



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

СТРАТЕГИИ АДАПТАЦИИ КОМПАНИЙ К САНКЦИЯМ 2022 ГОДА

М. Кузык, Ю. Симачев, А. Федюнина

Конференция «Российские промышленные предприятия в условиях
внеэкономических шоков»
НИУ ВШЭ, 6 июня 2023 г.



РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ «ПЕРВОЙ ВОЛНЫ» САНКЦИЙ

Влиянию санкций «первой волны» на российские компании посвящено немало работ российских и зарубежных авторов. В частности, выявлено, что:

- санкции напрямую затронули лишь небольшую часть – менее 1% – российских фирм, причем преимущественно крупные и сверхкрупные компании (Nigmatulina, 2022). Вместе с тем, проблемы и риски, так или иначе связанные с санкциями, были актуальны для существенно более широкого круга фирм (примерно половины – РСПП, 2015; Golikova, Kuznetsov, 2017)
- главные негативные эффекты санкций для российских компаний – рост стоимости сырья, комплектующих и оборудования и снижение доступности кредитов (РСПП, 2015), а также недостаток платежеспособного спроса на продукцию (Кувалин, 2016)
- санкции прямо или косвенно затруднили привлечение российскими фирмами заемного финансирования из-за рубежа (Johnston, 2015) и негативно сказались на исходящих ПИИ крупных российских компаний (Liuhto, 2015)
- с одной стороны, санкции обострили ряд проблем российских компаний, прежде всего, в части спроса, доступа к кредитным ресурсам и инфляции; с другой - значимость некоторых других проблем, напротив, снизилась: в частности, это касается конкуренции со стороны иностранных производителей и дефицита кадров (Кувалин, 2016)
- оценки влияния санкций на компании-«цели» существенно различаются: так, согласно результатам исследования Ahn, Ludema (2020) санкции привели к существенному сокращению выручки, активов и персонала непосредственно затронутых ими фирм по сравнению с другими компаниями, тогда как в исследовании Keerati (2020) получен прямо противоположный результат – подсанкционные фирмы, в особенности крупные, в меньшей степени сокращали свою деятельность, нежели компании, не ставшие объектом санкций
- влияние санкций значительно различалось по отраслям: так, они практически не сказались на энергетических отраслях, тогда как в неэнергетических их результатом стало снижение инвестиций и финансирования НИОКР (Huynh, Hoang, Ongena, 2022)
- санкционным проблемам и рискам оказались более подвержены экспортеры и импортеры (Golikova, Kuznetsov, 2017), в особенности имеющие существенный внешнеторговый оборот со странами, которые ввели санкции (Keerati, 2022)



РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ «ПЕРВОЙ ВОЛНЫ» САНКЦИЙ

Реакция компаний на санкции «первой волны» рассматривалась существенно реже:

- согласно опросу, проведенному РСПП осенью 2015 г., ключевым направлением адаптации компаний к санкциям являлась оптимизация затрат без снижения выпуска продукции (РСПП, 2015)
- основываясь на данных RuFIGE 2014, Голикова и Кузнецов отметили, что в ответ на санкции фирмы чаще всего меняли поставщиков и потребителей на внутреннем рынке и гораздо реже – на внешнем (Golikova, Kuznetsov, 2017)
- согласно опросу, проведенному ИНП РАН в конце 2015 года, ключевыми мерами реагирования компаний на санкции «первой волны» стали внедрение новых, более экономичных технологий и изменение ассортимента - в части как прекращения или сокращения выпуска низкrentабельной продукции, так и наращивания производства востребованных рынком товаров. При этом в отличие от кризиса конца 2008-2009 годов компании в ответ на санкционный шок гораздо реже прибегали к рестрикционным мерам, таким как сокращение капвложений, численности персонала или заработной платы (Кувалин, 2016)
- разрывы в цепочках заставляют фирмы идти на технологические изменения, в том числе в краткосрочной перспективе (Lafrogne-Joussier et al., 2022)



РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ И САНКЦИИ «ВТОРОЙ ВОЛНЫ»

К настоящему времени опубликовано немало работ, в которых так или иначе рассматривается влияние «второй волны» санкций. Однако в большинстве из них затрагиваются макроэкономические и секторальные аспекты такого влияния (см., например: Акиндинова, 2022; Ершов, 2022; Бурочкина, Головецкий, 2022; Ковалева, Корсачева, Васильев, 2022; Кураев и др., 2022; Акиндинова и др., 2023; Черных и др., 2023)

Круг работ, в которых рассматривается воздействие санкций 2022 года на российские компании и их ответная реакция, пока еще крайне узок. В данном контексте важно отметить:

- работу Кувалина и др. (2022), в которой на основе результатов опроса руководителей предприятий выявлено, что к окончанию весны 2022 года от санкций так или иначе пострадало около 60% фирм. При этом ключевые проблемы и риски компаний были связаны с затруднением доступа к импортным сырью и комплектующим, ростом внутренних цен и удорожанием импорта, падением платежеспособного спроса и повышением общей неопределенности в экономике. Основной мерой реагирования фирм на санкции стало сокращение инвестиционных затрат; кроме того, компании нередко осуществляли поиск новых рынков сбыта, начинали выпуск новой продукции и запускали процессы модернизации
- исследование Карловой, Морозовой и Пузанова (2023), в котором на основе анализа опросных данных выявлено, что санкционные ограничения в наибольшей степени коснулись отраслей промежуточного спроса, ориентированных на внешние рынки и столкнувшихся с нарушением импортных поставок. При этом экспортеры оказываются более чувствительны к санкциям, а проблемы, связанные с экспортом, оказались для них менее значимыми, чем разрыв цепочек поставок нужного импорта. Реагируя на импортные ограничения, предприятия переключаются прежде всего на аналогичную зарубежную и в меньшей степени на отечественную продукцию

За исключением названных исследований и доклада Симачева, Яковлева и др. (2023) на сегодняшний день нам не известны другие опубликованные работы, в которых проводится эмпирический анализ адаптации российских фирм к санкциям 2022 года



ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Каковы масштабы осуществления компаниями обрабатывающей промышленности действий по адаптации к санкционному давлению? Какие компании демонстрируют наибольшую активность осуществления такого рода действий?
2. Каковы основные меры адаптации компаний к текущим санкциям?
3. Каковы основные стратегии адаптации компаний к санкционному шоку? В чем состоит их специфика?

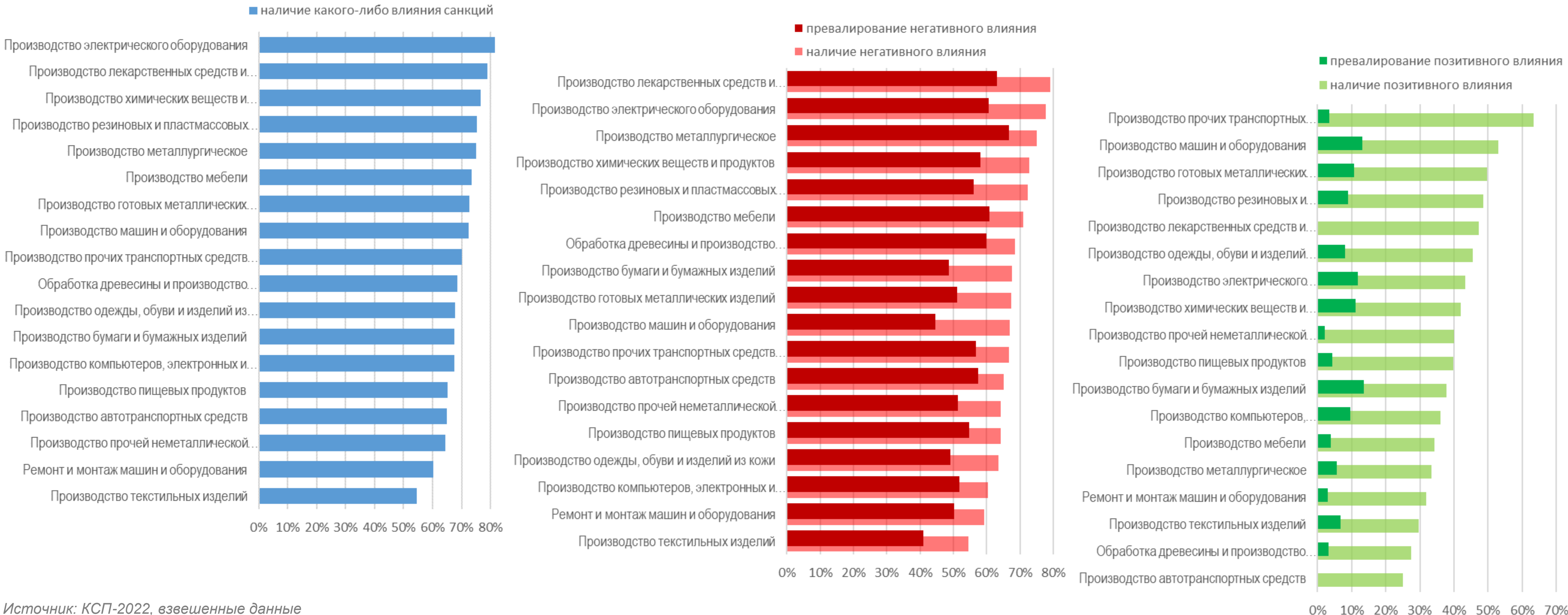


ОБЩАЯ ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ САНКЦИЙ «ВТОРОЙ ВОЛНЫ» НА КОМПАНИИ

69% респондентов заявили о наличии какого-либо влияния санкций на компании

Наличие **негативных эффектов** санкций – **67%**, превалирование – **53%**

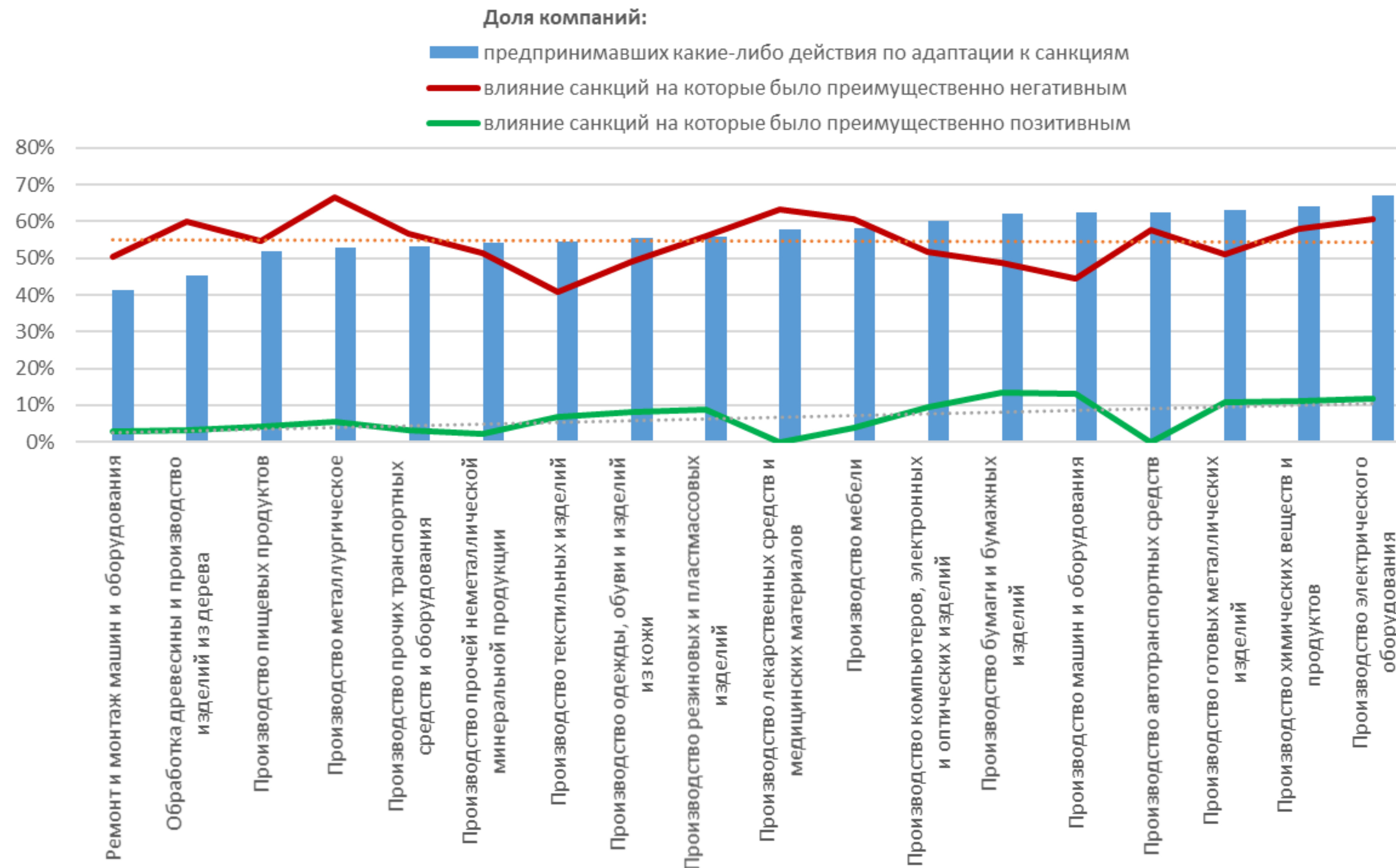
Наличие **позитивного влияния** санкций – **41%**, превалирование – **7%**





МАСШТАБЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КОМПАНИЯМИ АДАПТАЦИОННЫХ ДЕЙСТВИЙ

56% компаний предприняли какие-либо действия для адаптации к санкционному шоку 2022 года, тогда как в условиях коронакризиса 2020-2021 годов – **52%**, в 2014-2017 годах для адаптации к режиму «первой волны» санкций и контрсанкций – **51%** (КСП-2018). **36%** компаний не предпринимали каких-либо специальных адаптационных действий ни в 2022, ни в 2020-2021 годах



Наибольшую активность осуществления адаптационных мер в 2020 году продемонстрировали компании электротехнической и химической промышленности, наименьшую – деревообработки и сферы ремонта и монтажа машин и оборудования



ФАКТОРЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КОМПАНИЯМИ АДАПТАЦИОННЫХ ДЕЙСТВИЙ

Параметры моделей логистической регрессии

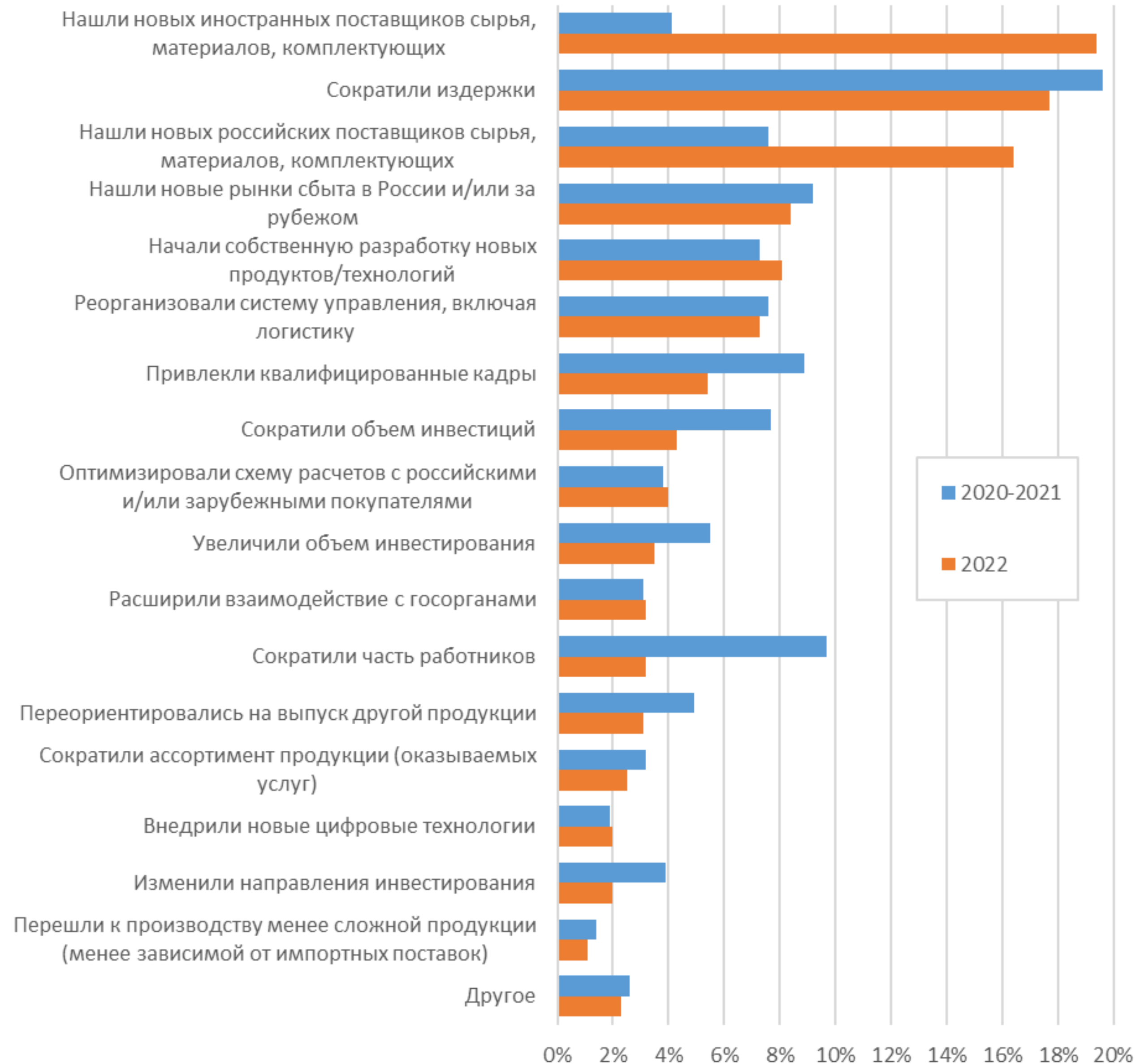
Независимые переменные (дамми)		Зависимые переменные (дамми)		
		осуществление адаптационных мер в 2022 году	осуществление адаптационных мер в 2020-2021 годах	
Влияние санкций	никакого влияния	база		
	негативное	1,217***		
	нейтральное	1,513***		
	позитивное	0,901***		
Год создания	2014 и позднее	база	база	база
	2009-2013	0,196	0,156	-0,065
	2000-2008	0,231	0,107	-0,073
	1992-1999	0,249	0,055	0,164
	1991 и ранее	0,021	-0,101	-0,212
Численность работников	до 15 чел.	база	база	база
	15-100 чел.	0,105	0,163	0,063
	101-250 чел.	0,600***	0,617***	0,523***
	свыше 250 чел.	0,478*	0,473**	0,474**
Структура собственности	участие государства и/или организаций госсектора	-0,028	0,026	-0,052
	участие иностранных собственников	0,24	0,445	0,101
Размер населенного пункта	до 50 тыс. чел.	база	база	база
	50-250 тыс. чел.	-0,302*	-0,143	-0,119
	250 тыс. - 1 млн. чел.	0,211	0,203	0,374**
	свыше 1 млн. чел.	0,362**	0,313**	0,651***
Технологический уровень	не выше среднего отечественного	база	база	база
	соответствует среднему зарубежному	0,493***	0,159	0,693***
	соответствует лучшему отечественному	0,391***	0,242*	0,486***
	соответствует лучшему зарубежному	0,845***	0,435**	0,755***
Инновационная активность в предыдущем году		0,363***	0,403***	0,202*
Наличие импорта в предыдущем году		0,535***	0,956***	0,122
Наличие экспорта в предыдущем году		0,356***	0,413***	0,222***
Отраслевая принадлежность (18 дамми)			контроль	
Константа		-2,230*	-1,506***	-1,174
χ^2		359,922***	252,247***	180,836***
N		1842	1842	1835

- Реализация адаптационных мер в 2022 году положительно связана с наличием влияния санкций, причем как негативного, так и позитивного
- Осуществление действий по адаптации к санкциям в 2022 году было более характерно для средних и крупных фирм и предприятий из больших городов
- Значимыми факторами адаптационной активности фирм являются импорт и экспорт
- Осуществление адаптационных мер характерно для инновационных компаний и нехарактерно для технологически отсталых фирм
- Все выделенные факторы, за исключением импорта, были значимо связаны с реализацией компаниями адаптационных мер и в период коронакризиса

Примечание: * 0,05 ≤ p < 0,1; ** 0,01 ≤ p < 0,05; *** p < 0,01



МЕРЫ, ПРИНЯТЫЕ КОМПАНИЯМИ ДЛЯ АДАПТАЦИИ К ШОКАМ 2022 И 2020-2021 ГОДОВ



Основными мерами реагирования компаний на санкции стали:

- переключение на новых поставщиков, причем чаще зарубежных, чем российских
- сокращение издержек

По сравнению с коронакризисом 2020-2021 годов в ответ на санкционный шок компании существенно чаще меняли поставщиков и реже сокращали издержки, а также меняли кадровый состав и инвестиционную политику



ВЗАИМОСВЯЗЬ АДАПТАЦИОННЫХ ДЕЙСТВИЙ КОМПАНИЙ В 2022 И 2020-2021 ГОДАХ

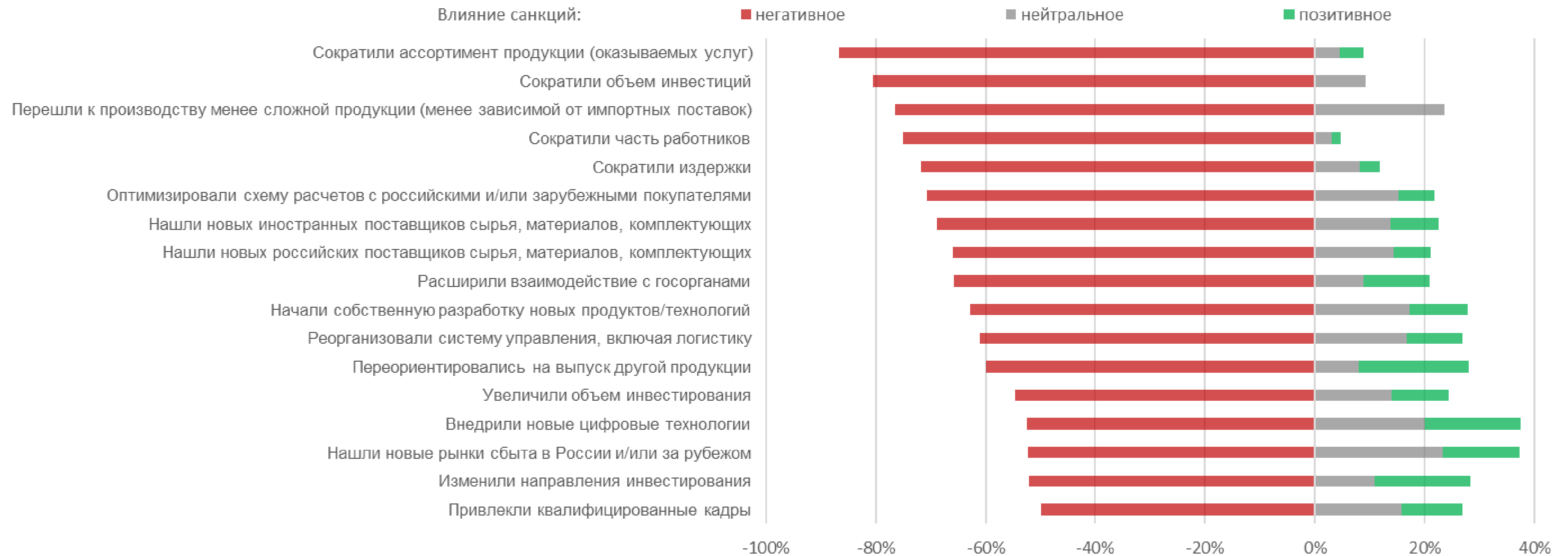
Коэффициенты корреляции Спирмана

Действия, предпринимавшиеся компаниями в 2022 году для адаптации к режиму санкций

Действия, предпринимавшиеся компаниями в 2020-2021 годах в условиях пандемии	Действия, предпринимавшиеся компаниями в 2022 году для адаптации к режиму санкций																	
	Никаких специальных действий для адаптации к режиму санкций не предпринимали	Сократили объем инвестиций	Увеличили объем инвестирования	Изменили направления инвестирования	Переориентировались на выпуск другой продукции	Перешли к производству менее сложной продукции (менее зависимой от импортных поставок)	Сократили ассортимент продукции (оказываемых услуг)	Сократили часть работников	Привлекли квалифицированные кадры	Нашли новые рынки сбыта в России и/или за рубежом	Реорганизовали систему управления, включая логистику	Нашли новых российских поставщиков сырья, материалов, комплектующих	Нашли новых иностранных поставщиков сырья, материалов, комплектующих	Внедрили новые цифровые технологии	Оптимизировали схему расчетов с российскими и/или зарубежными покупателями	Расширили взаимодействие с госорганами	Сократили издержки	Начали собственную разработку новых продуктов/технологий
Никаких специальных действий для адаптации к пандемии не предпринимали	,513**	-,186**	-,156**	-,099**	-,104**	-0,027	-,055*	-,096**	-,136**	-,154**	-,119**	-,188**	-,134**	-,104**	-,088**	-,132**	-,366**	-,217**
Сократили объем инвестиций	-,178**	,522**	-0,007	-0,002	,075**	0,009	0,036	,053*	0,026	-0,002	0,038	,079**	,073**	-0,008	,049*	0,019	,145**	,064**
Увеличили объем инвестирования	-,156**	-0,036	,565**	,077**	0,032	-0,004	-0,003	-0,018	,101**	,079**	,103**	0,024	0,031	,103**	,072**	,104**	-0,018	,125**
Изменили направления инвестирования	-,051*	-0,020	0,032	,311**	0,008	0,004	-0,020	0,024	,080**	-0,008	0,014	-,046*	-0,008	-0,017	-0,007	-0,005	0,001	-0,005
Переориентировались на выпуск другой продукции	-,143**	0,010	,054*	,051*	,405**	,146**	0,018	0,018	,184**	,082**	,064**	,108**	,124**	,059**	,110**	,086**	0,004	,169**
Перешли к производству менее сложной продукции (менее зависимой от импортных поставок)	-,080**	,086**	-0,024	,047*	,074**	,460**	,112**	0,034	-0,006	,065**	0,023	,088**	0,027	0,018	0,021	0,006	0,035	0,041
Сократили ассортимент продукции (оказываемых услуг)	-,132**	,081**	0,004	0,010	,064**	,111**	,387**	,149**	,085**	0,033	,115**	0,023	,059*	,057*	,057*	0,030	,074**	0,013
Сократили часть работников	-,124**	,097**	-0,023	,049*	0,021	-0,014	,086**	,364**	-0,023	-0,002	-0,014	-0,033	-,061**	-0,025	0,013	-0,017	,146**	-,048*
Привлекли квалифицированные кадры	-,139**	-0,039	,111**	0,015	,119**	0,023	-0,007	-,063**	,528**	,093**	,083**	,052*	0,010	,096**	0,029	,058*	-,052*	,088**
Нашли новые рынки сбыта в России и/или за рубежом	-,230**	-0,013	,107**	0,029	0,034	,063**	-0,017	-0,013	,126**	,524**	,181**	,110**	,095**	,186**	,140**	,148**	0,013	,165**
Реорганизовали систему управления, включая логистику	-,191**	0,012	,077**	,055*	-0,012	-0,007	0,018	0,010	,097**	,179**	,337**	,124**	,147**	,066**	,180**	,050*	0,033	,116**
Нашли новых российских поставщиков сырья, материалов, комплектующих	-,236**	,050*	,062**	-0,023	,080**	,072**	0,015	-0,025	,122**	,089**	,109**	,506**	,179**	,127**	,082**	,096**	,154**	,163**
Нашли новых иностранных поставщиков сырья, материалов, комплектующих	-,174**	,112**	0,027	0,016	0,028	-0,021	0,000	0,002	0,013	0,043	,051*	,163**	,324**	,093**	,082**	,083**	,170**	,116**
Внедрили новые цифровые технологии	-,096**	-0,021	,064**	0,019	-0,005	-0,015	0,020	-0,030	,094**	,171**	,106**	,111**	,092**	,430**	,108**	,137**	,055*	,156**
Оптимизировали схему расчетов с российскими и/или зарубежными покупателями	-,138**	0,003	,088**	0,004	,052*	0,010	0,005	,053*	,081**	,094**	,114**	0,039	0,021	,066**	,376**	,110**	,085**	,113**
Расширили взаимодействие с госорганами	-,134**	-0,018	0,041	0,045	0,040	0,012	,102**	0,012	,090**	,105**	,083**	,095**	,110**	,152**	,131**	,571**	0,033	,135**
Сократили издержки	-,298**	,163**	0,019	-0,005	0,012	0,020	,056*	,112**	-0,015	0,023	0,038	,085**	0,040	0,042	,047*	0,035	,636**	0,026
Начали собственную разработку новых продуктов/технологий	-,220**	0,041	,082**	,052*	,191**	0,019	-0,001	-0,039	,114**	,176**	,115**	,142**	,118**	,164**	,104**	,141**	0,024	,709**



ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ КОМПАНИЯМИ АДАПТАЦИОННЫХ МЕР В 2022 ГОДУ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ХАРАКТЕРА ВЛИЯНИЯ САНКЦИЙ



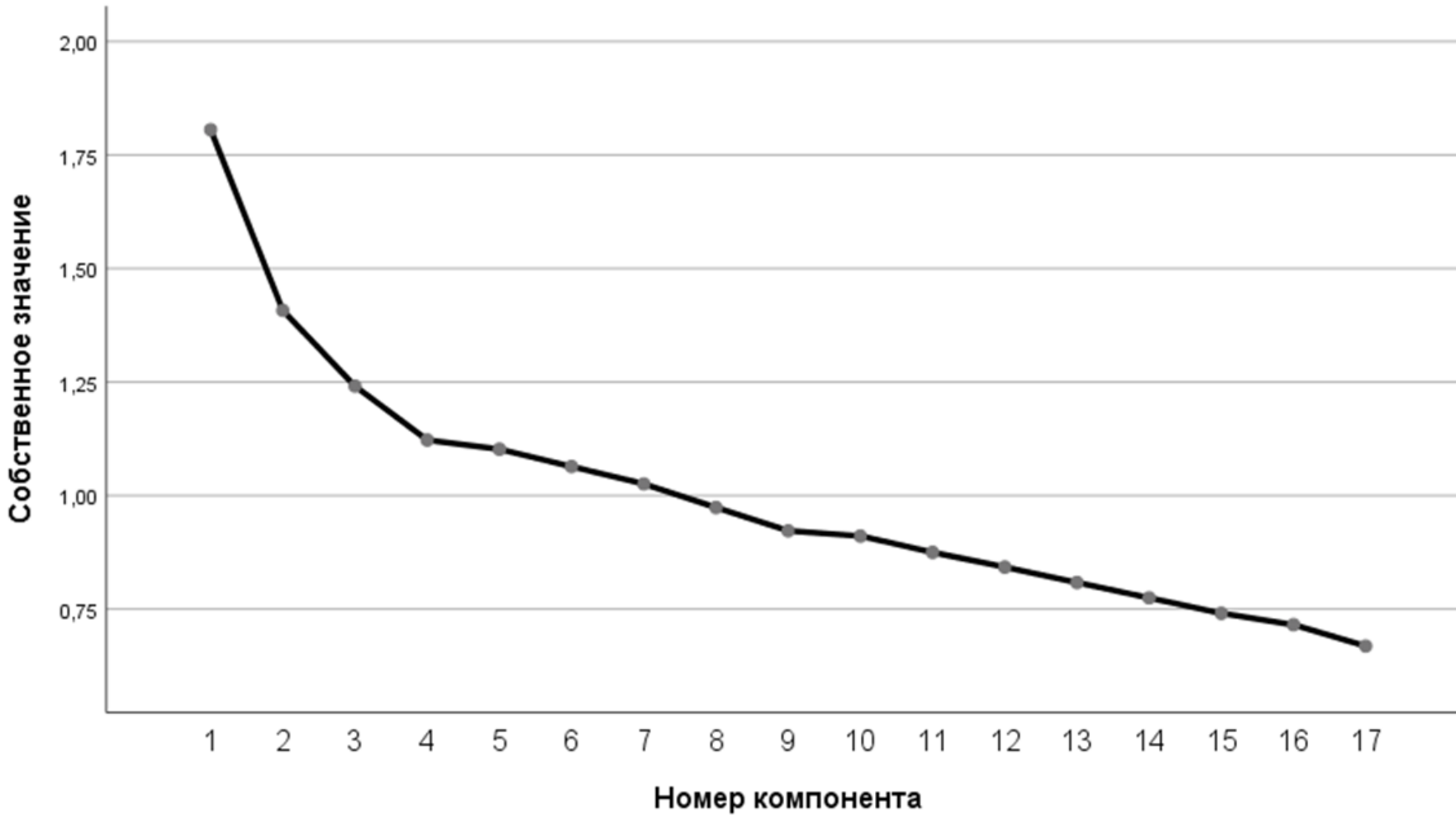
Негативное влияние санкций 2022 года чаще всего сочеталось с такими адаптационными мерами компаний, как сокращение ассортимента выпускаемой продукции, инвестиций, занятости, издержек, а также переход к выпуску менее сложной и импортозависимой продукции. В то же время, если плюсы от санкций, по меньшей мере, уравновешивали минусы, компании чаще выходили на новые рынки и внедряли новые цифровые технологии



СТРАТЕГИИ АДАПТАЦИИ КОМПАНИЙ К САНКЦИОННОМУ ДАВЛЕНИЮ

Результаты факторного анализа по подвыборке компаний, осуществлявших в 2022 году какие-либо адаптационные действия

График собственных значений



	Компонент				
	рестрикционная стратегия	инновации и взаимодействие с государством	перенаправление инвестиций и упрощение	изменение цепочек поставок	
Сократили часть работников	0,584	-0,103	0,092	-0,238	
Сократили ассортимент продукции (оказываемых услуг)	0,528	0,182	0,161	-0,122	
Сократили издержки	0,487	0,049	-0,458	-0,062	
Сократили объем инвестиций	0,477	-0,040	0,052	0,073	
Расширили взаимодействие с госорганами	0,104	0,654	-0,107	0,014	
Внедрили новые цифровые технологии	-0,013	0,649	0,043	0,029	
Начали собственную разработку новых продуктов/технологий	-0,075	0,403	0,224	0,035	
Изменили направления инвестирования	0,100	-0,209	0,563	-0,171	
Перешли к производству менее сложной продукции (менее зависимой от импортных поставок)	0,299	-0,006	0,495	0,206	
Нашли новых российских поставщиков сырья, материалов, комплектующих	-0,044	0,104	0,028	0,617	
Нашли новых иностранных поставщиков сырья, материалов, комплектующих	-0,113	0,030	0,116	0,568	
Увеличили объем инвестирования	-0,389	0,112	0,228	-0,394	
Переориентировались на выпуск другой продукции	0,026	0,190	0,303	0,024	
Привлекли квалифицированные кадры	-0,249	0,314	0,135	-0,354	
Нашли новые рынки сбыта в России и/или за рубежом	-0,073	0,355	0,370	0,139	
Реорганизовали систему управления, включая логистику	-0,114	0,087	0,325	0,347	
Оптимизировали схему расчетов с российскими и/или зарубежными покупателями	0,045	0,216	0,336	0,020	

Примечание: метод главных компонент, вращение варимакс

	Средние значения факторов по отраслям				
	рестрикционная стратегия	инновации и взаимодействие с государством	перенаправление инвестиций и упрощение	изменение цепочек поставок	
Производство пищевых продуктов	0,026	-0,038	-0,150	-0,025	
Производство текстильных изделий	0,243	-0,103	0,180	-0,510	
Производство одежды, обуви и изделий из кожи	0,155	-0,173	-0,032	-0,096	
Обработка древесины и производство изделий из дерева	0,748	-0,056	-0,003	-0,019	
Производство бумаги и бумажных изделий	0,035	-0,069	0,314	0,253	
Производство химических веществ и продуктов	-0,221	0,052	0,046	0,092	
Производство лекарственных средств и медицинских материалов	-0,222	-0,074	0,496	0,006	
Производство резиновых и пластмассовых изделий	-0,041	0,026	-0,065	0,340	
Производство прочей неметаллической минеральной продукции	0,005	-0,072	-0,229	-0,030	
Производство металлургическое	-0,029	0,099	-0,005	0,007	
Производство готовых металлических изделий	-0,031	0,082	0,124	-0,123	
Производство компьютеров, электронных и оптических изделий	-0,319	0,106	0,020	0,122	
Производство электрического оборудования	-0,199	0,144	0,270	0,216	
Производство машин и оборудования	-0,078	-0,035	0,046	0,082	
Производство автотранспортных средств	0,374	-0,120	-0,047	-0,022	
Производство прочих транспортных средств и оборудования	-0,301	-0,045	-0,172	0,017	
Производство мебели	0,083	0,383	0,225	-0,246	
Ремонт и монтаж машин и оборудования	0,037	-0,205	-0,214	-0,127	



ФАКТОРЫ РЕАЛИЗАЦИИ КОМПАНИЯМИ РАЗЛИЧНЫХ СТРАТЕГИЙ АДАПТАЦИИ К САНКЦИОННОМУ ДАВЛЕНИЮ

Коэффициенты моделей линейной регрессии

Независимые переменные (дамми)		Зависимые переменные – значения факторов (веществ.)			
		рестрикционная стратегия	инновации и взаимодействие с государством	перенаправление инвестиций и упрощение	изменение цепочек поставок
Влияние санкций	никакого влияния	база	база	база	база
	негативное	0,292***	0,098	0,041	0,229***
	нейтральное	-0,093	0,224*	0,279**	0,350***
	позитивное	-0,180	0,381***	0,325**	0,108
Год создания	2014 и позднее	база	база	база	база
	2009-2013	-0,209**	0,141	-0,373***	-0,258***
	2000-2008	-0,115	0,136	-0,094	-0,263***
	1992-1999	-0,129	0,091	-0,337***	-0,213**
	1991 и ранее	-0,104	0,067	-0,268***	-0,331***
Численность работников	до 15 чел.	база	база	база	база
	15-100 чел.	-0,140	0,076	-0,031	-0,070
	101-250 чел.	-0,152	0,050	0,030	-0,012
	свыше 250 чел.	-0,022	0,117	-0,045	0,017
Структура собственности	участие государства и/или организаций госсектора	0,239	0,277	-0,128	0,044
	участие иностранных собственников	0,244	0,051	0,058	0,362**
Размер населенного пункта	до 50 тыс. чел.	база	база	база	база
	50-250 тыс. чел.	0,130	-0,031	-0,142**	-0,094
	250 тыс. - 1 млн. чел.	0,167*	0,166*	0,120	-0,049
	свыше 1 млн чел.	0,087	0,214**	0,253***	-0,178**
Технологич. уровень	не выше среднего отечественного	база	база	база	база
	соответствует среднему зарубежному	-0,140	-0,080	0,080	-0,087
	соответствует лучшему отечественному	0,030	-0,013	0,045	-0,062
	соответствует лучшему зарубежному	-0,009	0,038	0,124	-0,084
Инновационная активность в 2021 году	-0,118*	0,261***	0,215***	0,145***	
Наличие импорта в 2021 году	-0,041	0,148**	-0,025	0,538***	
Наличие экспорта в 2021 году	-0,138**	-0,028	0,177***	0,070	
Отраслевая принадлежность (18 дамми)		контроль			
Константа	0,125	-0,597**	-0,264*	-0,288*	
N		1116			

- Стратегии рестрикций и переключения на новых поставщиков связана с негативным влиянием санкций, стратегии «инновации-государство» и «перенаправление инвестиций-упрощение» – с позитивным
- Рестрикционная стратегия более характерна для неинновационных компаний, тогда как все остальные – для инновационных
- Импортеры чаще других фирм реализовывали «государственно-инновационную» стратегию и привлекали новых поставщиков. Последнее также было характерно для фирм с иностранным участием
- Стратегии изменения цепочек поставок и перенаправления инвестиций и упрощения наиболее свойственны относительно «молодым» фирмам
- Размер и технологический уровень фирм значимо не сказываются на стратегиях их адаптации к санкциям

Примечания:

расчет проведен по подвыборке компаний, осуществлявших в 2022 году какие-либо адаптационные действия;

* $0,05 \leq p < 0,1$; ** $0,01 \leq p < 0,05$; *** $p < 0,01$



ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ВЫВОДЫ (1)

- Доли компаний, активно реагировавших на коронакризис 2020-2021 и на санкционные шоки 2014-2015 и 2022 годов, довольно близки – немногим более 50%. При этом активную позицию в 2020-2021 и 2022 годах демонстрировал примерно один и тот же круг компаний – прежде всего, средние и крупные, расположенные в городах-миллионниках, инновационные, экспортоориентированные и характеризующиеся относительно высоким технологическим уровнем
- Основными направлениями реагирования компаний на санкции «второй волны» являлись переключение на новых поставщиков, причем чаще зарубежных, чем российских, и сокращение издержек. По сравнению с коронакризисом в ответ на санкционный шок 2022 года компании существенно чаще меняли поставщиков и реже сокращали издержки, а также меняли кадровый состав и инвестиционную политику. Вместе с тем, в реализации компаниями мер по адаптации к санкциям отчетливо прослеживается «эффект колеи»: для фирм, предпринимавших определенные адаптационные действия в 2022 году было характерно осуществление тех же самых действий и в 2020-2021 годах, а компании, не принимавшие каких-либо специальных мер в условиях санкций как правило не делали этого и в период пандемии



ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ВЫВОДЫ (2)

- Реализация адаптационных мер в 2022 году положительно связана с наличием влияния санкций, а не с его направленностью. Вместе с тем, применение компаниями конкретных мер и стратегий адаптации зависит от того, является ли воздействие санкционного шока на конкретные компании позитивным или негативным: если стратегии «сжатия» и смены поставщиков являются вынужденными, будучи связанными с негативным влиянием санкций, то стратегия инновационного развития и расширения взаимодействия с государством, напротив, характерна для компаний, на которые санкционный шок повлиял положительно
- Конкурентоспособные компании, внедряющие инновации и экспортирующие свою продукцию, при прочих равных реже остальных вынуждены прибегать к рестрикционной стратегии. Пересмотр же цепочек поставок наиболее характерен для импортеров, компаний с зарубежным участием и относительно «молодых» фирм. Последнее может являться следствием меньшей ригидности их хозяйственных связей