

Научная статья
DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-1-90-108
EDN: HWQGWU

ГРНТИ 06.51.02
БАК 5.2.3
УДК 339.9

Риски и возможности выхода российских компаний-экспортеров несырьевого неэнергетического экспорта на рынки стран Африки

А. А. Гланскова¹, А. Е. Трубин^{2*}, П. В. Полосухина², Д. Н. Чаусов²

¹Министерство промышленности и торговли Российской Федерации, Москва, Россия

²Университет «Синергия», Москва, Россия

*niburt@yandex.ru

Аннотация. Целью данной работы является анализ потенциальных рынков для диверсификации несырьевого неэнергетического экспорта в условиях санкционного давления и разработка практических рекомендаций для компаний-экспортеров. Африканский континент, являясь недостаточно изученным на микроуровне, рассматривается как стратегически перспективное направление для переориентации экспортных потоков. В статье в качестве предмета исследования рассматривается процесс выхода российских компаний-экспортеров несырьевого неэнергетического экспорта на рынки стран Африки с точки зрения оценки возможностей и рисков. Также уделяется внимание систематизации и оценке эффективности мер государственной финансовой поддержки экспортеров при выходе на новые рынки. Сделан акцент на смещении изучения африканского вектора с макростратегического анализа данного направления на микроэкономический и практико-ориентированный уровни. К задачам данного исследования относятся: выявление барьеров выхода на африканские рынки с учетом локальной специфики, оценка эффективности действующих мер государственной поддержки экспортеров. Результатом работы является предложенная авторами трехэтапная модель жизненного цикла выхода на международный рынок с рекомендациями для компаний-экспортеров. В ходе исследования применяются: описание статистических данных, сравнительный анализ тарифных и нетарифных барьеров на примерах ключевых стран изучаемого региона и функциональный анализ мер государственной поддержки. Результаты исследования показали, что выход российского несырьевого неэнергетического экспорта на африканские рынки связан не только с наличием значительных возможностей, но и с серьезными рисками. В качестве рекомендаций экспортерам предложены проведение тщательного микроуровневого анализа и интеграция широкого спектра государственных инструментов поддержки.

Ключевые слова: российский экспорт, несырьевой неэнергетический экспорт, меры государственной поддержки, Африканский континент, переориентация экспорта

Для цитирования: Гланскова А. А., Трубин А. Е., Полосухина П. В., Чаусов Д. Н. Риски и возможности выхода российских компаний-экспортеров несырьевого неэнергетического экспорта на рынки стран Африки // Современная конкуренция. 2026. Т. 20. № 1. С. 90–108. DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-1-90-108.

© Гланскова А. А.,
Трубин А. Е.,
Полосухина П. В.,
Чаусов Д. Н., 2026.

Статья доступна на условиях простой (неисключительной) лицензии, которая является безвозмездной, предоставляется на срок действия исключительного права и действует по всему миру. Данная лицензия предоставляет любому лицу право копировать и распространять материал на любом носителе и в любом формате и создавать производные материалы, видоизменять и преобразовывать материал при условии указания авторов, названия статьи, журнала, его года и номера (в том числе посредством указания DOI).

Research article

DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-1-90-108

Risks and Opportunities for Russian Exporters of Non-Resource, Non-Energy Exports to African Markets

A. Glanskova¹, A. Trubin^{2*}, P. Polosukhina², D. Chausov²

¹Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation, Moscow, Russia

²Synergy University, Moscow, Russia

*niburt@yandex.ru

Abstract. This article analyses potential markets for diversification of non-resource non-energy exports under sanctions. The African continent, though insufficiently studied at the micro level, is considered strategically promising for reorientation of export flows. The study focuses on the entry of Russian exporters of NSE into the markets of African countries from the point of assessing opportunities and risks. Systematisation and assessment of the effectiveness of measures of state financial support of exporters when entering new markets is also examined in the study. The shift from studying the African vector at macro-strategic analysis of this direction to microeconomic and practice-oriented levels is also highlighted. In the framework of this study, the barriers to entry into African markets are identified, taking into account the local specifics. The result of the study is a three-stage model of the life cycle of entering the international market proposed by the authors with recommendations for exporting companies. The study includes the description of statistical data, comparative analysis of tariff and non-tariff barriers using the examples of key countries of the region under study, and functional analysis of state support measures. The results of the study showed that the entry of Russian NSE into African markets is associated with significant opportunities, as well as with some serious risks. A thorough micro-level analysis and integration of a wide range of state support instruments are proposed as recommendations for exporters.

Keywords: Russian exports, non-resource non-energy exports, state support measures, African continent, reorientation of exports

For citation: Glanskova, A., Trubin, A., Polosukhina, P., & Chausov, D. (2026). Risks and Opportunities for Russian Exporters of Non-resource, Non-Energy Exports to African Markets. *Journal of Modern Competition*, 20(1), 90–108. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2026-20-1-90-108>

© Glanskova A., Trubin A.,
Polosukhina P., Chausov D.,
2026.

The article is available under a simple (non-exclusive) license, which is royalty-free, provided for the duration of the exclusive right, and is valid worldwide. This license grants any person the right to copy and distribute the material on any medium and in any format, and to create derivative materials, modify, and transform the material, provided that the authors, the article title, the journal, its year, and issue are credited (including by specifying the DOI).

Введение

Эмпирические данные за 2023–2024 гг. демонстрируют, что системная экспансия на новые рынки обеспечивает компаниям значительные конкурентные преимущества. Особую эффективность демонстрирует экспорт сложной промышленной продукции и технологических решений, который создает эффект долгосрочной «привязки» зарубежного потребителя [17]. Эта связь формируется в силу специфики технических стандартов, ограниченной доступности сервиса на свободном рынке, условий гарантийной поддержки и приводит к формированию устойчивой технологической и производственной кооперации. Реализация таких проектов в рамках договоров экспортного кредитования обеспечивает необходимость поддержания устойчивой инфраструктуры денежных расчетов с Российской Федерацией на протяжении всего срока кредитных договоров и далее на сроке жизненного цикла проекта, что является важным фактором в текущих условиях ужесточения санкционного давления и оказывает положительное влияние на национальные валюты.

В этом контексте одним из наиболее перспективных направлений для диверсификации российского экспорта выступает африканский континент. Его привлекательность обусловлена динамичным экономическим ростом, политической открытостью и наличием множества свободных рыночных ниш. Активная дипломатическая работа, включая многочисленные визиты министра иностранных дел С. В. Лаврова, подчеркивает стратегический приоритет этого направления. Для российских компаний (особенно в технологическом секторе) Африка представляет собой перспективный рынок для масштабирования производства и достижения необходимого оборота для формирования технологического суверенитета, который необходим для закрепления России в обществе «технологически развитых стран» с достаточным уровнем рентабельности [5, 13].

Следовательно, африканское направление для российского несырьевого неэнергетического экспорта (ННЭ) можно охарактеризовать как стратегически обозначенное, но микроэкономически недостаточно изученное. Проведение исследований, нацеленных на преодоление этого разрыва между макростратегией и микроэкономической практикой, составляет актуальный научный пробел.

В последние несколько лет наблюдается стремительный рост числа научных публикаций, которые рассматривают африканский вектор как приоритетное направление для наращивания ННЭ. Однако характер публикаций остается в значительной степени макроориентированным и стратегическим. Значительная часть работ посвящена:

- общему анализу потенциала континента и его макрорегионов (часто в контексте внешнеполитической стратегии России) [2–4];
- институциональным аспектам, а именно роли АО «Российский экспортный центр», межправительственных комиссий и дипломатических инструментов [8, 12, 14];
- выявлению общих барьеров – логистической удаленности, высокой конкуренции, политических рисков [6, 16].

Вместе с тем наблюдается дефицит глубоких отраслевых и страновых исследований, которые были бы полезны непосредственно компаниям-экспортерам.

Недостаточно проработаны следующие вопросы:

- анализ конкретных ниш для российской высокотехнологичной продукции в разрезе отдельных стран;
- примеры успешного и неудачного выхода российских компаний малого и среднего бизнеса на локальные рынки;
- детальное изучение потребительских предпочтений, каналов дистрибуции и маркетинговых стратегий, адаптированных под специфику ключевых стран Африки.

Таким образом, обзор научной литературы показал, что исследовательский фокус должен быть смещен на ННЭ в качественную

плоскость, то есть в сторону поиска новых рынков сбыта, анализа барьеров, оценки эффективности мер государственной поддержки и отраслевых примеров. Именно в этом качественном, проблемно-ориентированном измерении можно констатировать более глубокую и разностороннюю проработку тематики ННЭ.

Анализ рисков и возможностей ННЭ в страны Африки

В условиях трансформации глобальной экономики и поиска российскими компаниями альтернативных рынков сбыта традиционно наибольшее внимание уделяют Китаю. Возможности и роль других дружественных стран в большей степени рассматриваются сквозь призму релокации производственных мощностей, а не трансграничного сотрудничества. Африканский континент, характеризующийся значительным демографическим потенциалом и растущим спросом на сырьевую продукцию, в этом плане представляет собой перспективное направление для развития торгово-экономических связей [9]. Несмотря на существующее российское присутствие, преимущественно сконцентрированное в сырьевом секторе, для успешной реализации экспортного потенциала и выстраивания долгосрочного сотрудничества необходимо учитывать социокультурные особенности ведения бизнеса в африканском регионе, формирующиеся под влиянием уникальных традиций и ценностей. Очевидным трендом является смена глобальных лидеров экономического роста – в двадцатку самых динамично развивающихся стран мира последнего десятилетия вошли 10 африканских стран (Руанда, Эфиопия, Кот-д’Ивуар, Танзания, Сенегал, Кения и другие)¹. Несмотря на перспективность африканского направления, для представителей российского бизнес-сообщества пока харак-

терно недостаточное понимание специфики ведения деятельности в данном регионе [15]. Инвестиционная привлекательность Африки осложняется повышенными страновыми рисками, включающими в себя не только вероятность возникновения военных конфликтов и насильственной смены власти, сопряженных с угрозой личной безопасности сотрудников, но и высоким уровнем коррупции, избирательным соблюдением общепринятых международных стандартов ведения бизнеса, особенно в части финансовой прозрачности, а также риском столкновения с более конкурентоспособными участниками рынка и возможностью нарушения ключевых международных конвенций, в частности касающихся запрета на использование детского труда, со стороны местных контрагентов.

Рассматривая место Африканского континента в системе мирового разделения труда, можно сказать, что регион является основным источником роста численности населения. По прогнозам ООН, к 2100 г. доля Африки в мировом населении составит 40%. Сейчас половина прироста населения приходится именно на страны данного континента. Экономическое положение Африки пока имеет противоречивые прогнозы. С одной стороны, на 2024 г. доля стран Африки в мировом ВВП по ППС составляет 3,5%. Для сравнения: доля России составила 3,55%, а это, по данным Международного валютного фонда, четвертая экономика мира². С другой стороны, агентство Bloomberg со ссылкой на Центр глобального развития ожидает, что ВВП стран Африки снизится на 7,1% к 2050 г.³, а «РосБизнесКонсалтинг» со ссылкой на Renaissance Capital и ISS Africa прогнозирует как минимум утроение

¹ World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/home> (дата обращения: 12.10.2025).

² World Economic Outlook: Policy Pivot, Rising Threats // International Monetary Fund. 2024. URL: <https://www.efginternational.com/ru/insights/2024/imf-policy-pivot-rising-threats.html> (дата обращения: 12.10.2025).

³ Climate Change to Slash African GDP by 7.1% // Bloomberg. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-02-22/climate-change-to-slash-african-gdp-by-7-1-study-shows> (дата обращения: 12.10.2025).

ВВП стран Африки к 2050 г.⁴ Можно сделать вывод, что прогнозирование мирового сообщества пока имеет сильный разброс от стремительного роста в силу ресурсного богатства до резкого падения и обнищания в силу климатических политических рисков [19]. Несостыковки в анализе происходят из-за того, что данные по Африке пока фрагментированы и составить целостную картину трудно.

Анализируя вклад стран континента в мировой экспорт, можно сказать, что в 2023 г. он составил 2,6%⁵, в 2024 г. – также менее 3%⁶. В пятерку крупнейших африканских экспортеров вошли Южная Африка, Нигерия, Алжир, Марокко и Египет. В совокупности эта мощная группа африканских экспортеров обеспечила более половины (52%) общего объема экспорта на континенте по стоимости. Стоит отметить, что при

рассмотрении важных показателей континента ориентируются на Субсахарскую Африку – страны, расположенные южнее пустыни Сахара. Доля стран Африканского континента в мировом импорте также мала – 3% в 2023 г.⁷ В структуре импорта континента явно можно выделить отрасли, которые составляют большую его часть: сырье и топливно-энергетический комплекс, машиностроительные технологии, продовольствие, химия и металлы⁸. В общей сложности африканские страны закупают то, что производит Россия. Стоит отметить, что структура импорта Африки носит устойчивый характер, и даже при более динамичном развитии континенту всё равно будут нужны нефтепродукты, продовольствие, химическая продукция, средства производства и т. д. [18].

Доля России в импорте стран Африки на 2024 г. отображена в таблице 1.

⁴ Селезнев М. Чего ждать от российско-африканских экономических отношений // РБК. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/62ddc8cb9a7947ad9188db4b> (дата обращения: 12.10.2025).

⁵ Top African Export Countries // World's Top Exports. URL: <https://www.worldstopexports.com/top-african-export-countries/> (дата обращения: 12.10.2025).

⁶ Ткачёв И., Гальчева А., Виноградова Е. Африка обошла Америки по закупкам // РБК. URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2024/04/19/662109119a79472a941269d9> (дата обращения: 12.10.2025).

⁷ Merchandise imports in Africa as a percentage of world total imports from 2005 to 2023 // Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1181785/merchandise-imports-in-africa-as-a-percentage-of-world-total> (дата обращения: 12.10.2025).

⁸ List of products imported by South Africa // International Trade Centre. URL: https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c710%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1 (дата обращения: 12.10.2025).

Таблица 1. Присутствие России на Африканском континенте

Table 1. Russia's presence on the African continent

Доли, % <i>Market penetration, %</i>	Страны <i>Countries</i>
<2	Ангола, ДР Конго, Мавритания, Мали, Эфиопия, ЮАР и др. <i>Angola, DR Congo, Mauritania, Mali, Ethiopia, South Africa, etc.</i>
<5	Гвинея, Кения, Республика Конго, Марокко, Танзания, Уганда <i>Guinea, Kenya, Congo, Morocco, Tanzania, Uganda</i>
<8	Либерия, Ливия, Сенегал <i>Liberia, Libya, Senegal</i>
>8	Алжир, Египет, Судан, Тунис <i>Algeria, Egypt, Sudan, Tunisia</i>

Источник: ITC Trade map с учетом оценок АО «РЭЦ». URL: <https://www.trademap.org/Index.aspx> (дата обращения: 12.10.2025).

Можно отметить, что Россия ведет активную торговлю лишь с несколькими странами на севере Африки, а это значит, что имеется возможный источник для развития новых торговых направлений на континенте.

Таким образом, Африка может быть интересна российскому бизнесу по ряду факторов:

- наличие множества свободных ниш и возможностей для масштабирования;
- возможность успешной конкуренции с ТНК на новом и активно развивающемся рынке для всех компаний с равноудаленностью от основных мировых центров;
- континент имеет значительные запасы природных ресурсов, поэтому новый рынок – это хорошая возможность развития для добывающих компаний;
- высокая доходность ведения бизнеса за счет наличия политических и экономических рисков;
- большой потенциал развития взаимной торговли, так как климатические ресурсы

континента позволяют масштабировать производство продуктов АПК, которые могут стать основой для развития взаимной торговли и обеспечения устойчивости экспортных поставок из России.

Теперь перейдем к торговым барьерам входа на рынки африканских стран. Для начала рассмотрим тарифные ставки. Африка характерна своими высокими тарифами в сравнении с другими странами мира. По данным ВТО и Всемирного Банка, больше половины стран континента входит в топ-20 стран по уровню средневзвешенных и среднеприменяемых тарифов⁹. Африканские страны, входящие в топ-20 стран по среднеприменяемому значению тарифной ставки на 2023 г., представлены в таблице 2.

⁹ World Tariff Profiles 2023 // World Trade Organization. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/world_tariff_profiles23_e.htm (дата обращения: 12.10.2025).

Таблица 2. Африканские страны, входящие в топ-20 по уровню средневзвешенных и среднеприменяемых тарифов

Table 2. African countries in the top 20 in terms of average weighted and average applied tariffs

Место в рейтинге <i>Place in the ranking</i>	Страна <i>Country</i>	Тарифная ставка, % <i>Tariff rate, %</i>
2	Судан / <i>Sudan</i>	21,6
4	Египет / <i>Egypt</i>	19,0
5	Алжир / <i>Algeria</i>	19,0
7	Камерун / <i>Cameroon</i>	18,2
8	ЦАР / <i>CAR</i>	18,0
9	Зимбабве / <i>Zimbabwe</i>	17,9
10	Габон / <i>Gabon</i>	17,7
11	Уганда / <i>Uganda</i>	17,6
12	Эфиопия / <i>Ethiopia</i>	17,0
13	Коморские острова / <i>Comoros</i>	15,0
14	Замбия / <i>Zambia</i>	14,6
15	Марокко / <i>Morocco</i>	14,2

Если рассматривать ставки пошлин для отрасли промышленности по данным АО «РЭЦ»¹⁰, то можно составить графики для Северной Африки и Субсахарской Африки, представленные на рисунках 1 и 2 соответственно.

В этом аспекте стоит отметить, что в 2018 г. была учреждена Африканская континенталь-

ная зона свободной торговли, в которую вошли 43 страны из 54.

Также имеется проблематика с проведением финансовых операций. На данный момент Африка находится на пути создания единого континентального рынка. Для этого в 2022 г. была создана Панафриканская система платежей и взаиморасчетов (PAPSS), которая позволяет осуществлять платежи между компаниями, работающими в Афри-

¹⁰ АО «РЭЦ». URL: <https://www.exportcenter.ru/> (дата обращения: 12.10.2025).

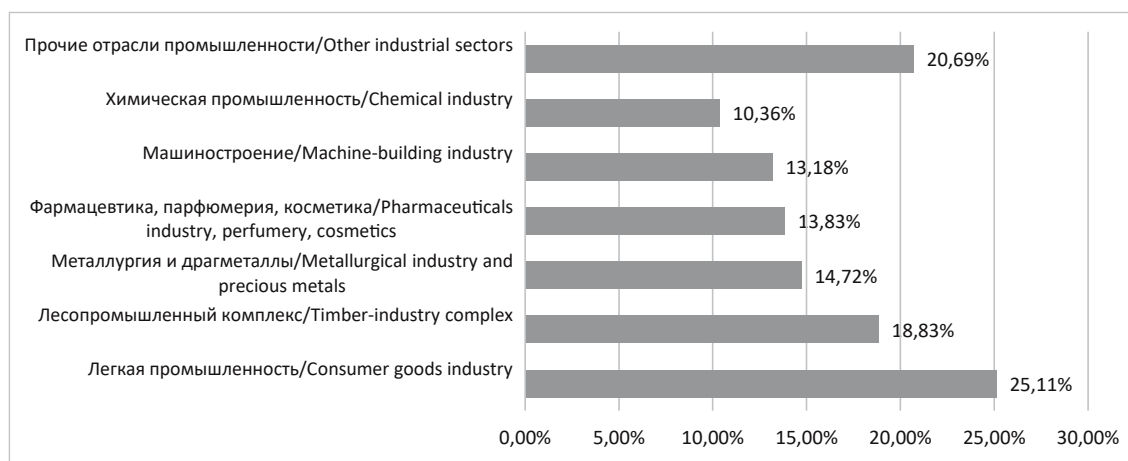


Рис. 1. Среднеприменяемый тариф по отрасли «Промышленность» для Северной Африки

Fig. 1. Average applicable tariff for the "Industry" sector for North Africa

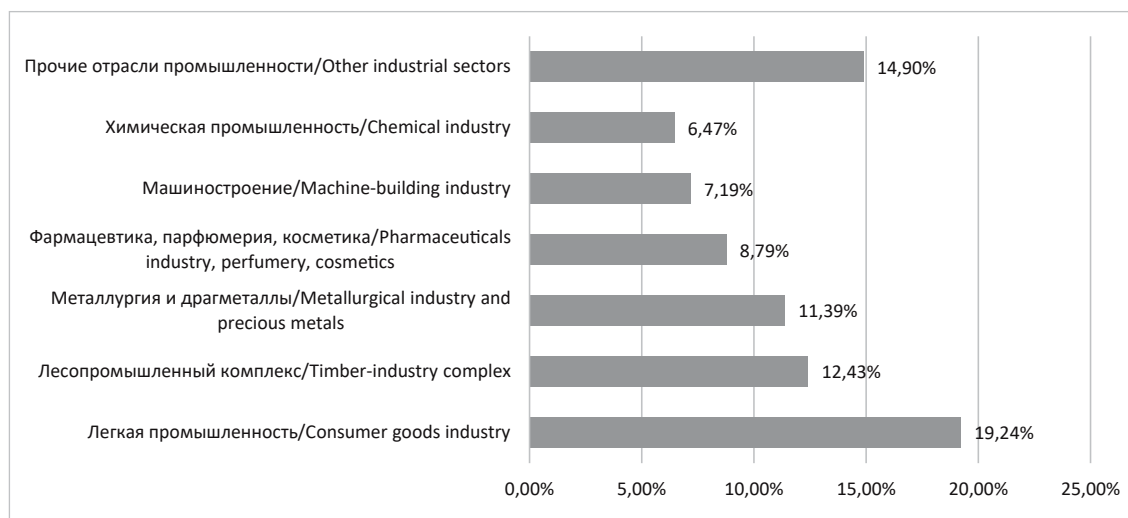


Рис. 2. Среднеприменяемый тариф по отрасли «Промышленность» для Субсахарской Африки

Fig. 2. Average applicable tariff for the "Industry" sector for Sub-Saharan Africa

ке, в любой местной валюте. Пока валютная структура взаиморасчетов со странами Африки сильно волатильна – расчеты могут происходить и в российских рублях, и в валютах недружественных стран, и в прочих. Во многих странах, например в Нигерии и Эфиопии, есть ограничение на вывод валюты. Прямые корреспондентские счета российских банков и банков большинства стран континента отсутствуют. Основной поток взаиморасчетов сейчас происходит через агентов. Создание взаимной торговли и платежной инфраструктуры существенно может упростить финансовые операции.

Переходя к логистике, стоит упомянуть, что 90% товаров, которыми торгуют в Африке, перевозится морем. На континенте функционируют 64 порта, но только 10 из них можно сравнить с мощностью российских портов во Владивостоке или Новороссийске. Стоимость погрузочно-разгрузочных работ в портах Африки довольно дорогая – на 50% выше, чем в других частях мира.

Прямого сообщения между Россией и африканскими странами пока нет, однако государство планирует обеспечить экспансию российской продукции на рынки дружественных стран и замещение альтернативных поставщиков из других стран за счет новых мер поддержки, оказываемых в том числе в рамках нового федерального проекта «Создание зарубежной инфраструктуры для поддержки экспорта», направленного на обеспечение быстрого освоения новых рынков и преодоление препятствий, связанных с недостаточностью товаропроводящей, сбытовой, кооперационной и сервисной цепей. Логистика на самом африканском континенте с точки зрения железных дорог не развита, страны между собой не соединены, поэтому логистика поставок для большинства стран будет выглядеть так: поставка в порт, а далее – автомобильный транспорт. Транспортные расходы составляют от 30 до 40% конечной цены товаров, продаваемых внутри Африки. Это происходит из-за того, что дорожная сеть развита, но существующих дорог не хватает из-за большой

плотности населения, также во многих странах дорожное покрытие оставляет желать лучшего. Для стран, не имеющих выхода к морю, затраты на логистику могут достигать 60%¹¹.

Перевозки водным видом транспорта имеют свои сложности. Африканские воды таят в себе немало проблем: вблизи берегов Нигерии и Сомали развито пиратство, также можно столкнуться с разливами нефти, а у берегов Танзании, Сенегала и Мавритании можно встретить браконьеров.

В общих чертах риски Африканского континента можно классифицировать по уровням, как показано в таблице 3.

Что касается проблем со входом на рынок, можно выделить одну характерную для Африки – наличие трайбализма. Трайбализм – это форма социальной организации, основанная на принадлежности к определенному племени, клану или этнической группе. Он характеризуется сильной лояльностью к своей группе, чувством идентичности и общности, а также предпочтением интересов своей группы перед интересами других групп. Трайбализм может проявляться в различных сферах жизни – от социальных отношений и культуры до политики и экономики. В части развития бизнеса трайбализм может препятствовать не только его развитию, но и даже входу в нишу, так как некоторые сферы бизнеса закреплены за отдельными племенами.

В части структурированности рынка стоит отметить, что традиционные рынки сбыта, такие как маленькие торговые точки «у дома» и рынки, играют важную роль в розничной торговле и являются некой «фишкой» Африки, которая не собирается уходить в прошлое. На этих точках представлен широкий ассортимент товаров, в том числе изделия местных ремесленников, текстиль, специи и продукты питания. Они привлекают как местных жителей, так и туристов. Современные каналы продаж, такие

¹¹ Туева Е. Инфраструктура решает все // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6559946> (дата обращения: 12.10.2025).

Таблица 3. Классификация рисков Африки

Table 3. Africa risk classification

Уровень рисков <i>Risk level</i>	Риски <i>Risks</i>	Страны <i>Countries</i>
Критические риски <i>Critical risk</i>	Насилие со стороны ополченцев, взрывы автомобилей, убийства и похищения людей, террористические атаки боевиков <i>Violence by militants, car bombings, killings and kidnappings, terrorist attacks by insurgents</i>	Ливия, Сомали, Нигер, Судан <i>Liviya, Somali, Niger, Sudan</i>
Высокие риски <i>High risk</i>	Террористическая деятельность, похищения людей с целью выкупа, насильственные преступления, вооруженные ограбления, мошенничество, киберпреступность, коррупция <i>Terrorist activities, kidnapping for ransom, violent crimes, armed robbery, fraud, cybercrime, corruption</i>	Мали, Нигерия, ДР Конго, Камерун <i>Mali, Nigeria, DR Congo, Cameroon</i>
Средние риски <i>Medium risk</i>	Бандитизм, организованная преступность, вооруженные ограбления, угоны, коррупция, экономическая нестабильность <i>Banditry, organized crime, armed robberies, hijackings, corruption, economic instability</i>	ЮАР, Мозамбик, Зимбабве, Алжир <i>South Africa, Mozambique, Zimbabwe, Algeria</i>
Низкие риски <i>Low risk</i>	Трайбализм, классические экономические риски <i>Tribalism, classic economic risks</i>	Ботсвана, Зимбабве, Марокко, Намибия <i>Botswana, Zimbabwe, Morocco, Namibia</i>
Незначительные риски <i>Negligible risk</i>	Классические экономические риски <i>Classical economic risks</i>	По данным источника, страны Африки с незначительным уровнем риска отсутствуют <i>According to the source, there are no African countries with negligible risk</i>

Источник: Risk map 2026 // Safeture. URL: <https://safeture.com/> (дата обращения: 12.10.2025).

как супермаркеты, гипермаркеты и торговые центры, начинают приобретать всё большую популярность. По данным Sagaci Africa, в Северной Африке доля современных каналов продаж в реализации продукции составляет от 20 до 40%, в Субсахарской Африке – от 5 до 30%, в Южной Африке – от 30 до 50%. Крупные международные ретейлеры, в том числе Carrefour, Auchan и другие региональные сети, хорошо закрепились в Северной Африке. Активное распространение интернета и широкое использование смартфонов способствовали развитию электронной коммерции. Однако данный вид продаж пока наименее развит по сравнению с остальными. «На традиционные магазины будет приходиться от 65 до 75% продаж в большинстве регионов по крайней мере

до 2030 года»¹². Обобщая, стоит сказать, что на решение жителей Африки о покупке больше влияет не цена и качество, а покупательские привычки, которые складывались годами, удобство и доступность товаров. Для того чтобы продукция была широко представлена на рынке африканских стран, компаниям придется физически присутствовать на рынке и самостоятельно организовывать коммуникацию/дистрибуцию с мелкооптовыми магазинами либо находить дистрибьюторов.

Стоит принимать во внимание, что экспорт, особенно в зарубежные страны, трансформирует весь бизнес. Ведь это не просто

¹² Risk map 2026 // Safeture. URL: <https://safeture.com/> (дата обращения: 12.10.2025).

дополнительный канал продаж, а отдельный бизнес-проект в основном бизнесе. Экспорт трансформирует управление бизнесом, так как появляется надобность в создании новых контактов и устойчивых отношений с зарубежными партнерами [1]. Необходимы поиск новых финансовых решений, которые будут доступны за рубежом, и адаптация текущих производственных и бизнес процессов. Требуется новые компетенции управленцев, в частности опыт принятия решений в условиях высокой неопределенности и вариативности. Трансформируется процесс осуществления продаж – идет расширение клиентского портфеля, меняется практика ведения переговоров. Схожая ситуация затрагивает и производство – идет внедрение новых международных стандартов, повышение устойчивости снабжения за счет опыта закупки комплектующих у зарубежных поставщиков, необходимых для экспорта, а также расширение продуктовой матрицы. Продуктовая линейка аналогично претерпевает изменения, в частности предпочтений потребителей, а логистические процес-

сы включают в себя новые инструменты взаиморасчетов, страхования, финансирования [7].

В свете вышеперечисленных особенностей и рисков выхода на зарубежный рынок ННЭ компании-экспортеры сталкиваются со значительными трудностями уже на этапе принятия решения. Существует риск вложиться в исследование неперспективного рынка, распределить бюджет на неэффективные маркетинговые стратегии, неверно осуществить оценку рынка и анализ требований. Сложность решения данной задачи связана с отсутствием четко формализованной модели выхода компаний на зарубежные рынки. Для минимизации рисков при выходе на международный уровень необходимо создание структурированной типовой модели соответствующего жизненного цикла, которая должна способствовать активному росту числа предприятий, ранее опасавшихся заниматься экспортной деятельностью.

Авторами исследования представлена трехэтапная модель жизненного цикла выхода на новый зарубежный рынок (рис. 3).

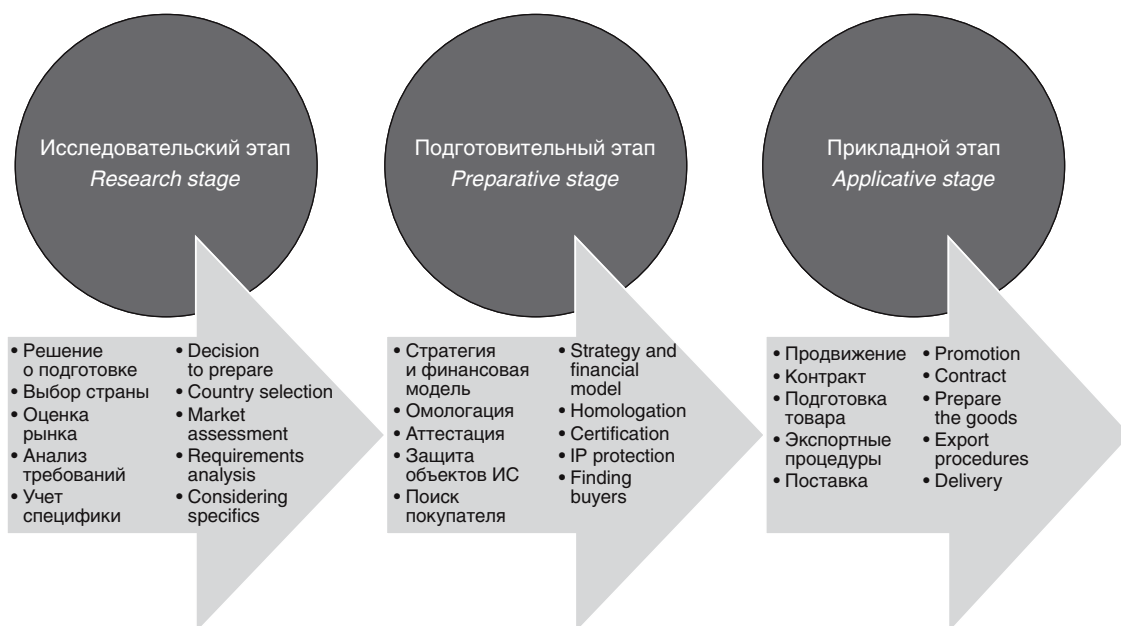


Рис. 3. Трехэтапная модель жизненного цикла выхода на новый зарубежный рынок

Fig. 3. A three-stage life cycle model for entering a new foreign market

Первый этап – исследовательский. На этом этапе важно учитывать некоторые местные особенности, которые были установлены ранее:

- Анализ рынка показывает, что континент обладает платежеспособным населением и готовностью платить за базовую продукцию. Ключевыми рынками для поставок продукции могут стать страны Северной Африки: Марокко, Алжир, Тунис, Ливия, Египет. Для них характерен достаточно высокий уровень ВВП по ППС и объем импорта при умеренных темпах роста ВВП (3–10%)¹³. Россия является значимым поставщиком продукции на рынки этих стран и продолжает наращивать свое присутствие. Наиболее перспективные страны Субсахарской Африки – Кот-д'Ивуар, Гана, Нигерия, Кения, ДР Конго, Танзания, ЮАР. Они также отличаются высокими темпами роста подушевого ВВП (5–12% за последние 5 лет)¹⁴, значительным объемом населения (примерно 50 млн человек) и стремительными темпами роста объемов импорта (5–30%)¹⁵ ежегодно. Россия на данный момент слабо представлена на данных рынках, но активно наращивает свое присутствие.
- Требуется узнать о наличии необходимой логистической инфраструктуры в странах. Крупные порты на континенте присутствуют, но если страна не имеет выхода к морю, то плотность автодорожных сетей и качество дорог приведут к значительному осложнению и удорожанию доставки. Марокко, Алжир, Египет, Кот-д'Ивуар, Гана, Нигерия, Кения и ЮАР имеют портовую инфраструктуру, объекты которой входят в топ-10 портов Африки по своей мощности.
- Необходимо проверить безопасность и предсказуемость ведения бизнеса. Зона Сахеля – регион непрекращающихся кон-

фликтов. По данным карты рисков Safeture, лишь Марокко, Египет, Кот-д'Ивуар, Гана и Танзания могут быть отнесены к относительно безопасным странам с уровнем риска ниже среднего и средним.

Второй этап – подготовительный. Для данного этапа задач важно учитывать следующее:

- Обзавестись как минимум тремя дистрибьюторами-партнерами. Пока рынок Африки слабо структурирован, поэтому охватить все сегменты, работая лишь с одним партнером, не получится. Также на рынке высоко влияние ТНК, так как они определяют платежеспособность и формируют спрос.
- Собрать экспортную и проектную команду, которая будет отличаться от той, что помогла при выходе на рынки стран СНГ. Она должна включать в себя:
 - директора по ВЭД, который руководит такими процессами, как управление ВЭД, финансовое планирование;
 - менеджера по ВЭД, который управляет процессами продаж, организацией взаиморасчетов, следит за контролем исполнения обязательств;
 - специалиста по документальному сопровождению или логиста, который занимается оформлением экспортных документов и организацией поставки;
 - специалиста по контролю качества, в работу которого входит отслеживание контроля качества продукции и выполнение спецификаций продукции для экспортного рынка.
- Узнать о возможности осуществления взаиморасчетов в национальных валютах или через третьи страны.
- Узнать о приемлемости условий доступа на рынок, например можно рассмотреть тарифные¹⁶ и нетарифные барьеры для интересующих африканских стран.

¹³ По данным АО «РЭЦ». URL: <https://www.exportcenter.ru/> (дата обращения: 12.10.2025).

¹⁴ Там же.

¹⁵ Там же.

¹⁶ Применяемый тариф – действующие в стране импортные таможенные пошлины в отношении товаров происхождения из России в рамках действующего между странами торгового режима. Связанный тариф – максимально допустимые импортные пошлины в рамках обязательств страны в ВТО.

Стоит отметить, что большая часть задач этих двух этапов – проектная. Это значит, что они уникальны и ограничены во времени, а также требуют создания проектной команды с кросс-функциональными специалистами, которой будет руководить специалист внутри компании. Процессные задачи характеризуются стандартной последовательностью действий, которая многократно выполняется в компании для получения результата. На первых двух этапах к ним можно отнести поиск покупателя и решение о выходе на экспорт как составную часть процесса.

Третий этап – прикладной. Для решения проблемы продвижения продукции на новом рынке возможны различные сценарии развития событий, например использование конкурентной стратегии фокусирования.

Майкл Портер, известный экономист и специалист в области конкурентной стратегии, предложил типологию стратегий в конкурентной среде – лидерство в издержках, дифференциация и фокусирование. Каждая из них является неотъемлемой частью успешной работы компании и вытекает из ее конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества можно рассматривать в контексте уровня эластичности спроса по цене, то есть по востребованности продукции. Если эластичность низкая, то оптимальной будет стратегия дифференциации, которая характеризуется методами создания уникальных характеристик продукции. Ее используют компании в развитых странах, которые могут предложить уникальный продукт или услугу. Если продукция с высокой эластичностью спроса по цене, то релевантной стратегией будет лидерство в издержках [11]. Чаще всего данную стратегию в странах Африки и Азии применяют компании, которые уже достигли определенного эффекта масштаба, сократили все возможные затраты на сырье и НИОКР. Обычно эта стратегия – не лучшая для компаний из России, потому что ее применяют страны с дешевыми ресурсами. Золотой серединой является стратегия фоку-

сирования, которую применяют практически все страны. Она выражается в специализации на определенной группе потребителей, виде продукции, географическом и ценовом сегментах и т. п.

Для данного сценария компания-экспортер может использовать такие меры государственной финансовой поддержки, как субсидия на продвижение национального бренда «Сделано в России» на рынках дружественных стран по линии АО «Российский экспортный центр»¹⁷, а также субсидии по принципу кешбэка, предполагающие компенсацию уже понесенных затрат экспортеров, связанных с экспортом продукции, такие как компенсация затрат на НИОКР и омологацию¹⁸, затрат на сертификацию соответствия российской промышленной продукции требованиям внешних рынков, затрат, связанных с участием в международных выставочно-ярмарочных мероприятиях¹⁹, затрат на производство и реализацию пилотных партий средств производства потребителям²⁰, а также помощь в размещении продукции на маркетплейсах и в национальных магазинах²¹.

На этапе поставки (логистики) в рамках жизненного цикла компания-экспортер может использовать как субсидию по принципу кешбэка, компенсирующую уже понесенные

¹⁷ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 26 февраля 2025 г. № 450-р. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411464905/> (дата обращения: 12.10.2025).

¹⁸ Решение Минпромторга России от 29 ноября 2024 г. № 22-60343-00327-Р. URL: <https://base.garant.ru/411589171/> (дата обращения: 12.10.2025).

¹⁹ Постановление Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2020 г. № 2316. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400065538/> (дата обращения: 12.10.2025).

²⁰ Постановление Правительства Российской Федерации от 25 мая 2017 г. № 634. URL: <https://base.garant.ru/71686206/> (дата обращения: 12.10.2025).

²¹ Постановление Правительства Российской Федерации от 29 июля 2020 г. № 1134. URL: <https://base.garant.ru/74453114/> (дата обращения: 12.10.2025).

затраты на транспортировку продукции²² или затраты, связанные с созданием и обеспечением функционирования системы послепродажного обслуживания продукции в иностранных государствах²³, так и получение непосредственной скидки на услуги логистического оператора, осуществляющего морские перевозки продукции в страны Африки²⁴.

Как упоминалось выше, государственная финансовая поддержка может принимать форму льготного кредитования [10]. Льготное кредитование возникает в тех случаях, когда государственные банки или учреждения, связанные с правительством, предлагают займы и кредиты по процентным ставкам, которые ниже рыночных, т. е. более дешевой вариант для заемщиков. При этом льготное кредитование прежде всего представляет собой механизм передачи части риска государству, поскольку предоставление кредитов по ставкам ниже рыночных подразумевает, что правительство через посреднические учреждения, например государственные банки, берет на себя риск заемщика, не взимая процентную ставку на рыночных условиях, которая устанавливается на основе расчета фактических рисков дефолта организации по выплате кредита. Переводя этот риск на себя, государство прежде всего должно исходить из интересов развития страны, а также международного сотрудничества [8]. Так, в рамках Стратегии

внешнеэкономической деятельности Заместителем Председателя Правительства Российской Федерации, руководителем подкомиссии по расширению внешнеэкономического взаимодействия с перспективными партнерами из дружественных государств Правительственной комиссии по экономическому развитию и интеграции А. В. Новаком в 2024 г. были утверждены планы сотрудничества России с дружественными странами, в том числе план сотрудничества с Африкой на 2024–2026 гг., который включает как целевые показатели (количественные) в части внешнеторгового оборота, несырьевого неэнергетического экспорта, количества совместных инфраструктурных проектов, так и план мероприятий в части торгово-экономического партнерства, участия в многосторонних объединениях, транспортно-логистического партнерства и т. д. Поскольку выход организации на новый экспортный рынок связан первично с большим финансовым риском, с целью закрытия кассового разрыва на этапе производства в рамках жизненного цикла экспортного проекта со стороны предприятий будет целесообразным воспользоваться программами льготного кредитования экспорта по линии коммерческих банков в рамках программы поддержки предприятий, реализующих КППК²⁵, по линии ВЭБ.РФ или АО «РОСЭКСИМБАНК», предоставляющих кредиты на льготных условиях.

Часть финансовых затрат, понесенных компаниями, может компенсировать государство в рамках государственной финансовой поддержки, которую компании могут получить в рамках национального проекта «Международная кооперация и экспорт», реализуемого Министерством промышленности и торговли Российской Федерации (Минпромторг) в качестве института, способного преодолеть «ресурсное проклятие» [20, 21].

²² Решение Минпромторга России от 27 мая 2024 г. № 23-68921-00950-Р. URL: <https://base.garant.ru/409199616/> (дата обращения: 12.10.2025).

²³ Постановление Правительства Российской Федерации от 11 июня 2021 г. № 900. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400806221/> (дата обращения: 12.10.2025).

²⁴ Господдержка. Перевозка по приоритетным МТК // Российский экспортный центр. URL: <https://www.exportcenter.ru/services/spetsialnye-programmy-po-podderzhke-eksporta/transportation/gospodderzhka-perevozka-po-prioritetnym-mtk/> (дата обращения: 12.10.2025).

²⁵ Решение Минпромторга России от 28 декабря 2024 г. № 22-60329-00253-Р. URL: <https://base.garant.ru/411589165/> (дата обращения: 12.10.2025).

Начиная с 2019 г. Минпромторг России активно реализует программы поддержки ННЭ в рамках национального проекта, в структуру которого входят 4 федеральных проекта:

- федеральный проект «Промышленный экспорт», направленный на поддержку экспортеров промышленной продукции;
- федеральный проект «Экспорт продукции АПК», направленный на поддержку экспортеров продукции агропромышленного комплекса;
- федеральный проект «Системные меры развития международной кооперации и экспорта», направленный на поддержку экспортеров посредством проведения мероприятий по продвижению конкурентоспособной отечественной продукции и услуг на внешние рынки, а также включающий мероприятия по развитию цифровой системы поддержки экспортной деятельности «Одно окно» экспортера;
- начиная с 2025 г. в структуру включен федеральный проект «Создание зарубежной инфраструктуры», направленный на обеспечение быстрого освоения новых рынков и преодоление препятствий, связанных с недостаточностью товаропроводящей, сбытовой, кооперационной и сервисной цепей.

За время реализации национального проекта сформирован комплексный подход к стимулированию экспорта промышленной продукции, включающий формирование сквозной системы поддержки экспортеров на каждом этапе жизненного цикла экспортного проекта, а также работу целостной системы институтов продвижения экспорта (включая торговые представительства Российской Федерации за рубежом, ВЭБ.РФ, АО «РЭЦ», АО «РОСЭКСИМБАНК», АО «ЭКСПАР» и другие организации), чью функциональность удалось сохранить несмотря на введение блокирующих санкций.

Одними из наиболее эффективных финансовых инструментов поддержки являются льготные кредиты по линии коммерческих

банков, АО «РОСЭКСИМБАНК» и ВЭБ.РФ. Помимо кредитных мер поддержки, в рамках национального проекта широко востребованы меры «прямого» субсидирования понесенных экспортерами затрат, в том числе на компенсацию транспортных расходов, на сертификацию продукции, на проведение экспортно ориентированных НИОКР, на участие в международных выставках.

Помимо вышеупомянутых финансовых механизмов поддержки, на базе торговых представительств, сельхоз атташе и зарубежных представительств АО «РЭЦ» сформирована целостная инфраструктура по продвижению российского экспорта за рубежом.

Для оказания консультационного содействия экспортерам по всем доступным мерам поддержки в 85 субъектах РФ созданы Центры поддержки экспорта, а также межрегиональные (на уровне федеральных округов) представительства АО «РЭЦ», которыми ежегодно оказывается порядка 19 тыс. услуг экспортерам.

Для достижения целевых показателей и задач, обозначенных Президентом Российской Федерации (Указ № 309), в рамках реализации национального проекта в перспективе до 2030 г. Минпромторг России сохранил мероприятия национального проекта, показавшие свою наибольшую эффективность в части поддержки экспорта, а также получившие популярность среди экспортеров, такие как:

- льготное кредитование по линии коммерческих банков для увеличения поставок продукции, в том числе высокотехнологичной;
- компенсация затрат экспортеров на транспортировку промышленной продукции;
- компенсация затрат экспортеров на транспортировку продукции АПК.

При этом одним из значимых условий сохранения действующих инструментов национального проекта стала «донастройка» инструментов под экспансивный характер работы с рынками опорных стран. Была обеспечена концентрация поддержки на приоритетных

товарных группах (высокопередельная и готовая потребительская продукция, машиностроение) и приоритизация поставок в отдаленные от пункта отправки страны.

Например, начиная с 2025 г. мероприятие «Государственная поддержка российских организаций промышленности гражданского назначения в целях снижения затрат на транспортировку продукции» было таргетировано, с одной стороны, по продуктовому принципу – сохранена поддержка отраслей машиностроения и лесопромышленного комплекса (далее – ЛПК) (субсидирование 60% понесенных затрат, за исключением поставок ЛПК из СФО и ДФО, по которым субсидирование составляет 30% от понесенных затрат, но не более 11% от стоимости продукции), а организации новых территорий смогут воспользоваться поддержкой по более широкому перечню промышленности продукции (в том числе по химии и металлургии). С другой стороны, недружественные страны были исключены из периметра субсидированных поставок с целью экспансии российского экспорта на рынки опорных и дружественных стран.

В части новых мер поддержки необходимо было сделать акцент не только на количественных результатах, но и на качественных и структурных, в связи с чем был разработан новый федеральный проект «Создание зарубежной инфраструктуры». Речь идет прежде всего о выстраивании долгосрочного технологического сотрудничества с партнерами из опорных стран и закреплении российских организаций на соответствующих рынках.

Одним из основных мероприятий нового федерального проекта планируется реализация меры поддержки по созданию транспортно-логистических центров, промышленных парков и объектов портовой инфраструктуры прежде всего на территории опорных стран, по которым были утверждены страновые планы развития в рамках Стратегии ВЭД. Предполагается комбинировать разные источники финансирования соответствующих инфраструктурных проектов, в том числе за счет

средств инвесторов, вклада в капитал проектных компаний, а также льготного коммерческого финансирования в рамках иных мероприятий национального проекта.

В обновленной структуре национального проекта также предусмотрено новое мероприятие «Государственная поддержка логистических операторов в целях возмещения недополученных доходов в связи с предоставлением скидки на перевозку по приоритетным международным транспортным коридорам» (далее – Мероприятие МТК), в соответствии с которым определено 14 приоритетных маршрутов из портов Балтийского моря или Азово-Черноморского бассейна, расположенных на территории Российской Федерации, в порты, расположенные на территории следующих стран: Никарагуа, Сенегал, Венесуэла, Бразилия, Куба, ЮАР, Танзания. Мероприятие МТК направлено на «раскатку» приоритетных маршрутов за счет предоставления логистическими операторами льготного тарифа на перевозку продукции и подразумевает перевозку продукции, включенной в распоряжение Правительства Российской Федерации от 20 марта 2023 г. №661-р.

Льготный тариф может предоставляться любому грузоотправителю, при этом перевозимая продукция должна быть российского происхождения (в соответствии с декларациями на товары).

По результатам «пилотного» запуска Мероприятия МТК в 2025 г. будет дополнительно рассмотрена возможность как расширения приоритетных маршрутов и стран поставки российской продукции, так и увеличения объемов финансирования указанного мероприятия в случае его востребованности.

Возвращаясь к системной поддержке АО «Российский экспортный центр», начиная с 2025 г. реализуется отдельная программа по продвижению бренда «Сделано в России», направленная прежде всего на повышение узнаваемости российской продукции и российских брендов на рынках дружественных стран, а также формирование у зарубежного потребителя позитивного восприятия нацио-

нального бренда «Сделано в России» и товарного знака Made in Russia.

Заключение

Проведенное исследование подтвердило ключевую гипотезу о том, что в условиях структурной перестройки внешнеэкономических связей, вызванной санкционным давлением, страны Африканского континента представляют собой не просто альтернативное, а стратегически перспективное направление для диверсификации российского несырьевого неэнергетического экспорта. Однако потенциал этого направления может быть реализован только при условии преодоления существенного разрыва между макростратегическими декларациями и микроэкономическими практиками работы компаний-экспортеров.

Настоящая работа вносит вклад в преодоление этого разрыва путем смещения фокуса анализа с общеполитического и макроэкономического уровней на практико-ориентированное изучение конкретных условий, барьеров и инструментов выхода. В ходе исследования было установлено, что африканские рынки, при всей их совокупной емкости и растущем потребительском спросе, характеризуются исключительной неоднородностью и наличием сложного комплекса рисков. К ним относятся не только традиционные тарифные барьеры, но и, что более значимо, нетарифные ограничения, административные препоны, логистическая фрагментированность, высокий уровень неопределенности в правовом поле и значительные культурно-деловые различия.

Список литературы

1. *Абанина И.Н.* Анализ динамики российского несырьевого неэнергетического экспорта в условиях санкционного давления // *Экономические науки.* 2024. № 7 (236). С. 349–356. DOI: 10.14451/1.236.349.
2. *Блажко А.С., Ленков И.Н.* Структурные особенности и потенциал взаимодействия агропромышленных комплексов стран БРИКС // *Проблемы теории и практики управления.* 2025. № 4. С. 222–241. EDN: IVUUMB.
3. *Власова В., Кузнецова Т., Бойко К.* 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.

Системный анализ мер государственной поддержки показал, что на сегодняшний день в России сформирован достаточно широкий арсенал финансовых и нефинансовых инструментов, призванных стимулировать экспортную активность. Тем не менее их эффективность остается недостаточно высокой в контексте африканского направления, что связано со слабой информированностью бизнеса, сложностью процедур получения поддержки и зачастую их несоответствием специфическим рискам, с которыми сталкиваются компании при выходе на новые, неподготовленные рынки.

Ключевым результатом данного исследования стала разработка трехэтапной модели жизненного цикла выхода компании-экспортера ННЭ на зарубежные рынки. Данная модель служит практическим инструментом, позволяющим структурировать процесс изучения конкретной страны, сфокусировавшись на микроуровневых факторах, выбрать оптимальную модель входа, минимизирующую риски, и планомерно наращивать свое присутствие.

Таким образом, успешная переориентация российского ННЭ на африканские рынки является достижимой, но специфической задачей. Она требует от компаний перехода от поиска сиюминутных сделок к выстраиванию долгосрочной, системной и адаптивной стратегии, основанной на глубоком понимании локальной специфики. Дальнейшие исследования в данной области могут быть связаны с детализацией модели для конкретных отраслей ННЭ или с углубленным анализом интеграции цифровых платформ в процессы выхода на быстро развивающиеся рынки Африки.

4. *Воротникова Т.А.* Что ищет он в стране далекой? Факторы заинтересованности государств Латинской Америки в БРИКС // *Мировая экономика и международные отношения*. 2025. Т. 69. № 4. С. 83–96. DOI: 10.20542/0131-2227-2025-69-4-83-96.
5. *Глоба С.Б., Диалло Ш.Д.* Цифровая трансформация стран Западной Африки: проблемы и перспективы // *Интеллектуальная инженерная экономика и Индустрия 5.0 (ИНПРОМ-2024): сборник трудов X Международной научно-практической конференции*. Т. 2 (Санкт-Петербург, 25–28 апреля 2024 г.). 2024. С. 35–39. DOI: 10.18720/IEP/2024.2/5.
6. *Зуева Т.Г., Савельев О.В., Фурманов К.К.* В поисках торговых партнеров для России: оценка целесообразности заключения соглашений о свободной торговле на основе метода главных компонент // *Вопросы экономики*. 2025. № 11. С. 60–78. DOI: 10.32609/0042-8736-2025-11-60-78.
7. *Кнобель А.Ю., Любимов И.Л., Якубовский И.В.* Нарастивание и диверсификация российского несырьевого неэнергетического экспорта как часть стратегии экономического роста: доклад. М. : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. 60 с.
8. *Мануйлова А.Е.* Эволюция политики России в отношении Африки // *Вестник Дипломатической академии МИД России. Россия и мир*. 2025. № 1 (43). С. 36–48. EDN: LVFHJC.
9. *Морозенкова О.В.* Ресурсы роста несырьевого неэнергетического экспорта России на рынках дружественных стран // *Российский внешнеэкономический вестник*. 2024. № 8. С. 112–129. DOI: 10.24412/2072-8042-2024-8-112-129.
10. *Нарышкин А.А.* Финансовые и нефинансовые инструменты поддержки экспорта // *Вестник МГИМО – Университета*. 2021. № 14 (2). С. 72–91. DOI: 10.24833/2071-8160-2021-2-77-72-91.
11. *Портер М.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М. : Альпина Паблшер, 2019. 456 с.
12. *Спартак А.Н.* Оценка несырьевого экспортного потенциала России в условиях санкций // *Российский внешнеэкономический вестник*. 2022. № 12. С. 30–44. DOI: 10.24412/2072-8042-2022-12-30-44.
13. *Ткаченко М.Ф.* Роль и место России в сырьевом энергетическом экспорте в страны Северной Африки // *Вестник Российской таможенной академии*. 2021. № 3 (56). С. 23–36. DOI: 10.54048/20727240_2021_03_23.
14. *Фазрахманов И.И., Акчурина Р.Н.* Перспективы российского экспорта в страны Африки // *Российский внешнеэкономический вестник*. 2025. № 5. С. 89–93. DOI: 10.24412/2072-8042-2025-5-89-93.
15. *Филина А.Д.* Инвестиции в страны Сахельско-Сахарского региона: новые возможности в условиях мирового кризиса // *Экономика строительства*. 2025. № 3. С. 60–63. EDN: HBTRKE.
16. *Худякова Л.С., Урумов Т.Р.* Финансовое сотрудничество стран БРИКС // *Мировая экономика и международные отношения*. 2025. Т. 69. № 9. С. 28–38. DOI: 10.20542/0131-2227-2025-69-9-28-38.
17. *Dadush, U., & Prost, E.D.* (2023). Preferential Trade Agreements, Geopolitics, and the Fragmentation of World Trade. *World Trade Review*, 22(2), 278–294. <https://doi.org/10.1017/S1474745623000022>
18. *Barra Nova, R.* (2024). Evolution of Industrial Policy in Chile: Analysis of the Period 1990–2022 (Preprint). <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.10054>
19. *Guilhoto, J. M., Webb, C., & Yamano, N.* (2022). Guide to OECD TiVA Indicators, 2021 edition. *OECD Science, Technology and Industry Working Papers 2022/02*, 1–55. <https://doi.org/10.1787/58aa22b1-en>
20. *Adeleke, I., & Umaru, M. Z.* (2021). Breaking the Resource Curse: The Role of Natural Resource Funds. *The Spirit of Society Journal*, 4(2), 99–109. <https://doi.org/10.29138/scj.v4i2.974>
21. *Mien, E., & Goujon, M.* (2021). 40 Years of Dutch Disease Literature: Lessons for Developing Countries. *Comparative Economic Studies*, 64, 351–383. <https://doi.org/10.1057/s41294-021-00177-w>

Сведения об авторах

Гланскова Анастасия Андреевна, ORCID 0009-0002-3884-4316, советник отдела финансовой поддержки промышленного экспорта, Департамент международной кооперации и лицензирования в сфере внешней торговли, Министерство промышленности и торговли Российской Федерации, Москва, Россия, glanskova03@mail.ru

Трубин Александр Евгеньевич, ORCID 0000-0002-7189-5679, SPIN 5097-5521, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой цифровой экономики, Университет «Синергия», Москва, Россия, niburt@yandex.ru

Полосухина Полина Владимировна, ORCID 0009-0006-4602-6419, SPIN 3451-9973, старший преподаватель, кафедра цифровой экономики, Университет «Синергия», Москва, Россия, polosukhinapolina@gmail.com

Чаусов Денис Николаевич, ORCID 0000-0002-1287-6427, SPIN 3866-5362, докт. физ.-мат. наук, профессор, кафедра цифровой экономики, Университет «Синергия», Москва, Россия, d.chausov@yandex.ru

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 03.12.2025, рассмотрена 08.02.2026, принята 12.03.2026

References

1. Abanina, I. N. (2024). Analysis of the Dynamics of Russian Non-Primary Non-Energy Exports under the Conditions of Sanctions Pressure. *Economic Sciences*, 7, 349–356. <https://doi.org/10.14451/1.236.349>
2. Blazhko, A. S., & Lenkov, I. N. (2025). Structural Features and Potential of Cooperation between Agro-Industrial Complexes of the BRICS Countries. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 4, 222–241. <https://elibrary.ru/ivoumb>
3. Vlasova, V., Kuznetsova, T., & Boyko, K. (2024). Overcoming Internal and External Barriers for the Innovative Development of Businesses. *Foresight and STI Governance*, 18(2), 85–96. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2024.2.85.96>
4. Vorotnikova, T. A. (2025). What Is He Seeking in a Far Country? Factors of Latin American Countries' Interest in BRICS. *World Economy and International Relations*, 69(4), 83–96. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2025-69-4-83-96>
5. Globa, S. B., & Diallo, Sh. D. (2024). Digital Transformation of West Africa Countries: Problems and Prospects (pp. 35–39). In: *Intellektual'naya inzhenernaya ekonomika i Industriya 5.0 (INPROM-2024): sbornik trudov X Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. T. 2* [Intelligent Engineering Economics and Industry 5.0 (IEEI_5.0_INPROM): Proceedings of the X International Scientific and Practical Conference, vol. 2.] <https://doi.org/10.18720/IEP/2024.2/5>
6. Zueva, T. G., Savelyev, O. V., & Furmanov, K. K. (2025). Searching for Trade Partners for Russia: Assessing the Feasibility of Free Trade Agreements Using Principal Component Analysis. *Voprosy ehkonomiki*, 11, 60–78. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2025-11-60-78>
7. Knobel, A. Yu., Lyubimov, I. L., & Yakubovsky, I. V. (2020). *Narashchivanie i diversifikaciya rossiyskogo nesyr'evogo neenergeticheskogo eksporta kak chast' strategii ekonomicheskogo rosta: doklad* [Increasing and Diversifying Russian Non-Resource Non-Energy Exports as Part of an Economic Growth Strategy: Report]. Delo Publ.
8. Manuilova, A. E. (2025). Evolution of Russia's Policy towards Africa. *Vestnik Diplomaticheskoy akademii MID Rossii. Rossiya i mir*, 1, 36–48. <https://elibrary.ru/lvfhjc>
9. Morozenkova, O. V. (2024). Drivers of Russia's Non-Resource Non-Energy Export Growth in the Markets of Friendly Countries. *Russian Foreign Economic Journal*, 8, 112–129. <https://doi.org/10.24412/2072-8042-2024-8-112-129>

10. Naryshkin, A. A. (2021). Financial and Non-Financial Support of Export. *MGIMO Review of International Relations*, 14, 72–91. <https://doi.org/10.24833/2071-8160-2021-2-77-72-91>
11. Porter, M. (2019). *Konkurentnaya strategiya. Metodika analiza otraslej i konkurentov* [Competitive Strategy: A Methodology for Analyzing Industries and Competitors]. *Al'pina Pablisher Publ.*
12. Spartak, A. N. (2022). Assessment of Russia's Non-Resource Export Potential under Sanctions. *Russian Foreign Economic Journal*, 12, 30–44. <https://doi.org/10.24412/2072-8042-2022-12-30-44>
13. Tkachenko, M. F. (2021). The Role and Place of Russia in Raw Energy Exports to the Countries of North Africa. *Vestnik Rossijskoy tamozhennoy akademii*, 3, 23–36. https://doi.org/10.54048/20727240_2021_03_23
14. Fazrakhmanov, I. I., & Akchurina, R. N. (2025). Russian Export Prospects for African Countries. *Russian Foreign Economic Journal*, 5, 89–93. <https://doi.org/10.24412/2072-8042-2025-5-89-93>
15. Filina, A. D. (2025). Investments in the Sahel-Saharan Region Countries: New Opportunities Amidst The Global Crisis. *Ehkonomika stroitel'stva*, 3, 60–63. <https://elibrary.ru/hbtrke>
16. Khudyakova, L. S., & Urumov, T. R. (2025). Financial Cooperation of BRICS Countries. *World Economy and International Relations*, 69(9), 28–38. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2025-69-9-28-38>
17. Dadush, U., & Prost, E. D. (2023). Preferential Trade Agreements, Geopolitics, and the Fragmentation of World Trade. *World Trade Review*, 22(2), 278–294. <https://doi.org/10.1017/S1474745623000022>
18. Barra Novoa, R. (2024). Evolution of Industrial Policy in Chile: Analysis of the Period 1990–2022 (Preprint). <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.10054>
19. Guilhoto, J. M., Webb, C., & Yamano, N. (2022). Guide to OECD TiVA Indicators, 2021 edition. *OECD Science, Technology and Industry Working Papers 2022/02*, 1–55. <https://doi.org/10.1787/58aa22b1-en>
20. Adeleke, I., & Umaru, M. Z. (2021). Breaking the Resource Curse: The Role of Natural Resource Funds. *The Spirit of Society Journal*, 4(2), 99–109. <https://doi.org/10.29138/scj.v4i2.974>
21. Mien, E., & Goujon, M. (2021). 40 Years of Dutch Disease Literature: Lessons for Developing Countries. *Comparative Economic Studies*, 64, 351–383. <https://doi.org/10.1057/s41294-021-00177-w>

About the authors

Anastasia A. Glanskova, ORCID 0009-0002-3884-4316, Advisor to the Division of Financial Support for Industrial Exports, International Cooperation and Licensing in Foreign Trade Department, Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation, Moscow, Russia, glanskova03@mail.ru

Alexander E. Trubin, ORCID 0000-0002-7189-5679, SPIN 5097-5521, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of Digital Economy Department, Synergy University, Moscow, Russia, niburt@yandex.ru

Polina V. Polosukhina, ORCID 0009-0006-4602-6419, SPIN 3451-9973, Senior Lecturer, Digital Economy Department, Synergy University, Moscow, Russia, polosukhinapolina@gmail.com

Denis N. Chausov, ORCID 0000-0002-1287-6427, SPIN 3866-5362, Dr. Sci. (Phys.-Math.), Professor, Digital Economy Department, Synergy University, Moscow, Russia, d.chausov@yandex.ru

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Received 03.12.2025, reviewed 08.02.2026, accepted 12.03.2026