресурса крупных корпораций, этот период становится критическим.

Целью данной статьи является выявление ключевых рисков российских экспортеров из сектора среднего предпринимательства в 2026 году и разработка стратегий их минимизации на основе комбинирования государственных и коммерческих инструментов поддержки.

## Задачи исследования

1. Проанализировать изменения в структуре российского экспорта, логистике, расчетах и регуляторной среде.
2. Систематизировать основные группы рисков, с которыми сталкивается средний бизнес.
3. Оценить доступные меры государственной и коммерческой поддержки.
4. Предложить практические стратегии управления рисками.
5. Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации среднего бизнеса к «новой норме», когда от эффективности реагирования на вызовы зависит выживание компаний.

## Материалы и методы исследования

Методологической основой послужили общенаучные методы: анализ, синтез, индукция, дедукция, систематизация и классификация. Информационной базой выступили нормативные правовые акты РФ, данные Банка России, публикации в деловых изданиях, научные статьи, а также материалы Российского экспортного центра (РЭЦ), Росэксимбанка и ЭКСАР. Применялись методы контент-анализа и сравнительный анализ мер поддержки. На основе изучения теоретических источников и эмпирических данных (опросы ВШЭ, статистика HeadHunter) выявлены и структурированы основные группы рисков.

## Результаты и обсуждения

Экспортный ландшафт России кардинально изменился. Сегодня 80% торговых потоков переориентированы на Азию, Ближний Восток, Африку и страны ЕАЭС. «Разворот на Восток» означает смену правил игры.

Во-первых, изменилась структура экспорта. Нефтегазовый сектор столкнулся с ограничениями, поэтому государство взяло курс на развитие несырьевого неэнергетического экспорта. Согласно Указу Президента РФ № 309 (май 2024 г.), к 2030 году его объем должен вырасти не менее чем на две трети [11]. Фокус смещается на продукцию обрабатывающей промышленности, высокие технологии и сельское хозяйство, где средний бизнес выступает ключевым драйвером.

Во-вторых, изменилась логика расчетов. SWIFT для многих банков недоступен, доллар и евро стали «токсичными». Доля рубля в экспортных расчетах достигла 45%, активно используются юань, рупия, дирхам ОАЭ [14]. Однако переход на национальные валюты создал новые курсовые риски, а механизмы хеджирования для среднего бизнеса остаются дорогими.

В-третьих, изменилась регуляторная среда. С 1 января 2026 года вступили в силу новые ставки таможенных сборов (Постановление Правительства № 1638). Максимальная ставка для импорта выросла до 73 860 рублей, для экспорта введена дифференциация [7]. С июля 2026 года полноценно работает Система подтверждения ожидания поставки товаров (СПОТ): импортеры из стран ЕАЭС должны вносить обеспечительный платеж в размере НДС и акцизов до ввоза товара [8]. Это создает нагрузку на оборотный капитал.

Характер рисков также трансформировался. К традиционным валютным рискам добавились геополитические (вторичные санкции, закрытие логистических маршрутов), технологические (зависимость от импортного ПО) и регуляторные риски [10].

Для среднего бизнеса наиболее критичны следующие группы рисков: платежные риски, логистические и инфраструктурные риски, регуляторные риски, риски контрагентов и кадровые риски.

1. Платежные риски. Средний бизнес сталкивается с тремя уровнями сложности. Первый – блокировка счетов и задержки транзакций даже при работе с «дружественными» странами из-за опасений вторичных санкций [13]. Второй – отсутствие доступного экспортного финансирования. Опрос ВШЭ показывает низкую оценку доступности ресурсов (2,6–2,8 балла из 5) [1]. Кредитование под экспортный контракт затруднено высокой ключевой ставкой (21%) и требованиями к залогу. Третий – удорожание транзакций на 3–7% из-за использования альтернативных платежных систем и конвертации валют, что снижает маржинальность сделок.

2. Логистические и инфраструктурные риски. Санкции разорвали привычные цепочки поставок. Экспорт в Азию требует перевалки и использования перегруженного Восточного полигона. Стоимость доставки контейнера из

Шанхая в Москву выросла на 30–40% по сравнению с 2021 годом, сроки доставки увеличились с 20–25 до 40–50 дней. Возрастают риски утраты товара, а стоимость страхования растет. Даже с Японией и Южной Кореей возникли сложности из-за ограничений на экспорт отдельных товарных групп [3].

3. Регуляторные риски. 2026 год стал периодом закрепления антикризисных мер. С 1 сентября 2026 года возвращается стандартная процедура сертификации [6]. Главное нововведение – система СПОТ. Замораживание 20% от стоимости партии на срок до нескольких месяцев может привести к кассовому разрыву для компаний с оборотом 50–200 млн рублей. Также с 9 января 2026 года ужесточена ответственность за недостоверное декларирование (ст. 16.2 КоАП РФ) [5].

4. Риски контрагентов и кадровые риски. Выход на рынки Азии, Африки и Ближнего Востока осложнен отсутствием публичных реестров и сложностью проверки благонадежности партнеров [12]. Взыскание долгов в иностранных юрисдикциях для среднего бизнеса практически невыполнимо. Кадрый дефицит усугубляет ситуацию: 30% работодателей сталкиваются с нехваткой специалистов ВЭД, способных работать в меняющихся условиях [2]. Средний бизнес не может конкурировать по зарплатам с госкомпаниями, что повышает риск ошибок из-за низкой квалификации персонала.

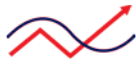
Для преодоления трудностей создана инфраструктура поддержки в лице РЭЦ, Росэксимбанка и ЭКСАР. РЭЦ предоставляет консультационную поддержку и обучение в «Школе экспорта» бесплатно для МСП [9]. Росэксимбанк решает финансовые вопросы через кредитование экспортеров (до 80% суммы контракта) и иностранных покупателей, а также предоставление гарантий. ЭКСАР страхует экспортные риски, покрывая до 90–95% риска неплатежа. Эти инструменты являются коммерческими продуктами с рыночными ставками, но часто становятся единственной возможностью получения финансирования.

Коммерческая поддержка (таможенные брокеры, логистические операторы, юридические фирмы) обеспечивает техническое и юридическое качество сделки, минимизируя операционные риски.

Оптимальная стратегия заключается в комбинировании государственных и коммерческих инструментов. Сравнение представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнение поддержки по параметрам \*

Параметр	Государственная поддержка (РЭЦ, ЭКСАР, Росэксимбанк)	Коммерческая поддержка (брокеры, логисты, юристы)
Цель	Снизить системные риски (неплатеж, отсутствие финансирования)	Обеспечить техническое и юридическое качество сделки
Доступность	Требует соответствия критериям МСП, прохождения проверок	Доступна любому бизнесу за плату



Стоимость	Условно-бесплатное консультирование, кредиты и страховка по рыночным ставкам	Прямая оплата услуг (фиксированный процент или сумма)
Результат	Гарантия получения средств, защита от политических рисков	Снижение операционных рисков, экономия времени, минимизация ошибок

\* Таблица составлена автором на основе анализа деятельности институтов поддержки экспорта [9]

Пример комплексного подхода: использование консультаций РЭЦ для выбора рынка, привлечение таможенного брокера для первой поставки, получение кредита в Росэксимбанке под залог будущей выручки и страхование в ЭКСАР.

Ситуация 2026 года – это новая норма. Прогноз Минэкономразвития предполагает рост экспорта в 2027–2028 годах, основанный на внутреннем спросе и технологическом суверенитете [4]. Старые методы управления рисками больше не работают. Необходимо строить систему риск-менеджмента, включающую финансовую подушку (минимум 20% оборотного капитала), диверсификацию рынков и валют, цифровизацию процессов и инвестиции в обучение сотрудников. Государственные инструменты создают предсказуемость, а адаптивные игроки получают конкурентное преимущество. Управление рисками становится главным фактором выживания и роста. Средний бизнес, благодаря гибкости, имеет шансы стать основой новой экспортной модели России.

## Выводы

1. Российские экспортёры из сектора среднего предпринимательства в 2026 году сталкиваются с качественно новыми видами рисков: геополитическими (вторичные санкции, закрытие маршрутов), регуляторными (СПОТ, новые ставки сборов, возврат сертификации), платёжными (блокировки, удорожание транзакций), логистическими (рост издержек и сроков), рисками недобросовестных контрагентов на новых рынках и кадровыми рисками.
2. Наиболее критичными для выживания среднего бизнеса являются платёжные риски и кассовые разрывы, вызванные замораживанием средств в системе СПОТ и отсутствием доступного экспортного финансирования.
3. Государственная поддержка в лице РЭЦ, Росэксимбанка и ЭКСАР предоставляет среднему бизнесу инструменты снижения системных рисков (страхование, кредитование, консультирование), однако требует соответствия критериям МСП и прохождения проверок. Коммерческая

- поддержка (брокеры, логисты, юристы) доступна за плату и позволяет снизить операционные риски.
4. Оптимальная стратегия для среднего экспортёра – комбинирование государственных и коммерческих мер, а также построение внутренней системы риск-менеджмента, включающей финансовую подушку (минимум 20% оборотного капитала), диверсификацию рынков, контрагентов и валют, цифровизацию процессов и повышение квалификации сотрудников.
  5. Умение управлять рисками становится главным фактором выживания и роста для российских экспортёров. Средний бизнес, обладая гибкостью и способностью быстро принимать решения, имеет все шансы не только выжить, но и стать основой новой, технологически суверенной экспортной модели России.

### **Благодарности**

Автор выражает искреннюю благодарность научному руководителю – кандидату экономических наук, доценту Тихоокеанского государственного университета Бияк Людмиле Леонидовне – за ценные рекомендации и научное руководство при подготовке данной статьи.

### **Список литературы**

1. Власова В., Бойко К., Кузнецова Т. Преодоление внутренних и внешних барьеров для инновационного развития компаний // Форсайт. – 2024. – Т. 18. – № 2. – С. 85–96. – DOI: 10.17323/2500-2597.2024.2.85.96.
2. Ефремов А.А., Носова В.А. Меры стимулирования развития экспорта информационных технологий в России: состояние и потребности их правовой поддержки // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2025. – № 3. – С. 151–182. – DOI:10.17323/1999-5431-2025-0-3-151-182.
3. Лукин А. Л., Волощак В.И., Севастьянов С.В. Взаимодействие российского Дальнего Востока с Японией и Южной Кореей в условиях санкционных ограничений. Японские исследования. – 2024. – (4).– С. 87–105. – <https://doi.org/10.55105/2500-2872-2024-4-87-105>.
4. Министерство экономического развития РФ. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2026 год и на плановый период 2027–2028 годов. – М., 2025. – С. 8, 12–16.
5. Петрушина О. М. и др. Анализ организации контроля за обеспечением соблюдения торговых ограничений, валютного и экспортного контроля в РФ // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 2 (58). – С. 604–607. – <https://elibrary.ru/FPSDJU>.

6. Постановление Правительства РФ от 26 августа 2025 г. № 1277 «О внесении изменений в постановление Правительства РФ от 12 марта 2022 г. № 353» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/412498586/> (дата обращения: 15.03.2026).
7. Постановление Правительства РФ от 23 октября 2025 г. № 1638 «О внесении изменений в постановление Правительства РФ от 28 ноября 2024 г. № 1637» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/412821053/> (дата обращения: 15.03.2026).
8. Распоряжение Правительства РФ от 10 ноября 2025 г. № 3213-р «О Концепции создания национальной системы подтверждения ожидания поставки товаров» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/412949907/> (дата обращения: 15.03.2026).
9. Российский экспортный центр. Введение в экспорт. Жизненный цикл экспортного проекта. Государственная поддержка экспортно ориентированных предприятий: учебное пособие. – М., 2016. – Разд. 8. – С. 35–47.
10. Силаев Н. М. Геополитические риски как фактор стратегической неопределенности российских организаций: подходы к управлению // Прогрессивная экономика. – 2025. – № 9. – С. 213–226. – [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2025\\_9\\_213](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_9_213).
11. Указ Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/> (дата обращения: 15.03.2026).
12. Фальченко О. Д., Стремоусова Е. Г., Еремин А. А. Методический инструментарий управления рисками внешнеэкономической сделки // ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика. – 2024. – № 2. – С. 88–107. – DOI: 10.24412/2071-6435-2024-2-88-107.
13. Хренов М. В. Анализ рисков внешнеэкономической деятельности для российских компаний в современных условиях // Экономические науки. – 2024. – № 9 (238). – С. 396–399. – <https://elibrary.ru/VBКАКМ>.
14. Экспорт подешевел, импорт развернулся. Коммерсантъ [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8497242> (дата обращения: 15.03.2026).