

УДК 338.22

## АНАЛИЗ УСПЕШНЫХ ЗАРУБЕЖНЫХ ПРАКТИК ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ И ВОЗМОЖНОСТИ ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ

**А.В. Карасев, А.И. Кучеренко**

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», Москва, email: andvikarr@yandex.ru, Kucherenko.AI@rea.ru

**Аннотация.** В статье проводится анализ успешных зарубежных практик повышения конкурентоспособности в условиях санкционного давления на примере таких стран как Иран, Венесуэла, Китай, подвергшихся наиболее сильным ограничениям. На основе проведенного исследования выделены основные направления снижения негативного давления санкций и ограничений на экономику. К таким направлениям можно отнести переориентацию на новые рынки и новых партнеров, импортозамещение и развитие внутреннего производства, формирование адаптивных цепочек поставок и финансовых схем, ставка на технологический суверенитет и инновации, усиление роли государства как антикризисного менеджера. Кроме этого, в работе предложены возможные направления использования положительного опыта зарубежных стран в условиях санкционного давления в целях не только снижения их негативного давления, но и повышения конкурентоспособности российской экономики.

**Ключевые слова:** международные санкции и ограничения, ужесточение давления, зарубежный опыт, локализация и падение производства, импортозамещение, инновации, технологические цепочки.

## ANALYSIS OF SUCCESSFUL FOREIGN PRACTICES OF INCREASING COMPETITIVENESS IN THE FACE OF SANCTIONS PRESSURE AND THE POSSIBILITY OF THEIR USE IN THE RUSSIAN ECONOMY

**A.V. Karasev, A.I. Kucherenko**

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, email: andvikarr@yandex.ru, Kucherenko.AI@rea.ru

**Abstract.** The article analyzes successful foreign practices of increasing competitiveness in the face of sanctions pressure using the example of a number of countries that have been subjected to the most severe restrictions. Based on the conducted research, the main directions of reducing the negative pressure of sanctions and restrictions on the economy are highlighted. In addition, the paper suggests possible ways to use the positive experience of foreign countries in the face of sanctions pressure in order not only to reduce their negative pressure, but also to increase the competitiveness of the Russian economy.

**Keywords:** international sanctions and restrictions, increased pressure, foreign experience, localization and decline in production, import substitution, innovation, technological chains.

Дата поступления статьи в редакцию: 26.03.2025

Дата принятия статьи в печать: 18.04.2025

### Введение

В условиях ужесточения санкционного давления в последние годы несомненный интерес представляет анализ и возможности использования успешного опыта зарубежных стран не только в целях выживания, но и повышения их конкурентоспособности.

Санкции представляют собой инструмент давления, при котором одна или несколько стран ограничивают экономические связи с государством-нарушителем с целью изменить его политическое поведение.

Санкционные меры могут быть разными по природе — от торговых эмбарго до финансовых ограничений и визовых запретов. Эти меры существенно влияют на экономики целевых стран, отражаясь на макро- и микроуровне: они могут вызывать спад ВВП, обесценение национальной валюты, рост инфляции, отток инвестиций и безработицу.

Международные санкции классифицируются по характеру ограничений: торговые (экономические), финансовые, визовые (персональные) и технологические (секторальные) санкции. Каждый вид по-своему влияет на макроэкономические показатели (ВВП, инфляция, курс валют, торговый баланс) и на микроуровне — на компании, домохозяйства и отдельные рынки [1].

Государства и компании, оказавшиеся под влиянием санкций, вынуждены адаптироваться к изменившимся условиям и создать новые методы ведения экономической деятельности.

В ходе исследования был проанализирован опыт трех стран, подвергшихся серьезному санкционному давлению в последние десятилетия. Иран, Венесуэла и Китай в полной мере ощутили последствия масштабных экономических ограничений и были вынуждены разработать новые стратегии для стабилизации собственной экономики. Ряд реализованных мероприятий является успешным опытом ведения хозяйственной деятельности в условиях санкций и может быть принят во внимание для реализации в России.

### **Цель исследования**

Целью исследования является анализ возможностей использования успешных зарубежных практик повышения конкурентоспособности в условиях санкционного давления в российской экономике.

### **Материал, подходы и методы исследования**

Исторический опыт показывает широкий диапазон последствий санкций — от умеренного экономического давления до разрушительных кризисов. В исследовании на основе качественного и количественного анализа рассмотрен опыт ведения хозяйственной деятельности в условиях санкций трех стран — Ирана, Венесуэлы и Китая.

### **Иран**

#### **Санкции и ограничения**

1. Международные санкции с 2010 года, в особенности с ужесточением в 2018 году.
2. Ограничения на экспорт нефти, отключение от системы SWIFT, запрет на закупку многих технологий и товаров двойного назначения.
3. Замораживание активов за рубежом.

Ещё в начале 2000-х гг., до введения полномасштабных санкций, иранский парламент утвердил курс на поддержку местной промышленности, который в 2010-х получил название политики «داصتقا» — «экономика сопротивления». Ключевая идея — достичь максимально возможной самодостаточности по стратегическим товарам, находясь в непростой геополитической обстановке. В результате к 2010-м годам Иран наладил собственное производство многих видов продукции, ранее завозимой из-за рубежа.

Так, Иран, испытывавший нехватку лекарств из-за санкций, развернул выпуск целого ряда медикаментов и вакцин на национальных фармацевтических предприятиях. Местные компании начали покрывать внутренний спрос на основные лекарства, и к 2010-м гг. около 70% наименований лекарственных препаратов на иранском рынке были отечественного производства. Аналогично, в пищевой промышленности были введены программы поддержки фермеров и производство продовольствия (зерно, сахар, мясо) выросло — доля самообеспечения по продовольствию увеличилась, чтобы смягчить влияние санкций на продовольственную безопасность [6].

В секторе потребительских товаров Иран развивал собственные бренды и сборочные производства: так, в автопроме компании «Iran Khodro» и «Saipa» локализовали значительную часть комплектующих и создали модели на основе иностранных прототипов, продолжив выпуск машин даже после выхода иностранных партнеров. Такая локализация поддерживалась государством как экономически, так и идеологически — импорт люксовых товаров и брендовой продукции сократился, а население сместило спрос на местные аналоги.

Несмотря на то, что зависимость от импорта отдельных высокоточных компонентов сохраняется, за годы санкций Иран выстроил относительно сбалансированную экономику, где внутренние производители занимают ключевые ниши — от продовольствия до бытовой техники — и тем самым снижена уязвимость к внешнему давлению.

После введения полномасштабных санкций Иран был вынужден систематически переориентировать свою внешнюю торговлю с традиционных западных рынков на альтернативные направления в Азии. В условиях ужесточения санкций иранский экспорт сместился от Европы в сторону Азии — эмпирические оценки показывают за этот период падение товарооборота с ЕС примерно на 47%, тогда как торговля с азиатскими странами выросла на ~85%. Такая «азиатизация» торговли также стала частью политики «экономики сопротивления» Ирана. На долю Китая и Индии в последние годы приходится весомая часть иранского нефтяного экспорта. [7]

Западные санкции также ограничили финансовые возможности Ирана. Возникла необходимость в разработке новых экономических союзов и систем расчета. В ответ на финансовые ограничения Иран разработал альтернативные схемы платежей с ключевыми покупателями нефти (Индия, Китай), включая расчеты в национальных валютах и бартер. С 2019 года индийские нефтепереработчики начали платить за иранскую нефть в рупиях, а Иран использует эти средства для оплаты индийского импорта. Такая диверсификация валют и расчетов — наряду с бартерными соглашениями — помогает поддерживать экспорт в обход долларов. Несмотря на санкционные ограничения, объем нефтяного экспорта Ирана остается внушительным (рис. 1).



Рис. 1. Объем экспорта и импорта нефти Ираном в 1990-2024 гг.

Источник: составлено авторами на основе [6].

Еще один творческий подход Ирана — схема «нефть — золото» через Турцию: в 2012–2013 гг. иранская нефть поставлялась в Турцию, платежи за нее шли на счета иранского Центробанка в турецком Halkbank, после чего эти средства конвертировались в золото и переправлялись в Иран или третьи страны. Фактически Иран обменивал нефть на золото, минуя долларовую систему. По оценкам, за счет таких операций Иран получил около \$13 млрд, пока схема не была раскрыта.

Логистические компании Ирана также научились маскировать происхождение товаров: танкеры иранской нефти отключают транспондеры и перегружают нефть на другие суда в море, смешивают сорта, меняют флаги судов, чтобы товар не был идентифицирован как иранский. Подобные «фантомные флоты» позволяли продолжать экспорт нефти даже в пик санкций — в 2019 году фиксировалось не менее 18 крупных поставок в Китай с перевалкой на другом судне.

В финансовом секторе Иран сместился от официальных банков к теневой системе обмена валюты, что, правда, сопровождалось волатильностью риала. Тем не менее гибридные схемы — например, частичная криптовалютизация расчетов — стали новым элементом: Иран экспериментировал с использованием криптовалют для оплаты импорта, а с 2022 г. объявил о плане внедрения государственной крипто-платформы для внешней торговли. Все эти меры повышают устойчивость иранской экономики: хотя транзакционные издержки выросли, Иран сумел сохранить рабочие цепочки поставок для жизненно важных отраслей, показав высокий уровень адаптивности под санкционным давлением [10].

Санкции также ограничили доступ Ирана к современным технологиям, поэтому страна сделала ставку на собственные научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), особенно в секторах, связанных с обороной, энергетикой и медициной. В области вооружений Иран достиг заметных успехов: под эмбарго на импорт оружия (действовавшим с 2007 по 2020 год) Иран разработал целый ряд собственных баллистических ракет, систем ПВО и беспилотников.

Таким образом, из страны-импортера оружия Иран превратился в нетто-экспортёра некоторых видов военной техники, причём сравнительно недорогой и эффективной.

В гражданском секторе Ирана с середины 2010-х наблюдается бурный рост технологических стартапов и knowledge-based компаний. В стране возникло более 6800 зарегистрированных наукоемких фирм — в сферах ИКТ, электроники, нанотехнологий, — многие из которых появились именно в ответ на санкционную изоляцию.

Как отмечает доклад ЮНЕСКО, с 2014 по 2017 годы экспорт иранских высокотехнологичных товаров вырос в 5 раз.

Иранские IT-компании создали локальные аналоги популярных западных сервисов — например, национальные поисковики, мессенджеры, платежные системы — чтобы обеспечить цифровой суверенитет. Во многом эти процессы идут при активном содействии государства: ежегодно объявляются приоритеты.

Такая технологическая самодостаточность усиливает переговорные позиции Ирана на мировой арене — санкциями уже сложнее лишить страну ключевых возможностей, которые она себе создала [6].

В Иране государство сыграло центральную роль в мобилизации экономики для противостояния санкциям. Политика «Resistance Economy», провозглашенная аятоллой А. Хаменеи, фактически стала всеобъемлющей государственной стратегией, охватывающей поддержку ключевых отраслей, стимулирование экспорта, контроль над финансовым сектором и социальную поддержку населения.

Прямые меры поддержки бизнеса включали льготное кредитование и субсидирование импортозамещающих производств. Например, правительство через национальный Фонд развития предоставляло дешевые займы компаниям, запускающим локальное производство ранее импортируемых товаров (медикаменты, сельхозтехника и т.д.). Были введены налоговые льготы для экспортёров несырьевых товаров — чтобы поощрить диверсификацию от нефтяного экспорта.

Закон о максимизации использования отечественных производственных возможностей обязывает государственные компании и проекты отдавать предпочтение местным производителям при закупках.

Государство также развило инфраструктуру поддержки инновационных фирм: с 2015 года созданы десятки технопарков, инкубаторов и акселераторов при университетах, финансируемых частично из бюджета [10].

Правительство убрало регуляторные барьеры и улучшило доступ к финансированию для инновационного бизнеса — по данным ЮНЕСКО, с 2015 г. принят ряд законов, снимающих ограничения на конкуренцию и расширяющих финансовую поддержку инноваций.

Очевидно, что торговые и финансовые санкции, введённые в отношении Ирана за последние десятилетия, нанесли огромный ущерб экономике Ирана и общему благосостоянию иранского населения, тем не менее в столь сложных условиях, страна держит курс на усиление внутреннего производства и имеет положительный результат по ряду направлений.

## **Венесуэла**

### **Санкции и ограничения**

Санкции США с 2014 года (особенно жесткие с 2018), блокировка экспорта нефти, ограничения финансовых операций и замораживание зарубежных активов.

Для Венесуэлы, долгие годы опиравшейся на нефтяную ренту и импортировавшей большую часть потребительских товаров, санкции и экономический кризис 2010-х стали болезненным уроком необходимости импортозамещения. В период гиперинфляции и санкций (2017–2020 гг.) импорт продовольствия, лекарств и товаров повседневного спроса обвалился из-за нехватки валюты [4].

Это вызвало острый дефицит, однако одновременно стимулировало развитие местных производителей, способных занять освободившиеся ниши. Правительство начало ослаблять жёсткое госрегулирование экономики, чтобы дать бизнесу возможность нарастить выпуск.

Например, в 2019 году власти фактически отказались от многолетней политики контроля цен и строгого валютного контроля — благодаря этому к 2020-му в магазинах снова появились ранее дефицитные товары, произведенные или ввезённые частниками.

Крупнейшая частная продовольственная компания «Empresas Polar» значительно увеличила производство базовых продуктов (кукурузной муки, масла, пива и др.), частично компенсируя спад импорта. Ряд других местных пищевых предприятий также расширили выпуск и даже начали экспортировать излишки. Сельское хозяйство — ещё одна сфера: правительство развернуло программы поддержки мелких

фермеров, раздачи земель, чтобы увеличить внутреннее производство риса, кукурузы, овощей. Несмотря на ограниченные ресурсы, к 2021 году наблюдался рост сбора некоторых культур и появления местных брендов пищевой продукции.

В фармацевтике Венесуэла активизировала собственное изготовление дженериков и привлекла в помощь союзников (например, Россия и Индия поставляли субстанции и технологии для локального производства медикаментов). Отдельно стоит упомянуть импортозамещение топлива: в условиях санкций, когда внутренние НПЗ испытывали нехватку компонентов, Венесуэла с помощью Ирана восстановила часть нефтепереработки, а также начала небольшое собственное производство топлива для внутреннего рынка.

Эта «вынужденная локализация» сопровождается трудностями (ограниченный доступ к оборудованию, изношенная инфраструктура, слабая инвестиционная база), но она же создала новые возможности для венесуэльских предпринимателей выжить и адаптироваться в условиях санкций [11].

Столкнувшись с падением традиционных нефтяных рынков (США, Европа), Венесуэла также вынуждена была переориентировать экспортные потоки и искать новых союзников. Нефтяные поставки были перенаправлены на восток, прежде всего в Китай, по сниженным ценам. В период политики «максимального давления» (2018–2022) почти весь экспорт венесуэльской нефти шел в Китай – нередко скрытно, с большим дисконтом. Такие теневые схемы позволили Каракасу продолжить поставки – по оценкам, только в 2019 году около 5% всего венесуэльского экспорта (на ~\$1 млрд) было доставлено в Китай под фальшивыми названиями грузов.

На рисунке 2 представлен объем импорта сырой нефти Китаем в период с 2015 по 2023 год. Как можно видеть, в последние годы кратно увеличился объем поставок из Малайзии, что идеально совпадает с введением санкций против Венесуэлы и снижением поставок оттуда. На самом деле это маскируемые поставки, которые преимущественно поступают из Венесуэлы, но официально оформляются через Малайзию для обхода санкций.

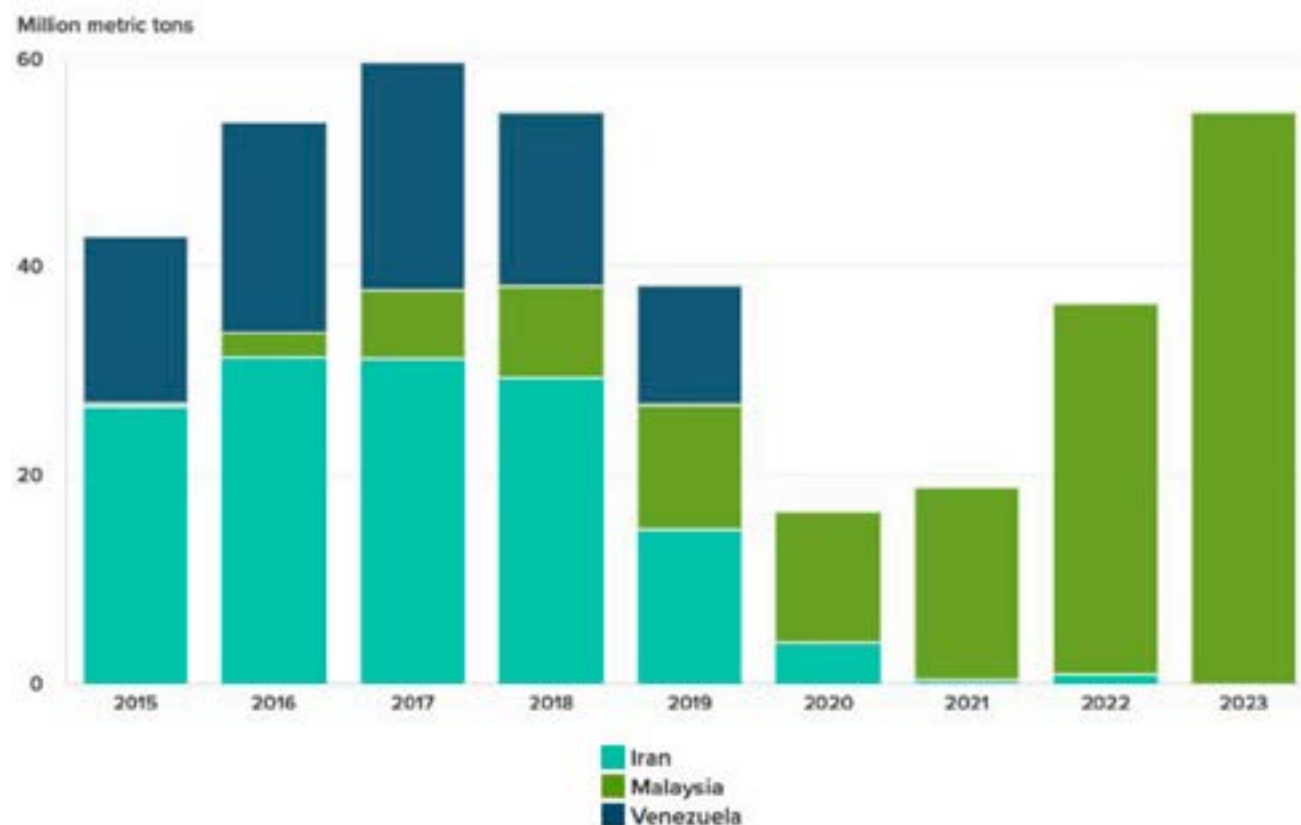


Рис. 2. Объем импорта сырой нефти Китаем в период с 2015 по 2023 год

Источник: составлено на основе [14].

Параллельно Каракас укреплял связи с союзниками: российские компании и инвесторы заняли критически важное место в нефтяном секторе Венесуэлы после ухода западных фирм.

Были сняты ограничения на экспорт для частных производителей, что привело к тому, что более 140 венесуэльских компаний впервые вышли на внешние рынки с 2017 года (половина — производители продуктов питания). Экспорт креветок, сыра, авокадо, какао и других товаров хоть и остается скромным по масштабам, но уверенно растет — например, экспорт креветок достиг \$81 млн в 2018 году против \$54 млн в 2016-м г.

Правительство заявляет, что цель этих усилий — генерировать поступления в альтернативных валютах — евро, юанях, рублях и даже криптовалютах, уменьшая зависимость от доллара [14].

Бизнес и правительство Венесуэлы также были вынуждены импровизировать, чтобы обойти финансово-торговую блокаду. На государственном уровне была запущена спорная инициатива — криптовалюта El Petro, привязанная к запасам нефти, с заявленной целью облегчить расчеты в обход долларовой системы. В 2018 году Президент Мадуро презентовал El Petro как средство для международных платежей вместо долларов и даже обязал госкомпания и некоторые импортеров использовать Petro при расчетах.

Однако практический эффект Petro был ограниченным: из-за недоверия и санкций США (запретивших гражданам операции с Petro) эта криптовалюта не получила широкого признания и фактически прекратила существование в 2023 году.

Технологическая независимость Венесуэлы до недавних пор оставалась слабой — страна во многом утратила квалифицированные кадры и инфраструктуру в период экономического кризиса. Однако под санкционным давлением Каракас начал предпринимать шаги к развитию местных технологических компетенций, опираясь на помощь союзников. Например, Венесуэла совместно с Китаем запустила несколько спутников связи и дистанционного зондирования (серии "Sim n Bol var" и "Francisco de Miranda"), получив собственные спутниковые возможности для телекоммуникаций и картографии — это снижает зависимость от иностранных операторов и, в случае санкций, обеспечивает стране собственную спутниковую связь.

В энергетике после ухода западных сервисных компаний («Halliburton», «Schlumberger» и др.) венесуэльская государственная нефтефирма «PDVSA» старалась освоить некоторые технологии добычи самостоятельно или с привлечением партнеров из России и Китая.

Были созданы национальные научно-технические центры в нефтяной отрасли, а также военный исследовательский институт, работающий над технологиями для обхода нефтяных санкций (например, технология очистки и разбавления сверхтяжелой нефти местными растворителями вместо импортных) [4].

В сфере пищевой и агротехнологий, стремясь обеспечить продовольственную безопасность, Венесуэла сотрудничает с дружественными странами по трансферу технологий: так, Иран помог построить заводы по производству молочной продукции и консервов в Венесуэле, передав оборудование и ноу-хау.

В 2020 году правительство анонсировало план по развитию национальной промышленности "Venezuela Productiva", подразумевающий восстановление технологического суверенитета в производстве медикаментов, тракторов, запчастей — однако реализация его затруднена из-за финансовых проблем.

Тем не менее, некоторые оазисы технологической активности прослеживаются. Например, в ответ на санкции, ограничивающие доступ к зарубежным платежным системам, местные разработчики создали венесуэльские платежные приложения и платформы для e-commerce, чтобы население и бизнес могли совершать транзакции внутри страны. Быстро растёт использование криптовалют и связанных технологий — венесуэльцы одни из лидеров Латинской Америки по внедрению крипто-кошельков, а это стимулирует развитие местного FINTECH-сектора [11].

В Венесуэле политика государства под санкциями прошла эволюцию: от жесткого госконтроля к вынужденной либерализации и адресной поддержке. Первоначально, с введением санкций, правительство пыталось административно сдерживать цены и контролировать распределение дефицитных товаров, что привело к усилению черного рынка и дальнейшему падению производства. Осознав неэффективность старых методов в новых условиях, Каракас с 2019 года смягчил регулирование экономики. Президент Мадуро фактически провёл «тихую либерализацию»: перестал строго ограничивать цены, разрешил хождение иностранной валюты и упростил импорт некоторыми частникам.

**КНР**

### **Санкции и ограничения**

Ограничения США на технологии, чипы и высокотехнологичное оборудование с 2018 года.

Китайская политика импортозамещения имеет более превентивный характер — страна стремится уменьшить критическую зависимость от иностранных технологий и компонентов, особенно учитывая



нарастающее давление США. В 2015 году была объявлена программа «Made in China 2025», ставящая цель локализовать не менее 70% ключевых компонентов и материалов в стратегических отраслях (робототехника, авиация, микроэлектроника, фармацевтика и др.) к концу 2025 года.

Правительство Китая системно стимулирует замещение импорта в высокотехнологичных сферах: китайские компании получили масштабные субсидии, налоговые льготы и доступ к дешевому финансированию для развития отечественных аналогов иностранных продуктов. Например, после введения американских санкций против телеком-гиганта Huawei (запрет на доступ к американским чипам и ПО) Китай ускорил продвижение собственных операционных систем и чипсетов. Huawei в ответ разработала свою ОС HarmonyOS для смартфонов, чтобы снизить зависимость от Android/Google.

Эта стратегия принесла Китаю почти полную самодостаточность во многих отраслях массовых товаров и существенный прогресс в независимости в стратегических высокотехнологичных секторах, хотя полная технологическая автономия ещё не достигнута [7].

Хотя Китай не подвергается всеобъемлющим международным санкциям, он испытывает точечное санкционное давление (технологическое эмбарго, торговые ограничения) со стороны США, особенно в последние годы. В ответ Пекин стремится снизить зависимость от западных рынков и развить альтернативные экспортные направления, что отчасти совпадает с его долгосрочной стратегией «иди вовне». Например, за последнее десятилетие структура китайского экспорта значительно сместилась в пользу развивающихся стран Азии. Уже к 2023 году экспорт Китая в страны ASEAN (Юго-Восточной Азии) превысил экспорт в США и ЕС, продолжая расти двузначными темпами.

Когда США в 2018–2019 гг. ввели высокие пошлины (25% и выше) на широкий спектр китайских товаров, многие китайские производители адаптировались, перенацелив экспорт на другие страны или даже перенося сборочные производства в третьи страны, чтобы обойти тарифы. Так, ряд китайских компаний электроники и текстиля открыли филиалы во Вьетнаме, Малайзии, Мексике — это позволило им продолжить поставки в США под маркировкой «сделано во Вьетнаме/Мексике», минуя тарифы.

Китайские компании и государство, готовясь к возможной эскалации санкций, заранее вырабатывают гибкие стратегии в цепочках поставок и бизнес-моделях. Одно из заметных явлений последних лет — географическая перераспределённость производственных цепочек китайских фирм [9].

Государство также создает резервные механизмы: Народный банк Китая разработал цифровой юань — национальную цифровую валюту, которая в перспективе может использоваться в международных расчетах, минуя долларовую систему и SWIFT. Уже запущены пилотные трансграничные платежи с ОАЭ и Таиландом в цифровых валютах центральных банков. Кроме того, Пекин и Москва выстраивают систему прямых расчетов рубль—юань за энергоресурсы, снижая роль западных банков.

Иными словами, китайский бизнес проявляет гибкость, комбинируя локализацию, уклонение и переговоры, чтобы оставаться на рынках, даже если против него вводят ограничения.

Для Китая технологическая независимость — давняя стратегическая цель, но в последние годы ее актуальность многократно возросла из-за технологической «холодной войны» с США. Китайское руководство рассматривает овладение критическими технологиями как условие сохранения конкурентоспособности страны в долгосрочной перспективе. В результате Китай осуществляет крупнейшие в мире инвестиции в R&D: около 2,4% ВВП, что в абсолютных цифрах уступает лишь США. Программа «Сделано в Китае 2025» задала ориентиры, а последующие пятилетки закрепили курс на инновационную самодостаточность.

В КНР государственная поддержка бизнеса — привычный элемент экономической политики, но под угрозой санкций государство еще больше усилило точечную поддержку стратегических отраслей и компаний. Классический инструмент — прямое субсидирование и финансирование. Китайские власти запустили несколько крупных государственных фондов, инвестирующих в приоритетные сферы: кроме упомянутого фонда полупроводников (~\$50 млрд) [12].

В секторе электромобилей за последние 10 лет китайское правительство предоставило субсидии, льготы и госзакупки на десятки миллиардов долларов, что позволило компаниям вроде BYD и CATL занять лидирующие позиции в мире. Когда Huawei попала под санкции США, правительство развернуло комплексную кампанию в ее поддержку на внутреннем рынке: государственные компании и органы власти получили негласное распоряжение отдавать предпочтение оборудованию Huawei (и других отечественных брендов) при закупках телеком-оборудования, смартфонов и облачных услуг. Это помогло Huawei компенсировать падение зарубежных продаж ростом доли на внутреннем рынке. Особые экономические зоны и льготные режимы — ещё один кит государственной стратегии.

В Китае с 1980-х было создано множество специальных экономических зон (СЭЗ) с особыми правилами — Шэньчжэнь, Шанхай, Хайнань и др., где для бизнеса налоговые скидки, облегченные таможенные процедуры. Сейчас эти зоны могут использоваться как “буфер” при санкциях: например, иностранные фирмы, которые опасаются прямо иметь дело с материковым Китаем, могут работать через Гонконг или свободную зону Шанхая, где несколько иной юридический статус. Госбанки и кредитование: Китай имеет крупные государственные банки (ICBC, CDB и др.), которые предоставляют целевые кредиты компаниям, пострадавшим от ограничений. После американских ограничений 2020 г. Китайский банк развития увеличил финансирование отечественных проектов по производству чипов, фактически заменив недоступные теперь иностранные инвестиции.

### Результаты исследования

Опыт Ирана, Венесуэлы и Китая демонстрирует, что санкционное давление, каким бы жестким оно ни было, не обязательно обрекает страну на экономический коллапс — при условии активной адаптации и выработки творческих стратегий. Каждая из рассмотренных стран нашла собственный баланс мер, продиктованных ее структурой экономики, ресурсами и политической системой, однако можно выделить общие направления и уроки, релевантные и для других государств, включая Россию (рис. 3).



**Рис. 3.** Ключевые направления антисанкционной политики

Источник: составлено авторами.

1. Переориентация на новые рынки и партнеров. Все рассматриваемые страны в ответ на изоляцию от традиционных рынков обратились к альтернативным экономическим союзам. Иран и Венесуэла сделали ставку на азиатские державы (Китай, Индия, Турция) и региональных союзников — их экспорт фактически перешел под эгиду «Глобального Юга». Китай, предвидя риски, тоже диверсифицирует свои связи — его торговля с ASEAN теперь превосходит оборот с США или ЕС.

2. Импортозамещение и развитие внутреннего производства. Во всех кейсах санкции дали толчок политике экономического самоснабжения. Иран добился прогресса в фармацевтике и агросекторе, Венесуэла — в базовом продовольствии, Китай — практически во всех отраслях промышленности. Хотя ни одна из стран не достигла абсолютной автономии, каждая смогла сократить критическую зависимость от импорта.

3. Формирование адаптивных цепочек поставок и финансовых схем. Подсанкционные государства становятся мастерами обходных путей: тайные перегрузки нефти, ребрендинг товаров, использование криптовалют, создание фронт-компаний и т.д. Иран и Венесуэла особо преуспели в “серой логистике” энергоресурсов, Китай — в перестройке трансграничных цепочек с переносом операций в третьи страны. Урок для других стран: необходима гибкость в торгово-финансовых инструментах.

4. Ставка на технологический суверенитет и инновации. Все страны, оказавшиеся под давлением, пришли к выводу, что высокие технологии нельзя бесконечно импортировать — нужно развивать свои. Иран превратил санкционные ограничения в стимул для роста высокотехнологичных компаний — их экспортоориентированность и конкурентоспособность даже возросли. Китай ускорил программы замещения иностранных технологий собственными, вкладывая огромные ресурсы.

5. Усиление роли государства как антикризисного менеджера. Опыт показывает, что активная государственная политика смягчает удар санкций и позволяет экономике перестроиться. Иранский "штаб сопротивления" направлял ресурсы в ключевые сектора и поддерживал население субсидиями, предотвращая социальный взрыв. Венесуэльское правительство, поменяв курс, дало бизнесу выжить через либерализацию и тайные сделки. Китай вообще превентивно обеспечивает свои компании ресурсами и правовой защитой, чтобы они выдерживали внешнее давление. Урок для других: в условиях санкций нужна централизованная стратегия и гибкая политика.

## Выводы

Проведенный анализ показывает, что санкции, безусловно, наносят экономический ущерб стране, замедление или даже снижение темпов роста экономики. Но через адаптацию, инновационное развитие и технологическое сотрудничество пострадавшие страны способны не только смягчить негативные эффекты, но и в некоторых областях добиться нового витка развития.

Безусловно, эти адаптивные, вынужденные стратегии не обходятся без издержек, таких как рост теневого сектора, снижение эффективности из-за обходных путей, замедление доступа к самым передовым достижениям. Но в долгосрочной перспективе многие описанные выше меры способствуют более сбалансированному и самостоятельному росту.

Таким образом, использование результатов проведенного анализа успешных зарубежных практик повышения конкурентоспособности в условиях санкционного давления для России, находящейся сейчас в схожей ситуации санкционного давления, дает богатый материал для выработки собственной стратегии экономической устойчивости и конкурентоспособности.

## Литература

1. Амирова С.А. Экономические санкции: теоретические и исторические аспекты // Вопросы устойчивого развития общества. 2022. № 4. С. 138-143.
2. Борисевич А.С., Абакалин А.А. Влияние санкций на экономику Российской Федерации // Инновационная наука. 2015. № 4-1 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-sanktsiy-na-ekonomiku-rossiyskoy-federatsii/viewer> (дата обращения: 01.04.2025).
3. Atlantic Council. Iran is on its way to replacing Russia as a leading arms exporter — Nov 30, 2022 [Электронный ресурс]. URL: <http://atlanticcouncil.org/> (дата обращения: 01.04.2025).
4. Buitrago D. Venezuela's largest private company calls government supervision 'arbitrary' // Reuters. 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.reuters.com/> (дата обращения: 01.04.2025).
5. Crescent International. Iran Develops Knowledge-based Economy. 2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://crescent.icit-digital.org/> (дата обращения: 01.04.2025).
6. Fardoust S. Economic Impact of Sanctions on Iran: Challenges and Strategies // Rethinking Iran. 2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rethinkingiran.com/iran-sanctions-reports/fardoust> (дата обращения: 01.04.2025).
7. Horwitz J. US sanctions on Russia serve China a sharp reminder of need for its own chips // Reuters. 2022. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.reuters.com/> (дата обращения: 01.04.2025).
8. Popova L., Rasoulizhad E. Have Sanctions Modified Iran's Trade Policy? An Evidence of Asianization and De-Europeanization through the Gravity Model // Economies. 2016. DOI: 10.3390/economies4040024.
9. Reuters. China sets up third fund with \$47.5 bln to boost semiconductor sector. 2024.
10. Reuters. Exclusive: Indian refiners pay for Iranian oil in rupees — UCO Bank executive. 2019.
11. Reuters. In hungry Venezuela, food producers step up exports to survive. 2019.
12. Reuters. Special Report: How China got shipments of Venezuelan oil despite U.S. sanctions. 2020.
13. Shahidsaless S. Gold Trader's Sensational Case Pushes Iran and Turkey Closer // Atlantic Council IranSource. 2017 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.atlanticcouncil.org> (дата обращения: 01.04.2025).
14. Tobin W. 'Maximum pressure' sanctions on Venezuela help US adversaries, hurt Venezuelans // Atlantic Council Issue Brief. 2025 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.atlanticcouncil.org> (дата обращения: 01.04.2025).
15. Valdai Club. Building a Resistance Economy — Lessons from Cuba. 2023 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.valdaiclub.com> (дата обращения: 01.04.2025).