

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)'. С. 230–236

Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)': 230–236

Научная статья

УДК: 658.7:339.5

DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.25

Логистика малых партий: как выходить на международные рынки с минимальными рисками и затратами

Алина Рафаэлевна Исякаева¹, Вероника Владимировна Челахова¹, Светлана Юрьевна Муртузалиева^{1,2}

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена активным вовлечением субъектов малого и среднего предпринимательства в процессы международной торговли в условиях цифровизации, развития электронной коммерции и трансформации глобальных цепочек поставок. В то же время выход на внешние рынки для компаний, работающих с малыми партиями товаров, сопряжен с повышенными логистическими издержками, рисками сбоев поставок, таможенными барьерами и высокой чувствительностью к колебаниям спроса и валютных курсов. В этих условиях особую значимость приобретает разработка эффективных логистических моделей, обеспечивающих минимизацию затрат и рисков при сохранении гибкости поставок. В связи с этим данная статья направлена на выявление и систематизацию инструментов логистики малых партий, обеспечивающих устойчивый выход компаний на международные рынки с минимальными финансовыми и операционными рисками.

Ведущим подходом к исследованию данной проблемы является комплексный системно–логистический анализ, позволяющий рассмотреть управление малыми партиями как элемент интегрированной цепи поставок. В работе использованы методы сравнительного анализа, структурно–функционального моделирования, оценки логистических издержек и рисков, а также элементы кейс–анализа практики международных поставок субъектов МСП.

В статье представлены классификация логистических стратегий работы с малыми партиями, раскрыты механизмы консолидации грузов, использования фулфилмент–операторов и цифровых платформ, выявлены ключевые риски и предложены инструменты их минимизации, обоснована модель поэтапного выхода на внешние рынки с ограниченным инвестиционным бюджетом. Материалы статьи представляют практическую ценность для субъектов малого и среднего предпринимательства, логистических операторов, консультантов по внешнеэкономической деятельности и исследователей в области международной логистики.

Ключевые слова: малые партии, международные рынки, МПС, цепочка поставок, управление рисками, минимизация затрат, консолидация грузов

Для цитирования: Исякаева А. Р. Логистика малых партий: как выходить на международные рынки с минимальными рисками и затратами / А. Р. Исякаева, В. В. Челахова, С. Ю. Муртузалиева. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.25 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:230–236.

JEL: M16, M21, O24

Original article

Small-Batch Logistics: Entering International Markets With Minimal Risks And Costs

Alina R. Isakaeva³, Veronika V. Chelakhova³, Svetlana Yu. Murtuzalieva^{3,4}

Abstract. The relevance of the research is due to the active involvement of small and medium-sized enterprises (SMEs) in international trade processes amid digitalization, the rapid development of e-commerce, and the transformation of global supply chains. At the same time, entering foreign markets for companies operating with small shipment batches is associated with increased logistics costs, supply disruption risks, customs barriers, and high sensitivity to demand and exchange rate fluctuations. Under these conditions, the development of effective logistics models that ensure cost and risk minimization while maintaining supply flexibility becomes particularly important. In this regard, the present article is aimed at identifying and systematizing logistics tools for small-batch

1 Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» (РУДН) (Москва, Россия).

2 murtuzalieva-syu@rudn.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3099-120X>

3 Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University) (Moscow, Russia)

4 murtuzalieva-syu@rudn.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3099-120X>

shipments that enable companies to enter international markets with minimal financial and operational risks. The leading approach to the study of this issue is a comprehensive system-based logistics analysis, which makes it possible to consider small-batch management as an element of an integrated supply chain. The research employs methods of comparative analysis, structural and functional modeling, logistics cost and risk assessment, as well as elements of case analysis of SMEs' international supply practices. The article presents a classification of logistics strategies for small-batch operations, examines mechanisms of cargo consolidation, the use of fulfillment operators and digital platforms, identifies key risks and proposes tools for their mitigation, and substantiates a phased model of entering foreign markets with a limited investment budget. The materials of the article are of practical value for small and medium-sized businesses, logistics operators, foreign economic activity consultants and researchers in the field of international logistics.

Key words: small batches, international markets, international railways, supply chain, risk management, cost minimization, cargo consolidation

For citation: Isakaeva A. R. Small-Batch Logistics: Entering International Markets With Minimal Risks And Costs. By A. R. Isakaeva, V. V. Chelakhova, S. Yu. Murtuzaliev. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.25. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:230–236 (in Russ.).

JEL: G32, Q56, M14

Введение

Сейчас малый бизнес активно стремится на экспорт. Однако у тех, кто возит товар мелкими партиями, куча своих сложностей: доставка выходит золотой, грузы то и дело задерживаются, с таможен одна морока, а еще любое изменение спроса или скачок валюты мгновенно оборачивается убытками — у таких компаний нет запаса прочности. Эти факторы требуют разработки адаптивных и экономически эффективных логистических решений, позволяющих минимизировать расходы и риски при сохранении гибкости поставок [Гудкова 2020].

В условиях цифровизации и развития электронной коммерции особое значение приобретает использование современных инструментов международной логистики, включая консолидацию грузов, мультимодальные перевозки, работу с фулфилмент-операторами и цифровые платформы. Эффективное применение этих подходов позволяет МСП оптимизировать управление малыми партиями, снизить транзакционные издержки и повысить конкурентоспособность на внешних рынках.

Основная проблема выхода малых и средних предприятий (МСП) на международные рынки заключается в необходимости организовать поставки небольших партий товаров с минимальными затратами и рисками. В условиях ограниченных ресурсов малые партии часто сопровождаются высокими транспортными расходами, сложно-

стями с таможенным оформлением и необходимостью соблюдения различных стандартов качества и требований зарубежных партнеров. Эти факторы делают традиционные логистические схемы для крупных поставок неэффективными и требуют разработки специализированных решений, адаптированных к особенностям малых партий.

Методологические основы и обсуждение

В современных условиях оптимизация логистики малых партий невозможна без применения комплексного подхода, который сочетает организационные, технологические и финансовые инструменты. Так, одной из эффективных стратегий является консолидация грузов, позволяющая объединять несколько мелких поставок в единые партии для снижения транспортных расходов и сокращения числа перевозок. Одновременно использование услуг фулфилмент-операторов позволяет компаниям передавать на аутсорсинг процессы хранения, упаковки и доставки, что обеспечивает экономию ресурсов и сокращение времени оборота товара [Тенденции развития малого... 2023; Мжельская 2021].

Подстройка логистических цепочек под заданные временные параметры осуществляется посредством применения комбинированных транспортных схем, объединяющих автомобильные, железнодорожные, морские и авиационные перевозки. Риск возникновения сбоев в графиках

1 © А. Р. Исакаева, В. В. Челахова, С. Ю. Муртузалиева, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 230–236.

2 © A. R. Isakaeva, V. V. Chelakhova, S. Yu. Murtuzaliev, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 230–236

ках доставки при этом частично нивелируется. Прозрачность операций повышается благодаря цифровым экосистемам и сетевым сервисам: контроль за перемещением грузов упрощается, а коммуникация с иностранными контрагентами интенсифицируется.

Условием минимизации потенциальных угроз выступает систематическое предвидение событий. Посредством методов анализа потребительского спроса и прокладки путей перемещения товаров обеспечивается своевременное изменение размеров отправляемых партий и сроков доставки; избыточное накопление запасов, равно как и нехватка товаров на целевом рынке, предотвращается. Оформлением страховки на перевозимые ценности и тщательным отбором компаний-перевозчиков формируется дополнительный уровень защиты. Постепенное освоение незнакомых рынков с использованием экспериментальных поставок позволяет произвести ознакомление с местными транспортными особенностями и корректировку собственных регламентов. Большую надежность приобретает логистическая сеть; более высокую отдачу демонстрирует внешнеэкономическая деятельность [Голубчик 2024].

Стабильность логистических цепочек при транспортировке малых партий товаров на внешние рынки обеспечивается системным применением комплекса инструментов мониторинга

грузопотоков. Подобная практика формирует для представителей сектора малого и среднего предпринимательства условия, в которых минимизируются финансовые издержки и риски, наращиваются конкурентные преимущества и интенсифицируется внешнеэкономическая деятельность при ограниченности ресурсной базы.

Если продолжить анализ, то эффективность поставок малых партий определяется не только организационными решениями, но и обособленным выбором транспортных схем. Прямые перевозки дают выигрыш во времени, однако при малых объемах становятся заметно дороже. Мультимодальные перевозки находят разумный баланс между ценой и сроками, но требуют более сложной координации и контроля на всех этапах движения груза.

Малые партии особенно уязвимы перед внешними рисками: колебания валютных курсов, нестабильный спрос, таможенные задержки, внезапные сбои в работе транспорта. Снизить эти риски позволяют страхование грузов, гибкие маршрутные схемы и уже упомянутые пробные поставки — они дают возможность накопить опыт и скорректировать логистику без крупных финансовых потерь [Анистратова 2023].

Ниже в таблице 1 приведено сравнение основных стратегий организации логистики малых партий по ряду критериев.

Таблица 1. Сравнение стратегий логистики малых партий по ключевым критериям

Стратегия логистики	Преимущества	Ограничения / Риски
Прямые перевозки	Минимальное время доставки	Высокая стоимость при небольших объемах
Консолидация грузов	Снижение транспортных расходов, оптимизация количества перевозок	Необходимость согласования графиков и наличие надежных партнеров
Фулфилмент-операторы	Экономия на хранении, упаковке и финальной доставке	Зависимость от стороннего провайдера
Мультимодальные перевозки	Оптимальное сочетание стоимости и сроков	Сложность планирования, повышенные требования к контролю «пересадок»
Цифровые платформы и онлайн-сервисы	Прозрачность процессов, автоматизация учета и отчетности	Требуют вложений в цифровую инфраструктуру

Источник: таблица авторов по данным [Кузнецова 2023]

Исходя из проведенного анализа, можно заключить, что наиболее гибкую и экономически оправданную логистическую систему дает комбинация нескольких стратегий. Так, объединение консолидации грузов, мультимодальных перевозок и цифровых платформ позволяет одновременно снижать издержки, сокращать сроки до-

ставки и повышать надежность международных поставок.

Системный анализ логистики малых партий, выполненный в основной части статьи, показал, что на эффективность выхода МСП на внешние рынки влияет целый комплекс взаимосвязанных факторов. Для получения объективных выводов

и формулировки прикладных рекомендаций требуется методологический подход, позволяющий одновременно оценивать три параметра: экономическую эффективность, логистические риски и практическую реализуемость предлагаемых решений. Переход от простого описания проблем и стратегий к системной оценке придает исследованию научную обоснованность и обеспечивает корректную связь теории с реальными рекомендациями [Маркин 2025].

В основании методологии настоящего исследования лежит совокупность системно-логистических концепций, взаимосвязь между которыми выступает структурообразующим фактором. Роль инструментария для реализации конкретных аналитических задач отводится каждой из указанных концепций.

Метод сопоставительного анализа выступил в качестве основного инструментария настоящего исследования. Оценка результативности ряда подходов к обработке товарных позиций малого объема осуществлялась посредством означенного метода. С его использованием производилось также определение сильных сторон и недостатков, присущих каждой из исследуемых методик.

К структурно-функциональному моделированию, как к одному из ключевых методов, обращаются при решении задач логистического анализа, поскольку посредством данного инструментария осуществляется наглядная репрезентация и последующее исследование комплекса взаимосвязей, детерминирующих взаимодействие субъектов логистической цепочки. В качестве таковых субъектов выступают поставщики, транспортные компании, центры обработки заказов и электронные платформы. Анализ производится сквозь призму их функционального сотрудничества.

Третий вариант, избранный в качестве методологической основы исследования, предполагает оценку логистических издержек и сопутствующих неопределенностей. Анализ, в рамках реализации данного направления, подвергались затраты на транспортировку, складское хранение и страховую защиту товаров; дополнительно учитывались потенциальные убытки, обусловленные нарушением сроков доставки. Посредством указанной методики получены количественные значения финансовых результатов, наступающих при реализации конкретной схемы управления материальными потоками.

В дополнение к означенным методикам в рамках исследовательской работы применялись элементы кейс-стади, основанные на эмпирических данных субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП). Посредством анализа ситуационных примеров определены результативные конфигурации осуществления трансграничных поставок мелкими партиями. Указанные конфигурации включены в реестр рекомендаций, предназначенных для организаций, характеризующихся ограниченным ресурсным обеспечением.

Таким образом, предложенная методологическая конфигурация рассматривает логистику малых партий не как изолированную операционную задачу, а как неотъемлемую составляющую единой цепи поставок. Это, в свою очередь, дает возможность выявлять ключевые факторы успеха и предлагать конкретные инструменты, направленные на снижение рисков и минимизацию издержек при выходе предприятий на внешние рынки.

Проблематика логистического обеспечения малых партий в контексте международной экономической деятельности находится в центре внимания как практических работников сферы логистики, так и исследователей, специализирующихся на управлении цепями поставок. В ряде научных работ обосновывается положение, согласно которому необходимыми условиями повышения конкурентоспособности экспортеров выступают оптимизация транспортных расходов и формирование эффективной системы управления логистическими рисками.

Например, исследования по эффективному управлению цепями поставок показывают: цифровые технологии позволяют сократить транзакционные издержки и сделать логистические операции более прозрачными. Другие авторы анализируют консолидацию грузов и мультимодальные перевозки в качестве инструментов оптимизации международных поставок малых объемов [Такмашева 2023].

Существенное влияние на формирование теоретического фундамента логистических концепций оказывают работы, анализирующие воздействие глобальных цепочек поставок на адаптационные возможности малых и средних предприятий в условиях рыночной волатильности [Ушкалова 2022]. В этих исследованиях акцентируется необходимость интеграции логи-

стических механизмов в контур стратегического управления хозяйствующего субъекта. Логистика при такой постановке вопроса утрачивает атрибуты сугубо вспомогательного подразделения, поскольку ее функционал переориентируется на создание добавленной стоимости, адресованной зарубежным потребителям.

Результаты исследования

Преобладающая часть современных исследований, несмотря на констатацию отдельных достижений, ориентирована на анализ дискретных компонентов — например, исключительно интермодальных перевозок либо только цифровых платформ. Контекст их взаимосвязи при этом игнорируется, а попытки синтеза в единую парадигму управления мелкопартионными грузопотоками отсутствуют. Значительный объем научных трудов посвящен либо теоретическим основам оптимизации логистических цепей, либо практике крупнотоннажных международных перевозок. Масштаб последних принципиально не соответствует параметрам деятельности малых и средних предпринимательских структур. Комплексный анализ логистики мелкопартионных грузов, трактуемой в качестве целостной системы, включающей финансовые, управленческие и технологические компоненты, выступает отличительной чертой настоящего исследования от предшествующих работ. Сопоставление достоинств и недостатков различных логистических подходов, равно как и выявление их корреляций, становится возможным благодаря предложенной в статье методологии: например, устанавливается, каким образом выбор вида транспорта влияет на стоимость, сроки доставки и уровень неопределенности. Адаптация стандартных логистических инструментов к специфике деятельности малых предприятий обосновывается автором как необходимость; ограниченность ресурсов и высокая чувствительность к внешним колебаниям обуславливают потребность во внедрении более гибких методов.

Заключение

Рассматриваемая в статье проблема не только развивается в русле современного научного дискурса, но и дополняет его, предлагая новый взгляд на логистику малых партий как на системообразующий элемент успешного выхода МСП на международные рынки.

В работе рассмотрены ключевые аспекты ло-

гистики малых партий и возможности для малых и средних предприятий выходить на внешние рынки с минимальными издержками и рисками.

Рекомендации

На основе результатов проведенного исследования представляется возможным сформулировать ряд практических рекомендаций, адресованных субъектам малого и среднего предпринимательства, осуществляющим международную торговлю малыми партиями.

Во-первых, целесообразно применение комбинированного подхода, объединяющего консолидацию грузов, мультимодальные перевозки и использование цифровых сервисов. Подобная интеграция инструментов позволяет одновременно минимизировать логистические затраты и повысить надежность поставок.

Во-вторых, выход на новые зарубежные рынки рекомендуется осуществлять поэтапно, начиная с пробных (тестовых) партий товаров. Данная стратегия создает возможность для реалистичной оценки сопутствующих рисков и своевременной корректировки логистических процессов без значительных финансовых потерь.

В-третьих, внедрение инструментов цифрового мониторинга и управления поставками способствует обеспечению прозрачности операций, своевременному выявлению сбоев и ускорению принятия управленческих решений.

В-четвертых, для компаний, не располагающих собственными мощностями по хранению и упаковке товаров на зарубежных территориях, обоснованным представляется обращение к услугам профессиональных фулфилмент-операторов.

Представленные в работе материалы могут быть полезны широкому кругу заинтересованных сторон, включая субъекты малого и среднего предпринимательства в сфере международной торговли, логистических операторов, консультантов по внешнеэкономической деятельности, а также исследователей, специализирующихся в области международной логистики и управления цепями поставок. Практическое применение предложенных инструментов, как представляется, позволит снизить транспортные и операционные издержки, минимизировать логистические риски, а также повысить конкурентоспособность и устойчивость цепочек поставок малых партий.

Список источников

- Анистратова, А. В. Актуальные проблемы в области международных перевозок грузов в условиях 2022-2023 годов и формирование новых транспортных маршрутов / А. В. Анистратова, Д. В. Бурдель, Н. Х. Мамедова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук = International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2023; 5-1:183–186. DOI 10.24412/2500-1000-2023-5-1-183-186. EDN KGUKKU.
- Голубчик, А. М. «Новая логистика» внешней торговли России и неочевидные особенности определения статуса международного перевозчика / А. М. Голубчик, Е. В. Пак // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика = RUDN Journal of Economics. 2024; 32(3):359–370. DOI 10.22363/2313-2329-2024-32-3-359-370. EDN NCPKRQ.
- Гудкова, О. В. Транспортная логистика : учебное пособие / О. В. Гудкова, Л. В. Ермакова, Н. Н. Ковалева. Брянск : Брянский государственный университет имени академика И. Г. Петровского, 2020. 160 с. ISBN 978-5-9734-0362-1. EDN VEFZKG.
- Кузнецова, А. Д. Повышение эффективности транспортного обеспечения процесса поставок на предприятии / А. Д. Кузнецова, О. А. Немчинов. EDN: QXVQOC // XLIX Самарская областная студенческая научная конференция: Тезисы докладов, Самара, 10–21 апреля 2023 года. Санкт-Петербург : Эко-Вектор, 2023. 470 с. С. 47–48. ISBN: 978-5-907219-21-2. DOI: 10.17816/SRSSC20231.
- Мжельская, И. В. Аутсорсинг логистических услуг как условие повышения эффективности развития компании / И. В. Мжельская, А. М. Подставкина // Финансовые аспекты структурных преобразований экономики. 2021; 7:7–13. EDN EWATBG.
- Маркин, М. И. Анализ развития малого и среднего предпринимательства в России в долгосрочном интервале: факторы и барьеры роста / М. И. Маркин, С. А. Кораблева // Теоретическая экономика. 2025; 4:169–186. DOI 10.52957/2221-3260-2025-4-169-186. EDN TZXNYN.
- Такмашева, И. В. Развитие малого и среднего предпринимательства России в условиях санкций // Московский экономический журнал = Moscow Economic Journal. 2023; 8(4). DOI 10.55186/2413046X_2023_8_4_175. EDN BUPUPZ.
- Тенденции развития малого и среднего бизнеса в Российской Федерации в кризисных условиях: вызовы и перспективы / И. В. Краковецкая, Е. С. Воробьева, И. В. Вотякова [и др.] // Экономика, предпринимательство и право = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law. 2023; 13(1):113–124. DOI 10.18334/epp.13.1.117093. EDN SRESMB.
- Ушкалова, Д. И. Внешняя торговля России в условиях санкционного давления // Журнал Новой экономической ассоциации = Journal of the New Economic Association. 2022; 3:218–226. DOI 10.31737/2221-2264-2022-55-3-14. EDN OGZSKI.

References

- Anistratova, A. V. Aktual'nyye problemy v oblasti mezhdunarodnykh perevozok gruzov v usloviyakh 2022–2023 godov i formirovaniye novykh transportnykh marshrutov [Actual problems in the field of international freight transportation in 2022–2023 and the formation of new transport routes]. By A. V. Anistratova, D. V. Burdel, N. Kh. Mamedova. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2023; 5-1: 183–186. DOI 10.24412/2500-1000-2023-5-1-183-186. EDN KGUKKU.
- Golubchik, A. M. "Novaya logistika" vneshney trgovli Rossii i neochevidnyye osobennosti opredeleniya statusa mezhdunarodnogo perevozchika ["New logistics" of Russia's foreign trade and non-obvious features of determining the status of an international carrier]. By A. M. Golubchik, E. V. Pak. *RUDN Journal of Economics*. 2024; 32(3): 359–370. DOI 10.22363/2313-2329-2024-32-3-359-370. EDN NCPKRQ.
- Gudkova, O. V. Transportnaya logistika [Transport Logistics] : A Textbook. By O. V. Gudkova, L. V. Ermakova, N. N. Kovaleva. Bryansk : Bryansk State Academician I. G. Petrovskiy University Publ., 2020. 160 p. ISBN 978-5-9734-0362-1. EDN VEFZKG.
- Kuznetsova, A. D. Povysheniye effektivnosti transportnogo obespecheniya protsessa postavok na predpriyatii [Improving the efficiency of transport support for the supply process at an enterprise]. By A. D. Kuznetsova, O. A. Nemchinov. EDN: QXVQOC. *KHLIX Samarskaya oblastnaya studencheskaya nauchnaya konferentsiya* [49th Samara Regional Student Scientific Conference] : Abstracts of Reports, Samara, April 10–21, 2023. St. Petersburg : Eco-Vector Publ., 2023. 470 p. pp. 47–48. ISBN: 978-5-907219-21-2. DOI: 10.17816/SRSSC20231.
- Mzhelskaya, I. V. Outsourcing logisticheskikh uslug kak usloviye povysheniya effektivnosti razvitiya kompanii [Outsourcing Logistics Services as a Condition for Improving Company Development Efficiency]. By I. V. Mzhelskaya, A. M. Podstavkina. *Finansovyye aspekty strukturnykh preobrazovaniy ekonomiki*. 2021; 7:7–13. EDN EWATBG.

- Markin, M. I. Analiz razvitiya malogo i srednego predprinimatel'stva v Rossii v dolgosrochnom intervale: faktory i bar'yery rosta [Analysis of the Development of Small and Medium-Sized Entrepreneurship in Russia in the Long-Term: Factors and Barriers to Growth]. By M. I. Markin, S. A. Korableva. *Teoreticheskaya ekonomika*. 2025; 4:169–186. DOI 10.52957/2221-3260-2025-4-169-186. EDN TZXNYN.
- Takmasheva, I. V. Razvitiye malogo i srednego predprinimatel'stva Rossii v usloviyakh sanktsiy [Development of Small and Medium-Sized Entrepreneurship in Russia under Sanctions]. Moscow *Economic Journal*. 2023; 8(4). DOI 10.55186/2413046X_2023_8_4_175. EDN BUPUPZ.
- Tendentsii razvitiya malogo i srednego biznesa v Rossiyskoy Federatsii v krizisnykh usloviyakh: vyzovy i perspektivy [Trends in the Development of Small and Medium-Sized Businesses in the Russian Federation in Crisis Conditions: Challenges and Prospects]. By I. V. Krakovetskaya, E. S. Vorobyova, I. V. Votyakova [et al.]. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2023; 13(1):113–124. DOI 10.18334/epp.13.1.117093. EDN SRESMB.
- Ushkalova, D. I. Vneshnyaya trgovlya Rossii v usloviyakh sanktsionnogo davleniya Russia's [Foreign Trade under Sanctions Pressure]. *Journal of the New Economic Association*. 2022; 3:218–226. DOI 10.31737/2221-2264-2022-55-3-14. EDN OGZSKI.

Информация об авторах:

Исякаева Алина Рафаэлевна и **Челахова Вероника Владимировна** — студентки магистратуры;
Муртузалиева Светлана Юрьевна — кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код: 8780-9957, AuthorID: 390020, Scopus Author ID: 57204112961.

Место работы авторов: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» (РУДН), ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва, 117198, Россия. ИНН 7728073720.

Information about the authors:

Isyakaeva Alina R. & Chelakhova Veronika V. — master's students;
Murtuzalieva Svetlana Yu. — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, SPIN: 8780-9957, AuthorID: 390020, Scopus Author ID: 57204112961.

Authors' Affiliations: Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University), 6 Miklukho-Maklaya St., Moscow, 117198, Russia.

Статья поступила в редакцию 03.06.2026; одобрена после рецензирования 19.06.2026; принята к публикации 25.09.2026.

The article was submitted 06/03/2026; approved after reviewing 06/19/2026; accepted for publication 09/25/2026.