

Секция «43.21 Стратегический менеджмент: от классики управленческой мысли к современным вызовам»

## **Стратегический ответ химико-фармацевтических компаний России на ужесточение санкций: результаты опроса промышленных предприятий**

Заявка № 1670736

### **Введение и цель исследования**

За последние годы химическая и фармацевтическая промышленность России претерпела существенные изменения: от пандемии она перешла к режиму ускоренной адаптации в 2022-2024 гг. и «новой нормальности» в 2025 г. [3; 4]. В это же время некоторые российские исследования описывают структурные и институциональные изменения под влиянием COVID-19 и последующих санкций: пандемия обострила высокую импортозависимость по субстанциям, концентрацию производства и ограниченные инновационные заделы, что делает устойчивость компаний во многом зависимой от качества управленческих, рыночных и маркетинговых решений [1; 2].

Тем не менее, при наличии работ отраслевого и институционального уровня фирменная неоднородность стратегий адаптации и их результативность остаются сравнительно малоизученными. Именно поэтому **основная проблема исследования** состоит в недостаточной эмпирической проработанности типов адаптационных стратегий предприятий химико-фармацевтического профиля в России в условиях внешних шоков и в неясности их связи с финансовой устойчивостью, включая вклад маркетинговых и цифровых решений в результаты адаптации.

**Целью настоящего исследования** является выявление ключевых направлений адаптационного поведения промышленных предприятий химико-фармацевтической отрасли через анализ их профилей и оценку финансовой успешности выбранных стратегий с последующим определением траекторий маркетинговых практик в условиях усиления санкционных ограничений.

### **Информационная база и методы**

В исследовании были проанализированы данные опроса промышленных предприятий Института анализа предприятий и рынков НИУ ВШЭ (июль-декабрь 2022 г.). Подвыборка включает 244 производителя по ОКВЭД 19-22; после исключения 16 наблюдений-выбросов в кластеризации использовано 228 «чистых» наблюдений. Далее для описания адаптационных мер было отобрано 20 дихотомических переменных, отражающих управленческие, технологические, цифровые, инвестиционные и институциональные решения. Эксплораторный факторный анализ (Maximum Likelihood, oblmin) показал пригодность данных к факторизации (КМО=0,687; критерий Бартлетта  $p < 0,001$ ) и выявил 5 факторов, объясняющих около 41% общей дисперсии. На следующем этапе факторные баллы были кластеризованы методом К-средних (k-means); оптимальное решение при 4 кластерах было выбрано по методу «локтя» и индексу Дэвиса-Болдина. Стабильность кластерной структуры подтверждена бутстреп-тестированием (200 итераций; средний ARI=0,994). Весь анализ с точки зрения технической составляющей был реализован в пакете scikit-learn (Python), среда Jupyter Notebook.

### **Результаты и обсуждение**

#### *Факторный и кластерный анализ*

По итогам проведения факторного, а затем кластерного анализа были выделены пять направлений адаптации (см. рисунок): (1) маркетинговая и цифровая модернизация, (2) перестройка цепочек поставок, (3) упрощение производственной модели, (4) продуктивно-технологическая трансформация, (5) антикризисная оптимизация и усиление B2G-взаимодейств

На их основе получены **четыре устойчивых профиля адаптации компаний:**

1. «Умеренно адаптирующиеся компании» (59%) с ориентацией на сохранение устойчивости при минимальных изменениях;
2. «Перестройщики цепочек поставок с рыночной ориентацией» (20%) с фокусом на замещении поставщиков и перестройку логистики при сохранении рыночных каналов;
3. «Антикризисные оптимизаторы с государственной ориентацией» (12%) с характерными рестриктивными мерами относительно издержек, ассортимента, кадров, инвестиций в сочетании с усилением взаимодействия с государством и развитием B2G-взаимодействием;
4. «Продуктово-технологические трансформаторы» (9%) – собственные разработки, обновление продукта, организационные инновации, цифровизация и усиление маркетинга как механизма вывода новых решений на рынок.

#### *Финансовые результаты компаний по кластерам*

Финансовая результативность оценена по динамике выручки за 2020-2024 гг. в сопоставимых ценах (с применением отраслевых дефляторов [5]); источник финансовых данных – СПАРК-Интерфакс. В анализ включены 171 компания с полными временными рядами. Сопоставление траекторий темпов роста выручки показывает, что в 2022-2024 гг. наиболее устойчивую динамику демонстрируют компании кластера 3, сочетающие оптимизацию с B2G-ориентацией. Кластер 4 характеризуется повышенным средним потенциалом при высокой вариативности результатов. Кластер 1 после восстановления 2022-2023 гг. в 2024 г. в среднем выходит на стагнацию, а кластер 2 отличился большей волатильностью и слабее закрепляет восстановительный импульс.

#### **Обоснованность выводов и вклад исследования (в качестве заключения)**

Обоснованность выводов обеспечивается воспроизводимой факторной структурой, устойчивостью кластеризации и связкой стратегических профилей с их финансовыми показателями в разрезе нескольких лет. В свою очередь, новизна исследования заключается в многомерной типологизации управленческого ответа предприятий химико-фармацевтического комплекса на санкционный шок с включением маркетинговой компоненты в «адаптационный пакет» (маркетинг и цифровизация, логистика, инвестиции, кадры, продуктово-технологические решения и институциональные каналы).

С теоретической точки зрения полученные результаты вносят вклад в развитие подходов к стратегической типологизации промышленных предприятий в условиях шоков и структурных сдвигов. Практическая значимость исследования состоит в том, что выявленные кластеры могут служить основой для дифференциации мер государственной поддержки и отраслевого регулирования, а также для разработки корпоративных стратегий.

#### **Источники и литература**

- 1) Долгопятова Т.Г., Федюнина А.А., Назарова А.Г. Фармацевтическое производство в России во время пандемии: старые проблемы, новые вызовы // ЭКО. 2021. № 8 (566). С. 38–63.
- 2) Лисицкий Н.Н., Антохин Ю.Н. Развитие фармацевтической промышленности в России: системные проблемы и перспективы // Экономика. Право. Инновации. 2022. № 2. С. 4–11.
- 3) Оборевич А.А., Третьяк О.А. Трансформация маркетинговых практик на фармацевтическом рынке России: новые вызовы и возможности // Российский журнал менеджмента. 2024. Т. 22. № 2. С. 223–252.

- 4) Оборевич А.А., Третьяк О.А. Маркетинг: эволюция концепций и выявление направлений развития маркетинговых практик // Российский журнал менеджмента. 2025. Т. 23. № 2. С. 310–331.
- 5) Индексы-дефляторы Министерства экономического развития РФ: <https://ekspbur.ru/prices/indexes/?filter=9> (дата обращения: 25.01.2026).

## Иллюстрации

### Профили кластеров и ведущие факторы (радарная диаграмма)



Рис. : Профили кластеров и ведущие факторы (радарная диаграмма)