

УДК 338.2

## ***АДАПТАЦИЯ К САНКЦИОННЫМ ОГРАНИЧЕНИЯМ ПРЕДПРИЯТИЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО КЛАСТЕРА СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ***

***Селезнева М.В.,***

*старший преподаватель кафедры Менеджмента и предпринимательства  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»,  
Екатеринбург, Россия*

**Аннотация.** В статье рассмотрен опыт предприятий фармацевтического кластера Свердловской области в направлении адаптации к санкционным ограничениям. Выявлены преимущества механизмов переобучения кадров, инновационной трансформации в производстве и управлении. Проведен анализ эффективности централизованного инвестирования и роли внутренней кооперации предприятий. Сформирован вывод о том, что комплексный подход к адаптации обеспечивает устойчивое развитие отрасли и позволяет не только компенсировать внешние потери, но и формировать новые конкурентные преимущества в условиях ограниченного доступа к импортным технологиям и оборудованию.

**Ключевые слова.** Адаптация, фармацевтический кластер, санкционные ограничения, инновации, переобучение

## ***ADAPTATION TO SANCTIONS RESTRICTIONS OF ENTERPRISES OF THE PHARMACEUTICAL CLUSTER OF THE SVERDLOVSK REGION***

***Selezneva M.V.,***

*Senior Lecturer, Department of Management and Entrepreneurship,*

*Ural State University of Economics,*

*Yekaterinburg, Russia*

**Annotation.** The article examines the experience of enterprises of the pharmaceutical cluster of the Sverdlovsk region in the direction of adaptation to sanctions restrictions. The advantages of mechanisms for retraining personnel, innovative transformation in production and management are revealed. The analysis of the effectiveness of centralized investment and the role of internal cooperation of enterprises is carried out. external losses, but also to form new competitive advantages in conditions of limited access to imported technologies and equipment.

**Key words.** Adaptation, pharmaceutical cluster, sanctions restrictions, innovations, retraining

В последние годы фармацевтическая отрасль России, и, в частности, фармацевтические компании Свердловской области, оказалась перед лицом беспрецедентных санкционных ограничений, что потребовало внедрения новых методов адаптации для сохранения устойчивости и развития производства [1]. Фармацевтический кластер региона, объединяющий ведущие предприятия, образовательные и научные организации, активно использует мобилизационный подход для преодоления вызовов, связанных с ограничением доступа к зарубежным технологиям и оборудованию.

Одним из ключевых факторов успешного функционирования фармацевтического кластера в условиях санкций стало применение мобилизационной модели, позволяющей оперативно перераспределять ресурсы и концентрировать усилия на приоритетных направлениях. В 2022 году предприятия кластера объединились для совместной модернизации производственных площадок, предприятия кластера синхронизировали закупки сырья и расходных материалов, что позволило снизить издержки и ускорить переход на отечественные аналоги оборудования. Благодаря централизации инвестиционных потоков удалось модернизировать производственные мощности, обновить оборудование и внедрить

современные технологии, что способствовало снижению зависимости от импорта [2].

Важную роль в данном процессе сыграла государственная поддержка, выраженная в предоставлении льготных кредитов, субсидий и налоговых стимулов для предприятий, осуществляющих инновационную деятельность. В рамках региональной программы поддержки была профинансирована закупка отечественных установок для синтеза действующих веществ и проведения лабораторных испытаний. Совместные проекты с научно-исследовательскими институтами, такими как Уральский государственный медицинский университет, позволили ускорить разработку и внедрение отечественных аналогов импортных препаратов и оборудования, включая создание новых форм лекарств для стационарной терапии [3].

В условиях быстро меняющихся требований рынка и технологических вызовов особое значение приобрела система профессионального переобучения и повышения квалификации кадров. Фармацевтический кластер Свердловской области реализует комплексные профориентационные программы, направленные на вовлечение молодых специалистов и переподготовку сотрудников смежных отраслей. В прошлом году был организован образовательный центр, в котором ежегодно проходят обучение более 150 специалистов по современным технологиям производства лекарств и биофармацевтики. Также совместно с вузами внедрены программы стажировки для студентов, что способствует формированию устойчивого кадрового резерва.

За счет интеграции образовательных программ и практико-ориентированного обучения удалось повысить мотивацию работников и обеспечить их быструю адаптацию к новым производственным условиям. В частности, в 2023 году был успешно реализован проект по переподготовке персонала из числа работников химической промышленности для освоения новых фармацевтических линий.

Ограничения на импорт фармацевтического оборудования и компонентов стимулировали рост инновационной активности среди предприятий кластера. Акцент был сделан на развитии собственных научно-исследовательских подразделений и расширении кооперации между производителями и научными центрами. Компании в сотрудничестве с Институтом химии УрО РАН запустила исследовательский проект по разработке отечественных веществ для противовирусных препаратов.

Созданы условия для ускоренного внедрения отечественных разработок, в том числе технологий производства активных фармацевтических субстанций и упаковочных материалов. В 2022 году в регионе заработал инновационный центр по производству стерильных упаковок для инъекционных растворов, что существенно сократило зависимость от зарубежных поставщиков. Внутреннее импортозамещение позволило не только компенсировать дефицит зарубежных поставок, но и повысить конкурентоспособность продукции на внутреннем и внешнем рынках.

Успешная адаптация фармацевтического кластера во многом обеспечивается благодаря развитию механизмов кооперации между предприятиями, образовательными учреждениями и органами власти. Совместные научно-исследовательские лаборатории позволили объединить ресурсы и компетенции для решения наиболее острых проблем отрасли, запуск программы ускоренного тестирования новых форм лекарств и подготовки документации для регистрации на территории ЕАЭС [4].

Государственно-частное партнерство способствует реализации крупных инфраструктурных проектов, направленных на строительство новых производственных площадок, развитие логистических схем и внедрение цифровых технологий управления производством.

Комплексное применение адаптационных методов позволило предприятиям фармацевтического кластера Свердловской области не только сохранить объемы производства, но и расширить ассортимент выпускаемой

продукции. В условиях санкционного давления предприятия региона демонстрируют устойчивую динамику роста, активное внедрение инноваций и расширение экспортного потенциала. В 2023 году объем выпуска антибиотиков и препаратов для реанимации увеличился на 18%, а экспорт фармацевтической продукции в страны СНГ вырос на 25%.

В дальнейшем особое внимание будет уделяться совершенствованию системы подготовки кадров, цифровизации производственных процессов и углублению научно-технического сотрудничества внутри кластера. Это позволит не только минимизировать влияние внешних факторов, но и создать условия для устойчивого развития фармацевтической отрасли региона.

Опыт фармацевтического кластера Свердловской области подтверждает эффективность комплексного подхода к адаптации в условиях санкций. Использование мобилизационной модели, развитие кадрового потенциала, внедрение инноваций и расширение кооперации между участниками кластера становятся ключевыми драйверами роста и устойчивости отрасли. Дальнейшее развитие этих направлений позволит региону занять лидирующие позиции в отечественной фармацевтике и обеспечить технологическую независимость от внешних поставщиков.

### **Библиографический список:**

1. Коломыцева О. Ю. Экономические санкции как вызов экономической безопасности российской промышленности //Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2024. – №. 1 (145). – С. 92-97.
2. Костыгова Л. А., Сорокин Д. Д. Современные аспекты развития высокотехнологичных отраслей российской промышленности //Научные труды Вольного экономического общества России. – 2024. – Т. 248. – №. 4. – С. 518-526.

3. Андреев Е. В., Полозков М. Г., Морозов Д. А. Инвестиции в человеческий капитал как фактор инновационного и экономического развития регионов России //Общество: политика, экономика, право. – 2025. – №. 3. – С. 99-106.
4. Победин А. А. Каталайзаторы региональных инноваций: формы стимулирования умной специализации //π-Economy. – 2025. – Т. 18. – №. 3. – С. 47-68.

*Оригинальность 80%*