

М.Г. Кузык

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва

Ю.В. Симачев

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва

Стратегии адаптации российских компаний к санкциям 2022 г.¹

Аннотация. В статье рассматриваются особенности реакции компаний российской обрабатывающей промышленности на санкции 2022 г. К осени 2022 г. 69% фирм ощутили какое-либо влияние санкций, причем у 53% преобладали негативные эффекты, тогда как позитивные – лишь у 7%. Ключевыми негативными последствиями санкционного давления для компаний стали рост цен на сырье, материалы, комплектующие на внутреннем рынке, трудности их импорта, логистические проблемы, сокращение внутреннего спроса, а также проблемы в импорте и обслуживании оборудования. Свыше половины компаний обрабатывающей промышленности предприняли какие-либо действия для адаптации к санкционному шоку. Основными мерами адаптации компаний к санкционным ограничениям стали переключение на новых поставщиков (причем чаще зарубежных) и сокращение издержек. При этом, наряду со стратегиями, основанными на рестрикционных мерах (сокращение издержек, инвестиций, кадров и ассортимента выпускаемой продукции) и изменениях каналов поставок, ряд компаний в условиях санкций реализовывал стратегию развития, сочетавшую меры инновационного характера с расширением взаимодействия с государством. Конкурентоспособные компании, внедрявшие инновации и экспортировавшие продукцию в период, предшествовавший второй волне санкций, чаще других реализовывали стратегию развития – такие фирмы привыкли действовать в условиях международной конкуренции, проявлять гибкость и активность.

Ключевые слова: *российские компании, санкции 2022 года, влияние санкций, стратегии адаптации.*

Классификация JEL: D22, F51.

Для цитирования: **Кузык М.Г., Симачев Ю.В.** (2023). Стратегии адаптации российских компаний к санкциям 2022 г. // *Журнал Новой экономической ассоциации.* № 3 (60). С. 172–180.

DOI: 10.31737/22212264_2023_3_172-180

EDN: SPDHBN

Введение

Влиянию санкционных ограничений последних лет на российские компании посвящено значительное число опубликованных к настоящему моменту работ российских и зарубежных авторов, в большинстве из которых рассматриваются санкции, введенные в 2014–2015 гг. Применительно к первой волне санкций выявлено, что:

– санкции напрямую затронули лишь небольшую часть – существенно 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 значительно более широкого круга фирм (примерно половины (РСПП, 2015; Golikova, Kuznetsov, 2017);

– главными негативными эффектами санкций первой волны для российских компаний стали 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)

¹ Статья подготовлена на основе и в развитие отдельных результатов доклада НИУ ВШЭ на XXIV Ясинской (апрельской) международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества «Адаптация российских промышленных компаний к санкциям: первые шаги и ожидания» (Симачев и др., 2023).

получен прямо противоположный результат – подсанкционные фирмы, в особенности крупные, в меньшей степени сокращали свою деятельность, чем компании, не ставшие объектом санкций;

– 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), а также конкурентоспособные компании с высоким технологическим уровнем – в силу присущего им высокого уровня зависимости от импорта (Simachev, Kuzyk, Zudin, 2016).

Реакция компаний на санкции первой волны рассматривалась существенно реже, причем основываясь на данных разных опросов представителей бизнеса, исследователи выделяют различные особенности такой реакции. Так, В. Голикова и Б. Кузнецов на основе результатов опроса руководителей свыше 2 тыс. фирм обрабатывающей промышленности, проведенного в июне–октябре 2014 г., 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 РСПП осенью 2015 г., ключевым направлением адаптации компаний к санкциям являлась оптимизация затрат без снижения выпуска продукции (РСПП, 2015). В соответствии же с результатами опроса представителей 181 предприятия, проведенному ИМП РАН в конце 2015 г., ключевыми мерами реагирования компаний на санкции стали внедрение новых, более экономичных технологий и изменение ассортимента – в части как прекращения или сокращения выпуска низкорентабельной продукции, так и наращивания производства востребованных рынком товаров. При этом, в отличие от кризиса конца 2008–2009 гг., компании в ответ на санкционный шок гораздо реже прибегали к таким рестрикционным мерам, как сокращение капиталовложений, численности персонала или заработной платы (Кувалин, 2016).

Что же касается санкций второй волны, введенных в 2022 г., то к настоящему моменту опубликован ряд работ, в которых так или иначе затрагиваются макроэкономические и секторальные последствия (см., например, (Акиндинова и др., 2022; Ершов, 2022; Бурочкина, Головецкий, 2022; Ковалева, Корсачева, Васильев, 2022; Кураев и др., 2022; Акиндинова и др., 2023)). Однако круг работ, в которых рассматривается воздействие санкций 2022 г. на российские компании и их ответная реакция, пока еще крайне узок. В данном контексте важно отметить работу (Кувалин и др., 2022), в которой на основе результатов опроса представителей 189 компаний выявлено, что к окон-

чанию весны 2022 г. от санкций так или иначе пострадало около 60% фирм. При этом ключевые проблемы и риски компаний были связаны с затруднением доступа к импортному сырью и комплектующим, ростом внутренних цен и удорожанием импорта, падением платежеспособного спроса и повышением общей неопределенности в экономике. Основным способом реагирования фирм на санкции стало сокращение инвестиционных затрат. Кроме того, компании нередко искали новые рынки реализации, начинали выпуск новой продукции и запускали процессы модернизации. В более поздней работе авторов показано, что к весне 2023 г. доля фирм, пострадавших от санкций, почти не изменилась (61%), однако компании стали отдавать предпочтение активным мерам адаптации – поиску новых поставщиков и рынков продаж, модернизации производства и т.п., снизив при этом масштабы использования пассивных мер, связанных с сокращением затрат и выпуска (Кувалин и др., 2023). В исследовании (Карлова, Морозова, Пузанов, 2023) на основе анализа результатов опроса 486 промышленных компаний выявлено, что санкционные ограничения в наибольшей степени коснулись фирм и отраслей, 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 упомянутых выше исследований и доклада НИУ ВШЭ на XXIV Ясинской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества (Симачев и др., 2023), отдельные положения которого развивает данная статья, на сегодняшний день нам неизвестны другие опубликованные работы, в которых проводится эмпирический анализ адаптации российских фирм к санкциям 2022 г.

В настоящей работе предпринята попытка приблизиться к ответу на следующие исследовательские вопросы, каковы основные меры адаптации компаний к санкционному давлению в 2022 г., и можно ли рассматривать стратегии адаптации компаний к текущим санкциям.

Эмпирической базой для анализа послужили данные опроса представителей руководства 1,9 тыс. компаний российской обрабатывающей промышленности, проведенного в августе–ноябре 2022 г.² Выборка репрезентативна в разрезе видов экономической деятельности и размеров предприятий.

² Опрос организован НИУ ВШЭ в рамках проекта «Конкурентоспособность российских предприятий: реакция на кризис и факторы развития» Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ.

**Рисунок**

Меры, принятые компаниями для адаптации к санкциям 2022 г. – частота упоминания респондентами

Примечание. Взвешенные данные³.

Реакция фирм на санкционный шок 2022 г. — эмпирический анализ

В 2022 г. 69% фирм обрабатывающей промышленности к моменту проведения обследования ощутили какое-либо влияние санкций, причем у 53% преобладали негативные эффекты, тогда как позитивные — лишь у 7%. Ключевыми негативными последствиями санкционного давления для компаний стали рост цен на сырье, материалы, комплектующие на внутреннем рынке (42%), трудности их импорта (30%), логистические проблемы (20%), сокращение внутреннего спроса (18%), а также проблемы в импорте и обслуживании оборудования (17%). При этом все перечисленные проблемы,

за исключением снижения спроса со стороны российских потребителей, а также иные вызванные санкциями трудности были более актуальны для глобальных фирм — импортеров и экспортеров.

Немногим более половины (56%) компаний предприняли какие-либо действия для адаптации к санкционному шоку 2022 г. Основными мерами реагирования компаний на санкции стали переключение на новых поставщиков, причем чаще зарубежных, чем российских (соответственно 19 и 16% фирм), и сокращение издержек (18%) (см. рисунок).

Негативное влияние санкций 2022 г. на компании чаще всего сочеталось с осуществлением ими таких рестрикционных мер, как сокращение

³ Здесь и далее весовые коэффициенты используются для приведения структуры выборки в разрезе отраслей и величины фирм в соответствие соответствующим параметрам генеральной совокупности.

ассортимента выпускаемой продукции, инвестиций, занятости, издержек, а также переход к выпуску менее сложной и импортозависимой продукции. В то же время, если компании чаще выходили на новые рынки и внедряли новые цифровые тех-

нологии, то плюсы от санкций, по меньшей мере, уравновешивали минусы.

Результаты факторного анализа (табл. 1) позволяют выделить четыре базовые стратегии адаптации фирм к санкционному шоку. Первая

Таблица 1

Стратегии адаптации компаний к санкциям 2022 г.: результаты факторного анализа

Меры адаптации к санкциям 2022 г.	Факторные нагрузки			
	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
Привлекли квалифицированные кадры	-0,249	0,314	0,135	-0,354
Нашли новые рынки реализации в России и/или за рубежом	-0,073	0,355	0,370	0,139
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
Оптимизировали схему расчетов с российскими и/или зарубежными покупателями	0,045	0,216	0,336	0,020
Реорганизовали систему управления, включая логистику	-0,114	0,087	0,325	0,347
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
Объясненная дисперсия, %	10,62	8,28	7,30	6,60

Примечание. Расчет проведен по подвыборке компаний, осуществлявших какие-либо действия по адаптации к санкциям, методом главных компонент с вращением варимакс. Число факторов определено на основе собственных значений методом каменистой осыпи. В таблице серым цветом фона выделены факторные нагрузки, превышающие 0,3.

стратегия включает исключительно рестрикционные меры: сокращение издержек, инвестиций, кадров и ассортимента выпускаемой продукции. В рамках второй стратегии сочетаются меры инновационного характера – разработка новых продуктов и технологий, цифровизация – и расширение взаимодействия с государством. Для этой стратегии значимы также освоение новых рынков и привлечение кадров. Третья стратегия состоит в изменении направлений инвестирования и упрощении выпускаемой продукции, что зачастую сочеталось с освоением новых рынков реализации и реорганизацией управления и логистики. Наконец, четвертая стратегия включает изменение входных каналов поставок, что также нередко сопровождалось изменениями в управленческой и логистической сферах.

Значимым фактором реализации фирмами рестрикционной стратегии и переключения на новых поставщиков являлось негативное влияние санкций, тогда как двух других стратегий – напротив, позитивное (табл. 2). При этом рестрикционная стратегия более характерна для неинновационных компаний, тогда как все остальные – для

инновационных. Кроме того, к данной стратегии реже остальных прибегали фирмы-экспортеры. Таким образом, глобальная конкурентоспособность и инновационная активность в предшествующий санкциям период снижала вероятность реализации для компаний наиболее неблагоприятного сценария, состоящего в сжатии их деятельности, несмотря на существенные проблемы, связанные с ограничением импорта, традиционных рынков экспорта, нарушением логистики.

Компании-импортеры на фоне других фирм не только чаще прибегали к смене поставщиков (что вполне ожидаемо), но и реализовывали государственно-инновационную стратегию – вероятнее всего, возникшие или потенциальные проблемы импорта побуждали компании начинать собственную разработку необходимых продуктов, внедрять цифровые технологии для повышения гибкости и вариативности сетей поставок, а также обращаться за соответствующей поддержкой к государству. Кроме того, смена поставщиков была характерна для фирм с иностранным участием, которые, как правило, наиболее глубоко интегри-

Таблица 2

Факторы использования компаниями адаптационных стратегий: результаты регрессионного анализа

Независимые переменные (дамми)		Зависимые переменные – значения факторов (веществ.)			
		Рестрикционная стратегия	Инновации и взаимодействие с государством	Переенаправление инвестиций и упрощение	Изменение цепочек поставок
Влияние санкций	Нет 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 г. и позднее	База	База	База	База
	2009–2013 гг.	-0,209**	0,141	-0,373***	-0,258***
	2000–2008 гг.	-0,115	0,136	-0,094	-0,263***
	1992–1999 гг.	-0,129	0,091	-0,337***	-0,213**
	1991 г. и ранее	-0,104	0,067	-0,268***	-0,331***
Численность работников	До 15 человек	База	База	База	База
	15–100 человек	-0,140	0,076	-0,031	-0,070
	101–250 человек	-0,152	0,050	0,030	-0,012
	Свыше 250 человек	-0,022	0,117	-0,045	0,017

Окончание таблицы 2

Независимые переменные (дамми)		Зависимые переменные – значения факторов (вещств.)			
		Рестрикционная стратегия	Инновации и взаимодействие с государством	Перенаправление инвестиций и упрощение	Изменение цепочек поставок
Структура собственности	Участие государства и/или организаций государственного сектора	0,239	0,277	-0,128	0,044
	Участие иностранных собственников	0,244	0,051	0,058	0,362**
Технологический 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 г.		-0,118*	0,261***	0,215***	0,145***
Наличие импорта в 2021 г.		-0,041	0,148**	-0,025	0,538***
Наличие экспорта в 2021 г.		-0,138**	-0,028	0,177***	0,070
Отраслевая принадлежность, размер населенного пункта		Контроль			
Константа		0,125	-0,597**	-0,264*	-0,288*
Число наблюдений		1116			

Примечание. Представлены коэффициенты моделей линейной регрессии, рассчитанных по подвыборке компаний, осуществлявших в 2022 г. какие-либо адаптационные действия. Символом «*» отмечены оценки, значимые на уровне $0,05 \leq p < 0,1$; «**» – $0,01 \leq p < 0,05$; «***» – $p < 0,01$.

рованы в глобальные цепочки, нередко являясь сборочными площадками зарубежных брендов.

Следует также отметить, что стратегии перенаправления инвестиций, упрощения и изменения поставщиков в наибольшей мере свойственны относительно молодым фирмам, что может являться следствием их большей гибкости и менее ригидной системы хозяйственных связей.

Основные результаты и выводы

К осени 2022 г. свыше половины компаний обрабатывающей промышленности предприняли какие-либо действия для адаптации к санкционному шоку 2022 г. Основными направлениями реагирования компаний на санкции второй волны стали переключение на новых поставщиков, причем чаще зарубежных, чем российских, и сокращение издержек. При этом наряду со стратегиями, основанными на рестрикционных мерах (сокращение издержек, инвестиций, кадров и ассортимента выпускаемой продукции) и изменениях каналов поставок ряд компаний реализовывал в условиях

санкций стратегию развития, сочетающую меры инновационного характера с расширением взаимодействия с государством.

Исследование показало, что стратегии сжатия и смены поставщиков сочетаются с негативными оценками влияния санкций, а стратегии, включающие инновационные меры одновременно с расширением взаимодействия с государством и изменения направлений инвестирования, в купе с упрощением продукции – напротив, с положительными оценками. Однако мы не можем уверенно судить о направленности причинно-следственной связи – обусловлена ли реализация стратегии развития позитивным в целом влиянием санкций на соответствующие компании либо напротив ее успешное осуществление привело к позитивным для фирм эффектам в условиях санкционного шока.

Мы полагаем, что применение компаниями определенных стратегий адаптации к санкциям в существенной мере связано с их предшествующей динамичностью и конкурентоспособностью, признаками которых могут выступать инновационная

и экспортная активность. При этом экспортеры столкнулись с более существенными негативными проявлениями санкций – в части сокращения доступа к внешним рынкам и необходимым им импортным товарам, технологиям и услугам, разрыва связей с зарубежными контрагентами, логистических проблем и др. Однако эти же компании, привыкшие действовать в условиях сильной международной конкуренции, оказались более способными к быстрой реакции на санкционный шок. В целом, фирмы, внедрявшие инновации, экспортировавшие продукцию в предшествовавший второй волне санкций период, оказались лучше готовы к реализации стратегии развития, несмотря на значимые негативные эффекты санкционного давления.

ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

- Акиндинова Н.В., Авдеева Д.А., Бессонов В.А.** и др. (2023). Экономика России под санкциями: от адаптации кустойчивому росту. Доклад к XXIV Ясинской (апрельской) международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества. Н.В. Акиндинова (науч. ред.). М.: Изд. дом Высшей школы экономики. [Akindinova N.V., Avdeeva D.A., Bessonov V.A. et al. (2023). *Russia's Economy under Sanctions: from Adaptation to Sustainable Growth*. Report to the XXIV Yasin (April) International Academic Conference on Economic and Social Development. N.V. Akindinova (sci. ed.), Moscow: NRU "Higher School of Economics" Publ. (in Russian).]
- Акиндинова Н.В., Бессонов В.А., Пухов С.Г., Сафонов И.Н., Смирнов С.В.** (2022). Инфляционные вызовы периода пандемии и санкций. Уроки для будущего // *Вопросы экономики*. № 5. С. 5–25. [Akindinova N.V., Bessonov V.A., Pukhov S.G., Safonov I.N., Smirnov S.V. (2022). Inflation challenges of the pandemic period and sanctions. Lessons for the future. *Voprosy Ekonomiki*, 5, 5–25 (in Russian).]
- Бурочкина В.И., Головецкий Н.Я.** (2022). Влияние санкций на финансовое обеспечение нефтяной отрасли Российской Федерации // *Журнал прикладных исследований*. Т. 1. № 7. С. 55–61. [Burochkina V.I., Golovetsky N.Y. (2022). Impact of sanctions on financial security of the oil industry of the Russian Federation. *Journal of Applied Research*, 1 (7), 55–61 (in Russian).]
- Ершов М.В.** (2022). Российская экономика в условиях новых санкционных вызовов // *Вопросы экономики*. № 12. С. 5–23. [Ershov M.V. (2022). Russian economy in the face of new sanctions challenges. *Voprosy Ekonomiki*, (12), 5–23 (in Russian).]
- Карлова Н., Морозов А. Пузанова Е.** (2023). Ограничения на импорт сдерживают экспорт: результаты опроса предприятий. Аналитическая записка. М.: Банк России. [Karlova N., Morozov A., Puzanova E. (2023). *Import restrictions restrain exports: The results of the survey of enterprises. Analytical note*. Moscow: Bank of Russia (in Russian).]
- Ковалева Е.Г., Корсачева Е.А., Васильев И.И.** (2022). Влияние антироссийских санкций на банковскую систему РФ. Меры поддержки Центральным банком России банковского сектора в связи с антироссийскими санкциями // *Финансовые рынки и банки*. № 11. С. 25–29. [Kovaleva E.G., Korsacheva E.A., Vasilyev I.I. (2022). The impact of anti-Russian sanctions on the banking system of Russian Federation. Measures, taken by the Central Bank of Russia to support the banking sector due to anti-Russian sanctions. *Financial Markets and Banks*, 11, 25–29 (in Russian).]
- Кувалин Д.Б.** (2016). Российские предприятия в конце 2015 г.: антикризисная деятельность и оценка последствий взаимных экономических санкций Запада и России // *Проблемы прогнозирования*. № 3 (156). С. 144–161. [Kuvalin D.B. Russian enterprises at the end of 2015: Anti-crisis activities and assessment of the impact of mutual Economic sanctions of the west and Russia. *Studies on Russian Economic Development*, 27 (3), 341–358 (in Russian).]
- Кувалин Д.Б., Зинченко Ю.В., Лавриненко П.А., Ибрагимов Ш.Ш.** (2022). Российские предприятия весной 2022 года: адаптация к новой волне санкций и взгляды на ESG-повестку // *Проблемы прогнозирования*. № 6 (195). С. 171–184. [Kuvalin D.B., Zinchenko Yu.V., Lavrinenko P.A., Ibragimov Sh. Sh. (2022). Russian enterprises in the spring of 2022: Adapting to the new wave of sanctions and views on the ESG agenda. *Studies on Russian Economic Development*, 33 (6), 697–706 (in Russian).]
- Кувалин Д.Б., Зинченко Ю.В., Лавриненко П.А., Ибрагимов Ш.Ш., Зайцева А.А.** (2023). Российские предприятия весной 2023 года: борьба с последствиями санкций и взаимоотношения со структурами государственной власти. *Препринт ИИП РАН*. М.: ИИП РАН. [Kuvalin D.B., Zinchenko Yu.V., Lavrinenko P.A., Ibragimov Sh. Sh., Zaitseva A.A. (2023). Russian enterprises in spring 2023: coping with the effects of sanctions and relationships with state power structures. *Preprint of the Institute of Economic Forecasting*.

RAS. Moscow: Institute of Economic Forecasting (in Russian).]

Кураев А.Н., Кудинова М.Г., Козлов В.В., Сурай Н.М. (2022). Влияние санкций на российскую и мировую экономику // *Инновации и инвестиции*. № 11. С. 72–77. [Kurayev A.N., Kudinova M.G., Kozlov V.V., Surai N.M. (2022). Impact of sanctions on Russian and world economy. *Innovation & Investment*, 11, 72–77 (in Russian).]

РСПП (2015). Результаты опроса «Последствия введения санкций для российского бизнеса». Режим доступа: <https://rspp.ru/activity/analytics/rezultaty-oprosa-posledstviya-vvedeniya-sanktsiy-dlya-rossiyskogo-biznesa/?ysclid=lifd58zve0984809893> [RSPP (2015). Results of the survey “Effects of sanctions on Russian business”. Available at: <https://rspp.ru/activity/analytics/rezultaty-oprosa-posledstviya-vvedeniya-sanktsiy-dlya-rossiyskogo-biznesa/?ysclid=lifd58zve0984809893> (in Russian).]

Симацев Ю.В., Яковлев А.А., Голикова В.В., Гордонный Н.А., Кузнецов Б.В., Кузык М.Г., Федюнина А.А. (2023). Адаптация российских промышленных компаний к санкциям: первые шаги и ожидания. Доклад к XXIV Ясинской (апрельской) международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества. М.: Изд. дом Высшей школы экономики. [Simachev Yu.V., Yakovlev A.A., Golikova V.V., Gordonnny N.A., Kuznetsov B.V., Kuzyk M.G., Fedyunina A.A. (2023). *Adaptation of Russian industrial companies to sanctions: First steps and expectations*. Report to the XXIV Yasin (April) International Academic

Conference on Economic and Social Development. Moscow: NRU “Higher School of Economics” Publ. (in Russian).]

Ahn D.P., Ludema R.D. (2020). *The sword and the shield: The economics of targeted sanctions*. *European Economic Review*, 130, 103587. DOI: 10.1016/j.euroecorev.2020.103587

Golikova V.V., Kuznetsov B.V. (2017). Perception of risks associated with economic sanctions: The case of Russian manufacturing. *Post-Soviet Affairs*, 33 (1), 49–62.

Johnston C. (2015). Sanctions against Russia: Evasion, compensation and overcompliance. *Brief SSUE*, 13, 1–4.

Keerati R. (2022). *The unintended consequences of financial sanctions*. DOI: 10.2139/ssrn.4049281

Liuhto K. (2015). Motivations of Russian firms to invest abroad: How do sanctions affect Russia’s outward foreign direct investment? *Baltic Region*, 4, 4–19.

Nigmatulina D. (2022). Sanctions and misallocation. How sanctioned firms won and Russia lost. *Centre for Economic Performance Discussion Paper*, 1886. Available at: <https://cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp1886.pdf>

Simachev Y., Kuzyk M., Zudin N. (2016). Import dependence and its substitution in the Russian manufacturing: Business viewpoint. *Foresight and STI Governance*, 10 (4), 25–45.

Поступила в редакцию 28.07.2023

Received 28.07.2023

M.G. Kuzyk

HSE University, Moscow, Russia

Yu.V. Simachev

HSE University, Moscow, Russia

Strategies of Russian companies to adapt to the 2022 sanctions

Abstract. The article discusses the peculiarities of Russian manufacturing firms’ reaction to the 2022 sanctions. By the fall of 2022, 69% of firms felt some impact of sanctions, with 53% of firms experienced negative effects, while only 7% achieved positive results. The key negative effects of the sanctions pressure on firms were higher domestic prices for raw materials and components, difficulties in importing them, logistical problems, reduced domestic demand, and difficulties in importing and maintaining equipment. Over half of the companies took some actions to adapt to the sanctions shock. The main measures taken by companies to adapt to the new restrictions were switching to new suppliers (more often foreign ones) and cost cutting. Along with strategies based on restrictive measures (reducing costs, investments, personnel and product range) and changing suppliers, a number of companies implemented a development strategy that combined innovative measures and increased interaction with authorities. Competitive companies that had been innovating and exporting before the second wave of sanctions were more likely to implement the development strategy — such firms are used to operating in highly competitive international markets, being flexible and active.

Keywords: *Russian companies, 2022 sanctions, impact of sanctions, adaptation strategies.*

JEL Classification: D22, F51.

For reference: **Kuzyk M.G., Simachev Yu.V.** (2023). Strategies of Russian companies to adapt to the 2022 sanctions. *Journal of the New Economic Association*, 3 (60), 172–180 (in Russian).

DOI: 10.31737/22212264_2023_3_172-180

EDN: SPDHBN