

Отраслевое исследование

ЦИФРОВАЯ ЗРЕЛОСТЬ ФАРМ ОТРАСЛИ 2026

Как фармацевтические компании переходят от внедрения цифровых решений к системному управлению цифровой средой

64

компании

8

направлений
цифровой
зрелости

Основано на опросе 64 компаний фармацевтической отрасли

Содержание

Уровень цифровой зрелости показывает не только наличие технологий, но и способность компании системно управлять стратегией, инвестициями, системами, данными, регулируемые процессами, безопасностью, ИИ и бизнес-эффектом цифровизации.



ГЛАВНОЕ ОБ ОТРАСЛИ

- | | | | |
|----|------------------------------|----|----------------------------------|
| 01 | Об организаторе исследования | 04 | Ключевые результаты исследования |
| 02 | Партнёры исследования | 05 | Методология и профиль выборки |
| 03 | Об исследовании | | |

ЦИФРОВАЯ ЗРЕЛОСТЬ ОТРАСЛИ

- | | | | |
|----|-----------------------------------|----|--|
| 06 | Профиль цифровой зрелости отрасли | 11 | Регулируемые процессы, качество и целостность данных |
| 07 | Стратегия и управление | 12 | Информационная безопасность и киберустойчивость |
| 08 | ИТ-бюджеты и инвестиции | 13 | Искусственный интеллект и автоматизация |
| 09 | Системный ландшафт и интеграции | 14 | Бизнес-эффекты и планы цифровизации |
| 10 | Данные и управление данными | 15 | Две модели цифровизации |

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

- | | |
|----|---------------------------------|
| 16 | Выводы и практические ориентиры |
| 17 | Приложение |

Об организаторе исследования

«Фарма в цифре» и клуб «Фармакод»

«Фарма в цифре» — отраслевой информационно-экспертный проект о цифровой трансформации фармацевтических компаний. В центре внимания — ИТ-стратегия, корпоративные системы, данные и аналитика, информационная безопасность, искусственный интеллект и автоматизация бизнес-процессов.

Проект объединяет профессиональную аудиторию на digital4pharma.ru и отраслевых площадках, участвует в организации исследований, мероприятий и экспертных проектов, соединяя практический опыт фармкомпаний с экспертизой ИТ-рынка.

Клуб «Фармакод» — закрытое профессиональное сообщество руководителей и специалистов, отвечающих за ИТ, цифровую трансформацию и информационную безопасность в фармацевтической отрасли. Сегодня клуб объединяет более 50 резидентов из российских и международных фармкомпаний, производителей, дистрибьюторов и R&D-центров.

Идея исследования цифровой зрелости возникла из обсуждений внутри клуба. Вопросы об ИТ-бюджетах, архитектуре, данных и цифровых инициативах постепенно привели к более широкой задаче — создать **отраслевую точку** отсчёта, с которой компании могли бы сравнивать собственный уровень цифрового развития.



Павел Карасев

Основатель «Фармы в цифре» и клуба «Фармакод», инициатор и организатор исследования.



Более 20 лет я работаю в ИТ и информационной безопасности фармацевтической отрасли. Прошёл путь от системного администратора до ИТ-директора российских и международных фармацевтических компаний, занимаясь развитием инфраструктуры, корпоративных систем, аналитики, информационной безопасности и цифровой трансформацией.

Исследование **«Цифровая зрелость фармацевтических компаний — 2026»** продолжает эту работу: переводит накопленный отраслью практический опыт в данные и формирует общую точку отсчёта для цифровой стратегии фармацевтических компаний.

Партнеры исследования

Исследование подготовлено при поддержке технологических и отраслевых партнеров — разработчиков платформ данных, качества, безопасности и интеграции, а также профильных сообществ фармы и ИТ.

ГЕНЕРАЛЬНЫЕ ПАРТНЕРЫ



Postgres Professional

крупнейший российский разработчик систем управления базами данных. СУБД Postgres Pro входит в Единый реестр российского программного обеспечения, сертифицирована ФСТЭК и выпускается в различных редакциях, в том числе для решений 1С. Среди заказчиков Postgres Pro – крупнейшие государственные и частные компании, в том числе из сферы медицины и фармацевтики.



WSS-Consulting

русская платформа для управления качеством. Позволяет управлять SAP, GxP/GMP-документацией и другими процессами в соответствии со стандартами GMP. Платформа успешно проходит валидацию, подходит для:

- цифровизации процессов качества с нуля;
- импортозамещения зарубежных EQMS;
- перевода процессов качества с разрозненных решений на единую платформу.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПАРТНЕРЫ



HEXA DATA

Аналитическое агентство, которое создаёт гибкую, организованную и высокоэффективную экосистему по сбору, структурированию и интерпретации данных, адаптированную под ваши задачи.



АйЭсТи (IST)

Российский интегратор комплексной безопасности. Помогаем фармацевтическим компаниям защищать ИТ-инфраструктуру и объекты КИИ, выполнять требования регуляторов, проводить аудит, внедрять средства защиты и выстраивать устойчивую к киберугрозам цифровую среду.



DATAREON

Ведущий российский разработчик программного обеспечения, специализирующийся на решениях для автоматизации интеграции приложений и управления данными.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПАРТНЕРЫ



AXENIX

Компания с 30-летним стажем цифровизации крупного бизнеса. Выделенная практика «Фармацевтика и здравоохранение» выполняет комплексные проекты по внедрению ERP, AI, Data и др. для лидеров фармотрасли.



STILT

Служба инцидентной технической поддержки, которая обеспечивает бесперебойную работу IT-проектов любой сложности 24/7.



НОРБИТ

Компания 25 лет специализируется на разработке и внедрении эффективных решений для автоматизации бизнеса и государственного управления. Внедрение ERP-, CPM-, CRM-, SRM-, HR- и BI-систем, мобильных и веб-приложений, а также предоставляет услуги управленческого и ИТ-консалтинга.



Comindware

Российская компания с историей более 10 лет, присутствует на глобальном рынке, разработчик Comindware Platform, современной low-code платформы для быстрого построения цифровой организации, управления бизнес-процессами, автоматизации и контроля работы.



IBS

Компания IBS — ключевой бизнес- и технологический партнер лидеров российской экономики. Компания решает сложные задачи в сфере стратегического развития и повышения операционной эффективности. Клиентами IBS являются многие ведущие российские компании



Партнеры исследования

ПАРТНЕРЫ ОТЧЁТА



3SIDE

Независимый агрегатор услуг кибербезопасности.



ALP Group

30 лет качественного ИТ-сервиса для российских и международных компаний.



E-Validation

GxP Sonata — ИТ-решения и консалтинг для фармотрасли.



Hadal

Непрерывный аудит сетевой ИТ-инфраструктуры.



Findler

SaaS для киберразведки и мониторинга угроз 24/7.



NEOMSA APIM

Платформа управления API для безопасного доступа.



inventive dlm

Интеграция оборудования и гибридной ИТ-инфраструктуры.

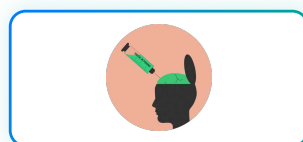
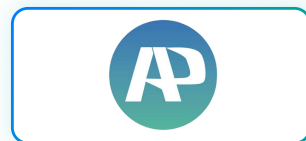


КТ

Официальный партнёр 1С: 20+ лет, 1000+ проектов.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ

Помогают распространить исследование среди профессиональной аудитории фармацевтической отрасли, ИТ и информационной безопасности.



Об исследовании

Исследование посвящено оценке цифровой зрелости фармацевтических компаний — того, насколько системно организации управляют цифровизацией и превращают технологии в **устойчивые управленческие и бизнес-практики**.

64

фармацевтических
компании в итоговой
выборке

8

направлений
цифровой
зрелости

0-100

шкала итогового
индекса

Исследование охватывает фармацевтических производителей, представительства международных фармкомпаний, компании сегмента исследований и биотехнологий, контрактных производителей, дистрибьюторов и других участников отрасли.

42,2% фармацевтические производители

37,5% международные представительства

9,4% исследования и биотехнологии

3,1% контрактные производители

3,1% фармдистрибьюторы

4,7% другие



| Что оценивает исследование

стратегия и управление

gxp, качество и целостность данных

бюджеты и инвестиции

информационная безопасность

системный ландшафт и интеграции

искусственный интеллект и автоматизация

данные и управление данными

бизнес-эффект цифровизации

Цифровая зрелость фармацевтических компаний приближается к зрелому уровню

Результаты исследования показывают: средний уровень цифровой зрелости компаний выборки достиг верхней границы развивающегося уровня и вплотную приблизился к зрелому. Средний индекс по 64 компаниям составил 59,8 из 100. При этом 54,7% участников уже относятся к зрелому или оптимизирующему уровню, ещё 35,9% — к развивающемуся.

Но технологическое развитие компаний опережает зрелость управления цифровой средой

Ключевые результаты

01 Цифровая инфраструктура сформирована, но её связность остаётся ограниченной

Корпоративные системы управления, клиентские системы и аналитические решения используются большинством участников исследования. При этом только 15,6% компаний указали интеграционную платформу или единую архитектуру данных как основную модель интеграции.

02 Управление данными становится одним из ключевых ограничений дальнейшего развития

Формализованная система управления данными действует у 15,6% компаний, а 48,4% участников называют отсутствие владельцев данных одной из ключевых проблем.

03 Инвестиции в цифровизацию продолжаются, но требуют более зрелой экономической логики

За последний год ИТ-бюджет увеличили 54,7% компаний, тогда как сокращение отметили 12,5%. Следующая задача — теснее связывать инвестиции в цифровые инициативы с финансовыми и операционными показателями.



Ключевые результаты

04 Искусственный интеллект уже вошёл в практику компаний, но механизмы управления его применением отстают

Генеративный искусственный интеллект используют 71,9% компаний, однако формализованный подход к управлению его применением действует только у 9,4%.

05 В информационной безопасности основной резерв лежит в организационной зрелости

Наиболее развитой функцией является восстановление после инцидентов — 3,22 из 5, наиболее слабой — реагирование, 2,47 из 5. Учения с участием бизнеса проводились у 21,9% компаний.

06 Цифровизация уже даёт заметный операционный эффект, но его необходимо системнее измерять

Снижение ручного труда отмечают 70,3% компаний. Одновременно среди основных барьеров цифровых проектов остаются недостаток бюджета — 53,1% — и неясный бизнес-эффект — 51,6%.

07 В выборке проявляются две разные модели цифровой зрелости

Средний индекс крупных фармацевтических производителей составляет 68,3, международных представительств — 59,8. Наиболее заметные различия связаны с управлением данными, информационной безопасностью и готовностью к применению искусственного интеллекта.



Методология и качество данных

ОСНОВА ИССЛЕДОВАНИЯ

Анкета построена на сочетании нескольких рамок зрелости. В приложенных материалах в качестве методологических оснований указаны Pharma 4.0 (ISPE), CMMI, NIST CSF и бюджетные метрики. Это позволяет одновременно оценивать управленческую зрелость, системный ландшафт, данные, регулируемые процессы, киберустойчивость, ИИ и бизнес-эффект.

Опубликованная методология задаёт единую логику индекса: каждый индексируемый показатель переводится в шкалу 1-5, затем средний балл по домену переводится в индекс 0-100. Итоговый индекс рассчитывается как взвешенная сумма доменов. Если отдельный показатель или домен не применим, он исключается из соответствующего среднего или его вес перераспределяется между применимыми доменами.

домен	вес
Стратегия и управление	16%
Бюджеты и инвестиции	10%
Системный ландшафт и интеграции	13%
Данные и Data Governance	15%
GxP, качество и Data Integrity	15%
Информационная безопасность	15%
ИИ и автоматизация	11%
Бизнес-эффект цифровизации	5%

СЕГМЕНТНЫЙ АНАЛИЗ

Основной сравнительный разрез отчёта строится между двумя наиболее содержательными группами. «Крупные фармацевтические производители» определены операционально как фармацевтические производители с 1000 и более сотрудников или оборотом не менее 10 млрд руб.; n=16. Вторая группа - представительства международных фармкомпаний; n=24.

Профиль выборки

РАЗМЕР И ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОНТУР

Две крупнейшие организационные модели - производители и международные представительства - формируют 79,7% всей базы. Это делает их сравнение центральным аналитическим разрезом исследования.

размер компании	n	доля
До 250	22	34,4%
1000–3000	13	20,3%
250–500	11	17,2%
Более 3000	9	14,1%
500–1000	7	10,9%
Затрудняюсь ответить	2	3,1%

46,9% компаний не имеют производственных площадок; 45,3% указали наличие процессов или производства, подпадающих под GMP/GxP, ещё 6,3% - частичную применимость. Поэтому производственные показатели в отчёте приводятся с отдельной оговоркой по применимой базе.

РОЛИ РЕСПОНДЕНТОВ

39,1% ответов дали CIO/ИТ-директора. Ещё 9,4% - CDO/руководители цифровой трансформации, 9,4% - владельцы ИТ-проектов и ключевых систем. Категория «Другое» составляет 26,6%, что отражает разнообразие фактических ролей в цифровой функции фармкомпаний.



Профиль цифровой зрелости

59,8 / 100

средний индекс
цифровой зрелости

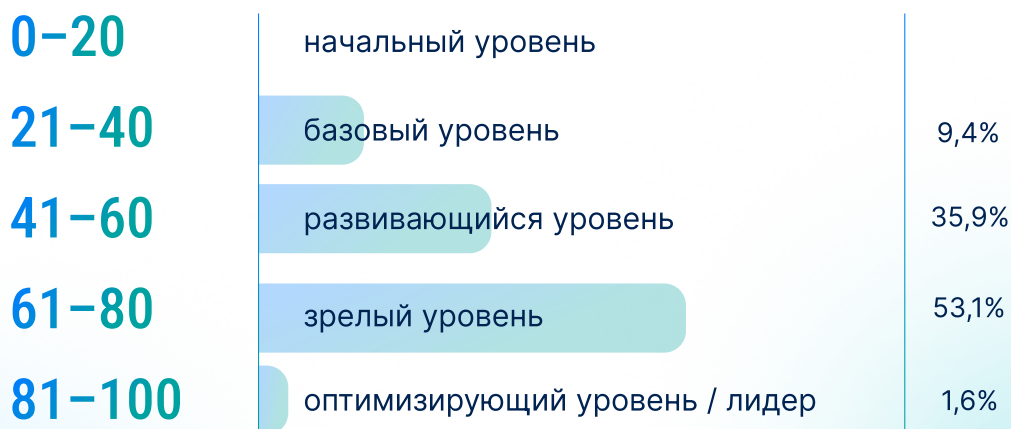
60,4 / 100

медианное значение



Индекс цифровой зрелости рассчитывается по шкале от 0 до 100 и объединяет оценки по восьми доменам цифровизации.

Каждый индексируемый показатель сначала переводится в балл от 1 до 5, после чего формируется индекс домена и итоговый взвешенный индекс компании.



Карта цифровой зрелости

ЦИФРОВАЯ ЗРЕЛОСТЬ ПО ВОСЬМИ НАПРАВЛЕНИЯМ

Наиболее высокие значения индекса связаны с бизнес-эффектом цифровизации, системным ландшафтом и регулируемыми процессами. Наиболее заметные зоны дальнейшего развития — искусственный интеллект, бюджеты и инвестиции, а также информационная безопасность.

67,2 бизнес-эффект
цифровизации

59,5 данные
и управление данными

63,2 системный ландшафт
и интеграции

57,5 информационная безопасность
и киберустойчивость

62,3 гхр, качество
и целостность данных

56,0 бюджеты
и инвестиции

60,1 стратегия
и управление

55,5 искусственный интеллект
и автоматизация

БОЛЕЕ ВЫСОКИЕ ЗНАЧЕНИЯ

Бизнес-эффект цифровизации — 67,2

Цифровые инициативы уже дают заметный операционный результат: компании фиксируют снижение ручного труда, ускорение процессов и повышение эффективности. Следующий этап — системное измерение эффекта и его связь с экономикой цифровых инициатив.

Системный ландшафт и интеграции — 63,2

Корпоративные системы широко распространены. Дальнейшее развитие связано уже не столько с наличием отдельных решений, сколько с их интеграцией, архитектурной связностью и снижением доли ручных процессов.

| Карта цифровой зрелости

БОЛЕЕ ВЫСОКИЕ ЗНАЧЕНИЯ

GxP, качество и целостность данных — 62,3

Регулируемые процессы относятся к числу более зрелых направлений. При этом результаты домена необходимо интерпретировать с учётом различной применимости GxP-процессов для компаний выборки.

ОСНОВНЫЕ ЗОНЫ РАЗВИТИЯ

Искусственный интеллект и автоматизация — 55,5

Низкое относительное значение индекса связано не с отсутствием технологии, а с отставанием управленческих механизмов от темпов её распространения. Генеративный искусственный интеллект используют 71,9% компаний, тогда как формализованный подход к управлению его применением действует у 9,4%.

Бюджеты и инвестиции — 56,0

Инвестиционная активность сохраняется: ИТ-бюджет увеличили 54,7% участников исследования. Следующая задача — усилить связь цифровых инициатив с экономическими и операционными результатами.

Информационная безопасность и киберустойчивость — 57,5

Дальнейшее развитие связано прежде всего с организационной зрелостью: практиками реагирования, участием бизнеса, тестированием восстановления и регулярной проверкой готовности к инцидентам.

Стратегия и управление

Стадия цифровой стратегии

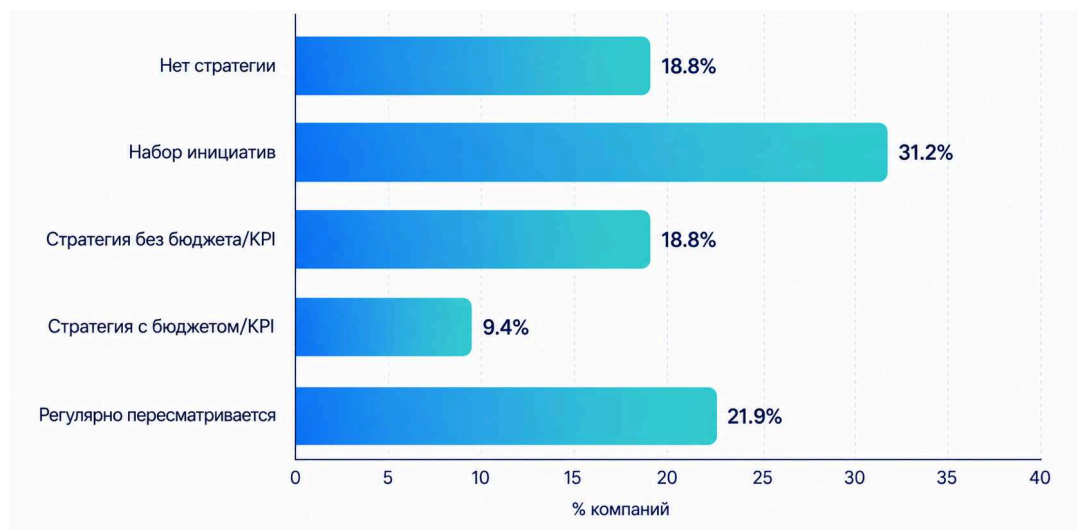


Рисунок 1. Стадия цифровой стратегии. База: n=64.

Домен стратегии и управления получил 60,1 балла. Самооценка цифровой зрелости составляет в среднем 3,03 из 5. Полноценная цифровая стратегия с бюджетом и KPI либо регулярно пересматриваемая стратегия есть у 31,2% компаний.

Полностью или частично синхронизированной с бизнес-стратегией ИТ-стратегию считают 51,6% респондентов. При этом 67,2% отмечают, что ожидания бизнеса выше реальных возможностей ИТ. Высокую вовлечённость бизнеса в цифровые проекты фиксируют 28,1%, высокую или среднюю - 59,4%.

На уровне ответственности корпоративная модель ещё не устоялась: CEO или CDO являются владельцами цифровой трансформации у 20,3% компаний. У заметной части организаций владельцем остаётся ИТ-директор, а в ряде компаний явный владелец цифровой повестки отсутствует.

Управленческий смысл

Ключевой вопрос зрелости уже не в наличии отдельных цифровых инициатив. Следующий шаг - единый портфель трансформации: явный владелец, связь с бизнес-целями, ресурсы, KPI и регулярная переоценка приоритетов.

ИТ-бюджеты и инвестиции

Как изменился ИТ-бюджет за последний год

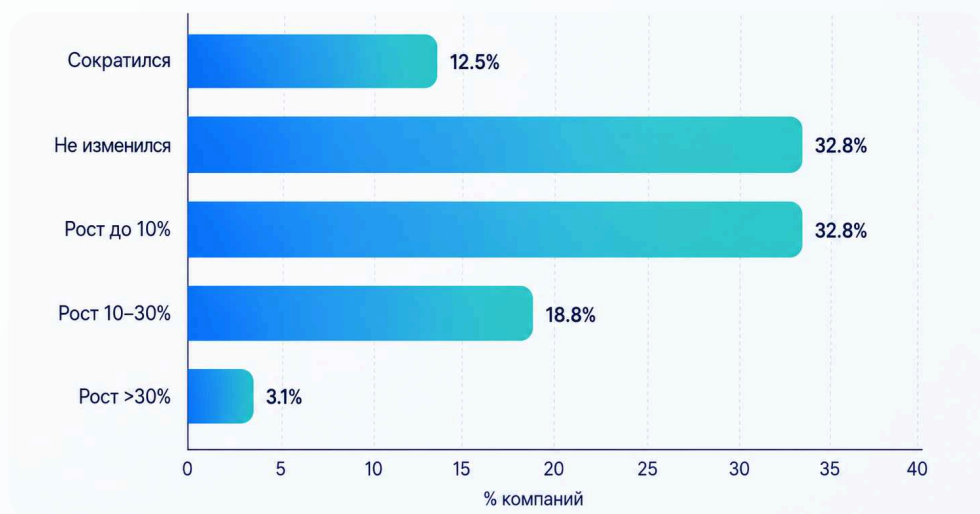


Рисунок 2. Динамика ИТ-бюджета. База: n=64.

Бюджетный домен получил 56,0 балла. ИТ-бюджет вырос у 54,7% компаний, остался неизменным у 32,8%, сократился у 12,5%. При этом 48,4% респондентов не знают или не раскрывают долю ИТ-бюджета от выручки.

Отдельный бюджет цифровой трансформации есть у 12,5% компаний, ещё у 17,2% он выделяется частично, а 17,2% финансируют инициативы в бюджетах бизнес-подразделений. У 46,9% отдельного бюджета нет.

ROI или срок окупаемости используют 39,1% компаний. Одновременно 28,1% указывают, что окупаемость цифровых проектов не оценивается. Это один из факторов, объясняющих высокую долю ответа «неясный бизнес-эффект» среди причин проблем цифровых проектов.



Нормализованная структура ИТ-бюджета, n=41

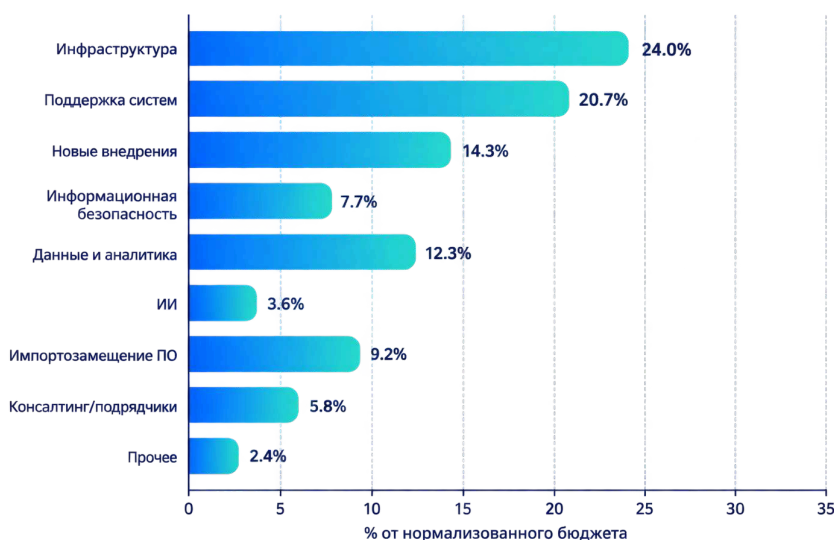


Рисунок 3. Нормализованная структура ИТ-бюджета. База: n=41 компаний с содержательными долями.

После нормализации крупнейшие статьи - инфраструктура (24,0%), поддержка существующих систем (20,7%), новые внедрения (14,3%) и данные/аналитика (12,3%). Импортозамещение ПО в среднем занимает 9,2%, информационная безопасность - 7,7%, ИИ - 3,6%.

После очистки и нормализации данных структуру ИТ-бюджета удалось получить по **41 компании**, поэтому эти значения следует воспринимать как ориентир, а не как норматив для всей отрасли.

Крупнейшие статьи расходов связаны с уже существующим цифровым контуром: 24,0% бюджета приходится на инфраструктуру и 20,7% на поддержку систем. Вместе это почти 45% расходов. Ещё 14,3% направляется на новые внедрения, 12,3% — на данные и аналитику, 9,2% — на импортозамещение, 7,7% — на информационную безопасность и 3,6% — на искусственный интеллект.

Такая структура показывает, что по мере роста цифровой зрелости всё больше ресурсов требуется не только на новые проекты, но и на эксплуатацию уже созданного ИТ-ландшафта. При этом ИИ уже стал главным направлением планируемого развития, хотя пока занимает небольшую долю текущего бюджета. Поэтому для CIO всё важнее становится не просто наращивать инвестиции, а **балансировать поддержку, модернизацию и новые инициативы с учётом их бизнес-эффекта**.

Почти 45% нормализованного ИТ-бюджета приходится на инфраструктуру и поддержку существующих систем. Чем сложнее цифровой ландшафт, тем больше ресурсов требует его эксплуатация.

Бюджет и крупные производители

Структура ИТ-бюджета: два ключевых сегмента

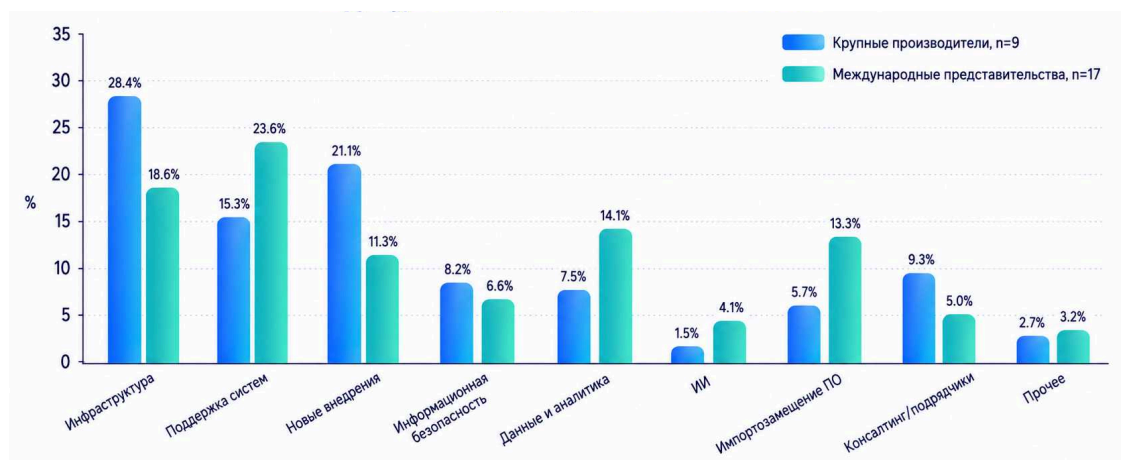


Рисунок 4. Нормализованная структура бюджета по сегментам.

База: крупные производители n=9, международные представительства n=17.

Бюджетная модель двух сегментов различается. Крупные производители направляют в среднем больше на инфраструктуру (28,5% против 18,6%) и новые внедрения (21,1% против 11,3%). Международные представительства больше тратят на поддержку существующих систем (23,6% против 15,5%), данные и аналитику (14,2% против 7,5%) и импортозамещение ПО (13,4% против 5,7%).

При этом использование ROI заметно выше у крупных производителей: 62,5% против 45,8%. У международных представительств чаще сохраняется отсутствие отдельного бюджета цифровой трансформации - 54,2% против 43,8% у крупных производителей.

Ограничение

Сравнение структуры бюджета основано только на компаниях, где этот вопрос удалось содержательно восстановить: 9 крупных производителей и 17 международных представительств. Поэтому различия следует использовать как направление для обсуждения, а не как точную отраслевую норму.

Системный ландшафт и интеграции

Наиболее распространенные ИТ-системы

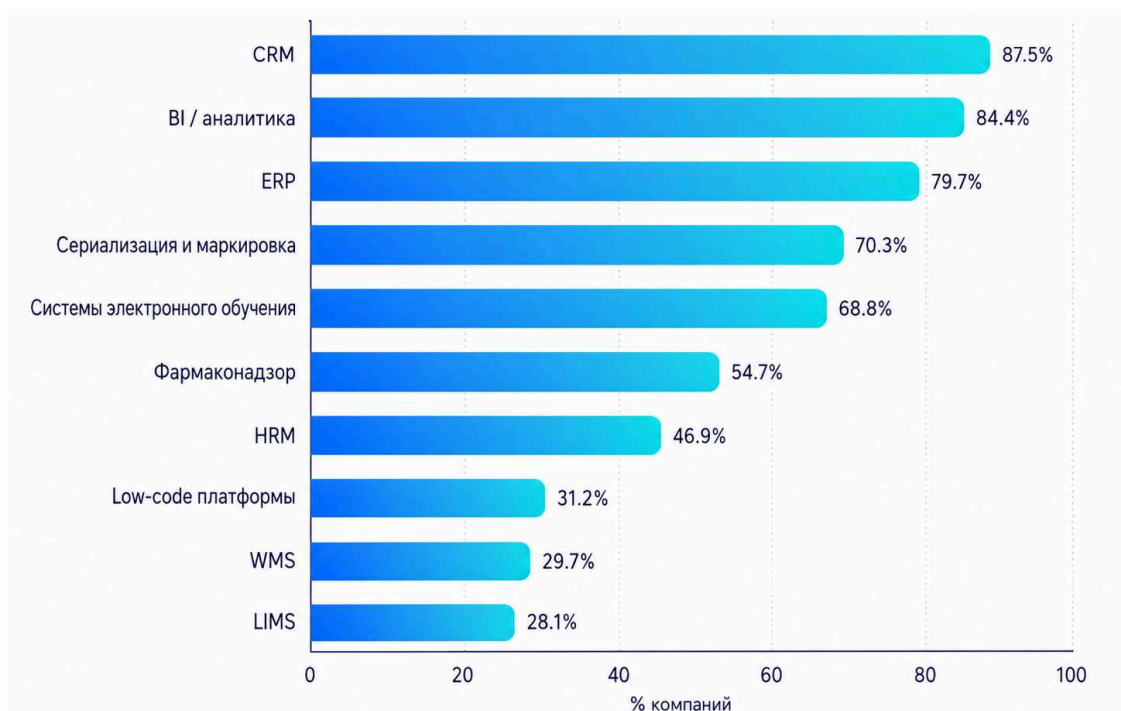


Рисунок 5. Наиболее распространённые ИТ-системы. База: n=64; множественный выбор.

Домен системного ландшафта и интеграций получил 63,2 балла. CRM используют 87,5% компаний, BI/аналитику - 84,4%, ERP - 79,7%. Сериализация и маркировка присутствуют у 70,3%, системы электронного обучения - у 68,8%.

Насыщенность системами не означает сквозной архитектуры. Смешанную модель «по разным системам по-разному» указали 50,0% компаний, point-to-point - 23,4%. ESB/API-платформа или единая архитектура данных являются основной моделью только у 15,6%.

Уровень интеграции между системами

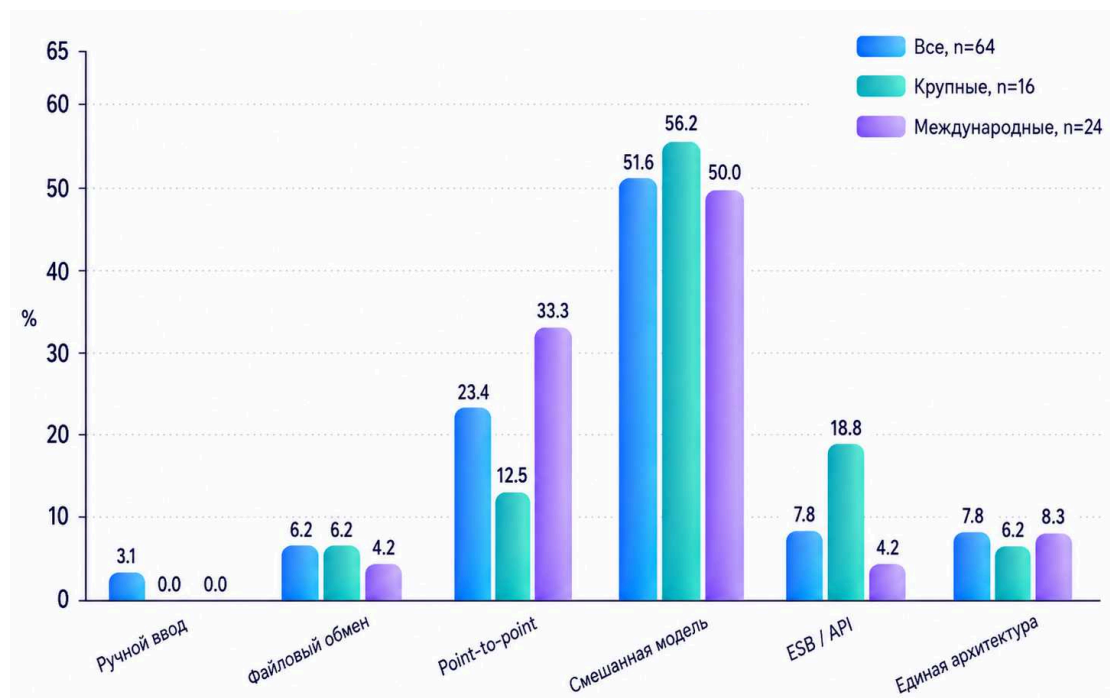


Рисунок 6. Уровень интеграции: общая выборка и ключевые сегменты.

У крупных производителей доля ESB/API или единой архитектуры достигает 25,0%, у международных представительств - 12,5%. Архитектурное согласование всех значимых решений действует у 50,0% крупных производителей и у 29,2% международных представительств.

Ручной труд чаще всего сохраняется в закрытии периода и отчётности (48,4%), регуляторной отчётности (37,5%), управлении качеством и закупках (по 35,9%). Для международных представительств особенно заметно закрытие периода/отчётность - 62,5%; для крупных производителей - управление качеством (56,2%) и лаборатории (43,8%).

Это позволяет говорить о смене фокуса цифровизации. **Главная задача уже не просто внедрять новые системы, а связывать существующие решения, данные и процессы в управляемый цифровой контур.** Следующий этап зрелости будет определяться архитектурой интеграций, едиными правилами взаимодействия между системами, ответственностью за сквозные процессы и способностью компании изменять ИТ-ландшафт без резкого роста сложности и стоимости его поддержки.

Экспертный комментарий СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР



comindware.ru

Российская компания с историей более 10 лет, присутствует на глобальном рынке, разработчик Comindware Platform, современной low-code платформы для быстрого построения цифровой организации, управления бизнес-процессами, автоматизации и контроля работы.

Исследование показывает, что **фармацевтическая отрасль уже прошла этап базовой цифровизации**: у большинства компаний есть ERP, CRM, BI, QMS, LIMS и другие специализированные системы. Главная проблема теперь не в их отсутствии, а в слабой связности. Особенно показательно, что BPMS используют лишь около 20% компаний. Это означает, что у четырех из пяти нет единого процессного слоя, который связывает людей, данные и ИТ-системы в сквозной управляемый процесс.

На практике именно на стыках систем чаще всего возникают Excel, почта, ручная передача информации, задержки и потеря ответственности. Поэтому следующий этап цифровизации фармы — не замена всего ИТ-ландшафта одной системой, а построение гибридного контура: ERP, LIMS, QMS и другие решения сохраняются, а BPMS объединяет их общими процессами, правилами и данными.

Это особенно важно на фоне роста интереса к ИИ.

Сам по себе доступ к современным моделям уже не является преимуществом. Ценность появляется, когда ИИ встроен в реальные рабочие процессы и получает качественные данные в нужном контексте. Оцифрованный процесс формирует цифровой след: кто что сделал, сколько занял этап, где возникло отклонение, какие данные использовались. Без такой истории трудно строить надежную аналитику и масштабировать ИИ.

Практический вывод для ИТ-команд

искать разрывы между существующими системами и приоритизировать их автоматизацию. Для цифровых команд — оценивать не отдельные участки, а всю цепочку и заранее фиксировать измеримый бизнес-эффект.

Практический вывод для ИБ

контролировать не только внешний периметр, но и права доступа, аудит действий и использование данных внутри процессов.

В Comindware мы видим, что именно такой подход — сквозные процессы поверх существующего ИТ-ландшафта — дает компаниям наиболее быстрый и измеримый эффект.

 Павел Лобанов — руководитель проектов Comindware 

Экспертный комментарий **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР**



Ведущий российский разработчик программного обеспечения, специализирующийся на решениях для автоматизации интеграции приложений и управлении данными.

Результаты исследования «Цифровая зрелость фармацевтических компаний — 2026» показывают, что отрасль достигла «интеграционного кризиса». Только 15,6% компаний используют единую архитектуру данных или интеграционную платформу в качестве основной модели взаимодействия систем. Как итог, программные решения работают как изолированные «цифровые острова», а не как единая экосистема.

Главные болевые точки связаны прежде всего с хаотичными интеграциями:

50% компаний используют смешанную модель интеграции, а 23,4% — связи типа point-to-point. Ещё одной проблемой является отсутствие единой архитектуры данных, а единый источник достоверных данных есть только у 18,8% компаний.

Сохраняется и высокий объём ручного труда: почти половина компаний (48,4%) вручную закрывают отчётный период и формируют отчётность, а 37,5% — вручную готовят регуляторную отчётность. Особенно уязвимыми остаются управление качеством (56,2%) и лабораторные процессы (43,8%).

Отдельной болевой точкой является ИИ без управления: 71,9% компаний уже используют генеративный ИИ, однако формализованная система управления ИИ (AI Governance) есть лишь у 9,4%.

Также компании сталкиваются со сложностями с обоснованием инвестиций:

в 28,1% компаний окупаемость цифровых проектов не оценивается. Никуда не исчез разрыв между бизнесом и ИТ: 67,2% респондентов считают, что ожидания бизнеса превышают реальные возможности ИТ-служб.

Практический вывод для ИТ-руководителей

Сместить фокус с внедрения очередных систем на обеспечение управляемости всего цифрового ландшафта. Приоритетами должны стать автоматизация критически важных процессов, формирование единого источника достоверных данных, поддержка GxP-процессов и устранение главного инфраструктурного барьера — неподготовленности данных.

Платформенные решения, такие как DATAREON Platform, могут стать технологическим фундаментом этих изменений. Они позволяют связать существующие системы, централизовать управление данными, обеспечить прозрачность информационных обменов и сформировать единую устойчивую цифровую экосистему. Это также помогает подготовить данные к дальнейшей автоматизации и применению ИИ. Платформенный подход создает основу для последовательного развития цифровой инфраструктуры и устойчивой трансформации бизнеса.

Экспертный комментарий **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР**


stilt-ital.com

Служба инцидентной технической поддержки, которая обеспечивает бесперебойную работу IT-проектов любой сложности 24/7.

Цифровой ландшафт фармкомпаний усложняется быстрее, чем контур его эксплуатации.

84% респондентов отмечают разрозненность интеграции между системами, 53% — недостаточную зрелость обнаружения инцидентов, 56% — слабую зрелость реагирования. На практике это означает рост числа ситуаций, когда для локализации инцидента нужно подключать аналитиков и разработчиков, хотя сама причина может лежать на стыке систем, данных или интеграций.

Наиболее показательно сочетание нескольких факторов:

интеграции 84% компаний остаются фрагментированными, ИТ-бюджета на legacy и техдолг у 34% компаний составляет более 10%. При этом 92% респондентов отмечают, что данные ещё не готовы для ИИ. Это хорошо показывает, что цифровое развитие всё сильнее зависит не только от новых проектов, но и от качества эксплуатации уже существующего ИТ-ландшафта.

Технический долг — это не только будущие расходы на модернизацию. Это текущая операционная нагрузка: повторные инциденты, ручная диагностика, зависимость от отдельных экспертов и время разработки, которое уходит на поддержку действующих сервисов. Если 34% компаний уже направляют на legacy более 10% ИТ-бюджета. Кроме того, важно учитывать не только прямые расходы, но и скрытую стоимость отложенного развития продукта.

ИТ-командам имеет смысл смотреть не только на SLA и количество закрытых заявок, но и на долю обращений, доходящих до L3, повторяемость инцидентов и время диагностики. Для ИБ особенно важна связка мониторинга, Service Desk и маршрутов эскалации: при 53% недостаточной зрелости обнаружения и 56% слабой зрелости реагирования разрыв между техническим и ИБ-инцидентом становится отдельным риском.

Для цифровых команд

ключевой вывод — разделять RUN и CHANGE, чтобы эксплуатация текущих сервисов не конкурировала с roadmap за один и тот же ресурс разработки.

По мере роста цифровой зрелости всё большее значение приобретает не только способность внедрять новые системы, но и способность предсказуемо эксплуатировать уже внедрённые — не превращая поддержку текущего ИТ-ландшафта в постоянную нагрузку на команды развития.

Данные и Data Governance

Зрелость Data Governance

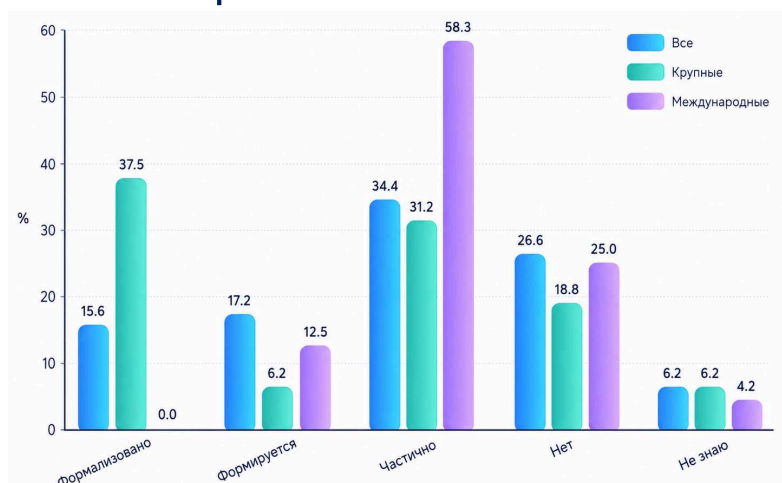


Рисунок 7. Стадия Data Governance.

Домен данных получил 59,5 балла. Формализованный Data Governance есть у 15,6% компаний; ещё у 51,6% он реализован частично либо находится в формировании. У 25,0% формализованного подхода нет.

Наиболее болезненные проблемы с данными

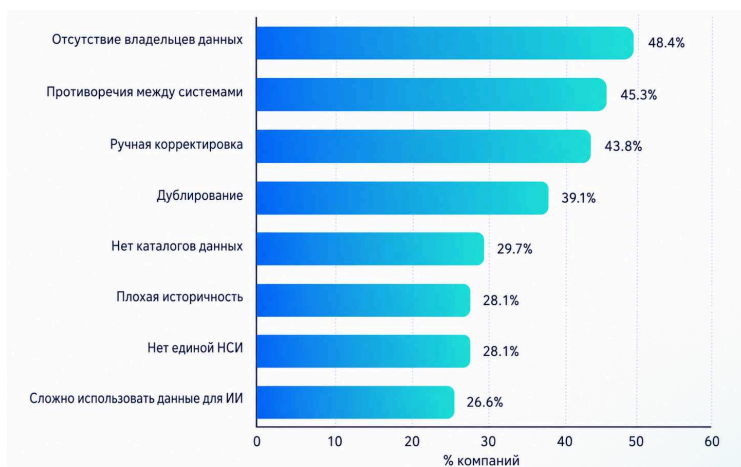


Рисунок 8. Наиболее болезненные проблемы с данными. База: n=64; множественный выбор.

Наиболее частая проблема - отсутствие владельцев данных (48,4%). Далее идут противоречия между системами (45,3%), ручная корректировка (43,8%) и дублирование (39,1%). Формальное измерение качества мастер-данных метриками есть у 15,6%, единый источник правды - у 18,8%.

Экспертный комментарий СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР



Аналитическое агентство, которое создает гибкую, организованную и высокоэффективную экосистему по сбору, структурированию и интерпретации данных, адаптированную под ваши задачи.

Исследование показывает, что фарма переходит в новую фазу цифровизации. Большинство компаний уже внедрили ключевые корпоративные системы (ERP, CRM, BI), однако основным ограничением становится не отсутствие технологий, а качество и управляемость данных. Фокус рынка постепенно смещается с внедрения отдельных ИТ-решений на построение единой среды данных, развитие аналитики и подготовку инфраструктуры для использования искусственного интеллекта.

Наиболее важные результаты:

- 84% компаний уже используют BI, но только 19% имеют корпоративную платформу данных, а 13% внедрили self-service аналитику. Это говорит о том, что аналитика во многих компаниях остается фрагментированной.
- Только 8% компаний считают свои данные полностью готовыми для внедрения ИИ. Это увеличивает риск того, что многие AI-проекты останутся на стадии пилотов и не принесут ожидаемого бизнес-эффекта.
- Во многих компаниях сохраняются проблемы с качеством данных, ручной подготовкой отчетности и отсутствием единого источника достоверной информации.

Цифровая зрелость сегодня определяется уже не количеством внедренных систем, а способностью компании эффективно управлять данными.

Следующий этап развития отрасли

переход от автоматизации отдельных процессов к построению единой аналитической экосистемы, обеспечивающей доверие к данным и возможность масштабирования AI-инициатив.



Сегментный разрез показывает разные типы проблем. Крупные производители чаще отмечают отсутствие владельцев и дублирование (по 56,2%), международные представительства - противоречия между системами (54,2%) и ручную корректировку (45,8%).

Корпоративная data-платформа или self-service аналитика есть у 43,8% крупных производителей и у 25,0% международных представительств. Формализованный Data Governance среди крупных производителей отмечают 37,5%; в группе международных представительств никто не выбрал именно вариант полного формализованного контура, хотя 70,8% находятся в частичной или формирующейся модели.

Стадия импортозамещения СУБД

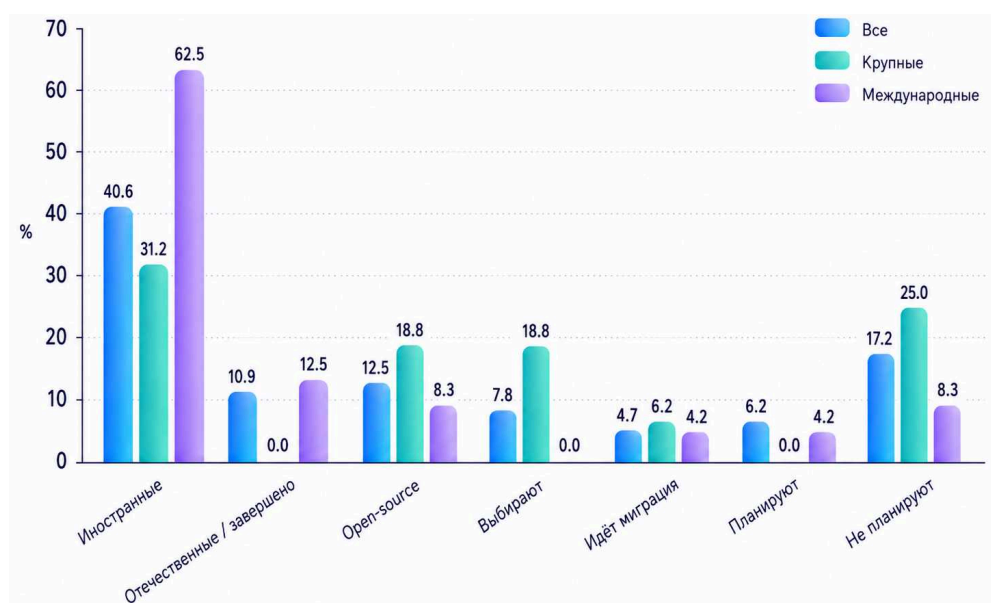


Рисунок 9. Стадия импортозамещения СУБД.

40,6% общей выборки по-прежнему используют преимущественно иностранные СУБД. Для международных представительств показатель достигает 62,5%. У крупных производителей структура более распределённая: 31,2% используют иностранные СУБД, 18,8% - преимущественно open-source и 25,0% находятся на различных стадиях выбора или миграции.



Экспертный комментарий **ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР**

 **PostgresPro**postgrespro.ru

Крупнейший российский разработчик СУБД входит в Единый реестр российского ПО, сертифицирована ФСТЭК и выпускается в различных редакциях, в том числе для решений 1С. Среди заказчиков – крупнейшие гос. и частные компании, в том числе из сферы медицины и фармацевтики.

В фармацевтике производители лучше других осознают цену ошибки в работе с данными: для них главные риски — остановка линий и нарушение целостности. Но на практике инфраструктурные решения расходятся с этим пониманием — значительная часть компаний дублирует данные вручную, не назначает владельцев, ведет учет на бумаге. Цифровые системы сбора данных внедрены у меньшинства, у большинства процессы гибридные.

Особенно остро проблема стоит с СУБД.

Компании работают в ГХР-среде и контурах КИИ, где каждая транзакция должна быть прослеживаемой. Каждый четвертый использует open-source без вендорской поддержки — без гарантий GAMP, без возможности доказать регулятору целостность данных. Значительная доля компаний продолжает использовать иностранные СУБД, создавая прямые регуляторные риски на фоне ужесточения требований к импортозамещению.

Окно для перехода на импортонезависимые решения сужается: с 1 января 2028 года объекты КИИ обязаны перейти на российское ПО (в ряде случаев отсрочка до 2031 или 2036 годов возможна, но это не отменяет требования — только откладывает его). Миграция СУБД в промышленных фармсистемах — это не квартальный проект. Это инвентаризация массивов за десятилетия, перестройка интеграций с MES, LIMS, ERP, тестирование, валидация, обучение. Реальный горизонт реализации таких проектов — от года до трех.

Данные — основа для развития бизнеса, но только если им доверяют.

Когда компания не доверяет собственной отчетности, а это каждая пятая среди опрошенных, речь идет о прямых бизнес-рисках с измеримыми последствиями. И в этом случае вендорская поддержка СУБД — это не патчи. Это архитектурная экспертиза, диагностика деградации до того, как она стала инцидентом, выстроенный процесс управления данными и валидируемая среда для ГХР. Без поддержки компании остаются один на один с растущими объемами и нарастающим хаосом данных. Разница между тем, что данные могли бы давать бизнесу, и тем, чем они становятся по факту, только увеличивается. Чем дольше компания откладывает переход, тем дороже обойдется миграция. И тем больше в данных накапливается противоречий, а возврат доверия к отчетам становится все более затратным.

 **Алексей Викулин** руководитель по развитию бизнеса Postgres Professional 

GxP, качество и Data Integrity

Средний доменный индекс GxP, качества и Data Integrity составил 62,3. Он рассчитывается только по применимым ответам, поэтому эффективная база по вопросам различается.

показатель	применимая база	результат
Формальный подход к валидации	53	GAMP/внутренняя методология - 54,7% применимой базы
Электронные записи и подписи	52	Полностью в системах - 38,5%; частично - 48,1%
Audit trail / review	37	После исключения «не применимо» и «не знаю»: да - 40,5%; частично - 45,9%
eBR/eBMR	34	Внедрено - 20,6%; пилот - 5,9%; план ≤3 лет - 32,4%; не планируется - 41,2%

Как организовано управление процессами качества

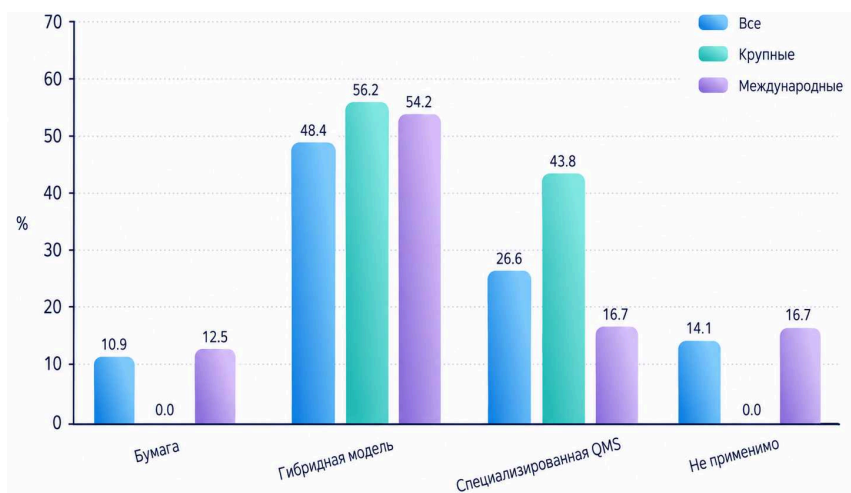


Рисунок 10. Модель управления процессами качества.

48,4% компаний используют гибридную модель, где часть процессов перенесена в ИТ-системы, а часть остаётся на бумаге. Специализированную QMS указывают 26,6%. Для крупных производителей доля специализированной QMS выше - 43,8%.

В архитектуре цифрового качества преобладает гибридный подход: 54,7% стремятся объединять часть процессов, оставляя специализированные системы там, где это оправдано. Единое цифровое окно выбрали только 3,1% компаний.

Экспертный комментарий **ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР**

**WSS**
CONSULTINGwss-consulting.ru

Российская платформа для управления качеством. Позволяет управлять CAPA, GxP/GMP-документацией и другими процессами в соответствии со стандартами GMP.

Результаты исследования созвучны тому, что мы наблюдаем в проектах WSS-Consulting: у многих компаний управление качеством сохраняет гибридный характер.

48,4% компаний совмещают ИТ-системы с бумажными процессами, а электронные записи и подписи полностью ведутся в системах у 38,5% применимой базы. То есть отдельные процессы оцифрованы, но единый цифровой контур ещё не сформирован.

Особого внимания требуют документы качества:

через них компания подтверждает управляемость процессов и соблюдение сроков. Это особенно значимо на фоне результатов GMP-инспекций: по состоянию на 19 июня 2026 года 95,8% российских производственных площадок не проходят первичные проверки без замечаний. Самая распространённая причина — нарушение требований к организации системы качества.

Гибридная модель создает несколько проблем.

Первая — это разорванные связи, например, когда SOP управляют в системе, расследованиями на бумаге, а CAPA - в Excel. Перед инспекциями эти данные приходится сводить, что повышает риск ошибок.

Вторая проблема - нарушение сроков.

Таблица не напомнит о дате ввода документа в действие.

Третья — сложность быстрого сбора доказательств. Даже работающий процесс вызовет замечание, если компания не подтвердит его документально.

Единая EQMS сохраняет связи между объектами, контролирует сроки и позволяет быстро собрать историю процесса. Для ИТ наличие одной системы — это снижение числа объектов валидации, так как при гибридном подходе приходится валидировать все системы, включая доработки и интеграции.

Сокращение ручного труда как эффект цифровизации отмечают 70,3% респондентов. Этот результат согласуется с опытом WSS-Consulting: в одном из проектов в результате автоматизации документооборота трудозатраты на обработку документов сократились на 78%.

Хорошей отправной точкой в проекте цифровизации качества может стать работа с SOP и GMP/GxP-документами: здесь измеримый эффект можно получить быстро. Затем компания может автоматизировать смежные процессы, формируя единый цифровой контур.

Виталий Шилов ведущий специалист WSS-Consulting

Информационная безопасность и киберустойчивость

Средний доменный индекс GxP, качества и Data Integrity составил 62,3. Он рассчитывается только по применимым ответам, поэтому эффективная база по вопросам различается.

Зрелость функций ИБ по NIST CSF

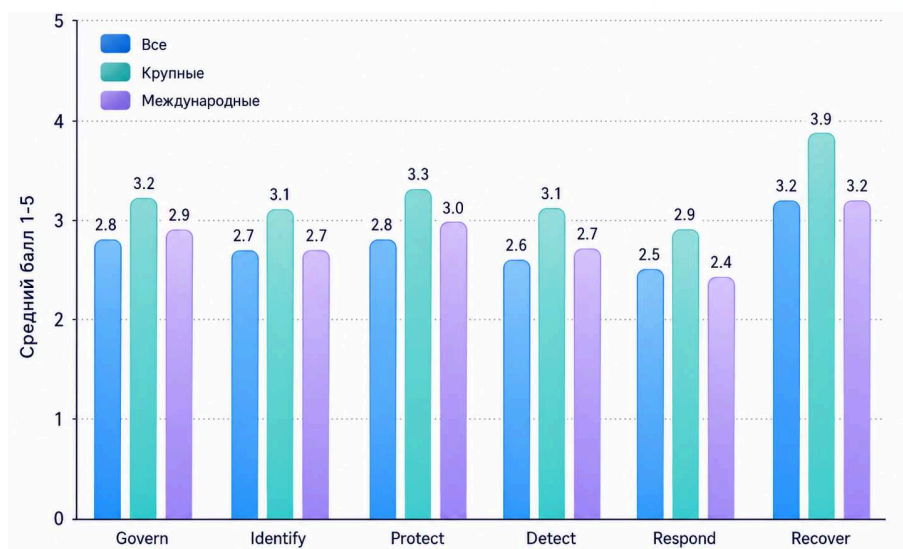


Рисунок 11. Зрелость функций ИБ по NIST CSF.

Домен информационной безопасности получил 57,5 балла. В общей выборке наиболее зрелой функцией остаётся Recover - 3,22 из 5, затем Protect - 2,84 и Govern - 2,81. Самая слабая функция - Respond, 2,47.

У крупных производителей средняя зрелость выше по всем шести функциям: Recover - 3,88, Protect - 3,31, Govern - 3,25. У международных представительств Recover также заметно сильнее Respond: 3,17 против 2,38.

Стратегия ИБ, полностью или частично связанная с бизнес-рисками, есть у 73,4% компаний. Учения с участием бизнеса проводились у 21,9%, регулярное тестирование восстановления из резервных копий - у 39,1%. Оценка ИБ поставщиков для всех либо критичных поставщиков действует у 60,9%.

Экспертный комментарий **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР**



Российский интегратор комплексной безопасности. Помогаем фармацевтическим компаниям защищать ИТ-инфраструктуру и объекты КИИ, выполнять требования регуляторов, проводить аудит, внедрять средства защиты и выстраивать устойчивую к киберугрозам цифровую среду.

Связь между размером бюджета на ИБ и зрелостью ИБ прослеживается, но эта связь не сильно выраженная. При этом гораздо сильнее проявляется связь между зрелостью ИБ и наличием ИТ/ИБ стратегии. Когда бюджеты выделяются не спонтанно, а системно, тогда достигается лучший результат.

У большинства компаний отсутствует мониторинг событий ИБ, и система кибербезопасности фактически работает в пассивном режиме. Большинство компаний слабо или никак не контролирует подрядчиков. Руководство компаний не вовлечено в процессы ИБ. Практически не проводятся киберучения (как следствие отсутствия вовлеченности руководства).

И опрос показал, что компании, имеющие цифровую стратегию, отдельную стратегию ИБ, оценку и контроль подрядчиков, проводящие киберучения, одновременно показывают и более высокий уровень цифровой зрелости.

В современной компании кибербезопасность должна быть частью управления компанией, а не задачей отдельного подразделения.

Если смотреть шире, за пределами ИБ, то дополнительно можно сказать, что управлять данными пока мало кто умеет, и это в целом тормозит интеграцию разрозненных ИТ систем в единый цифровой контур, а также препятствует полноценному внедрению ИИ.

Сергей Васильев директор по развитию бизнеса

Наиболее значимые киберриски

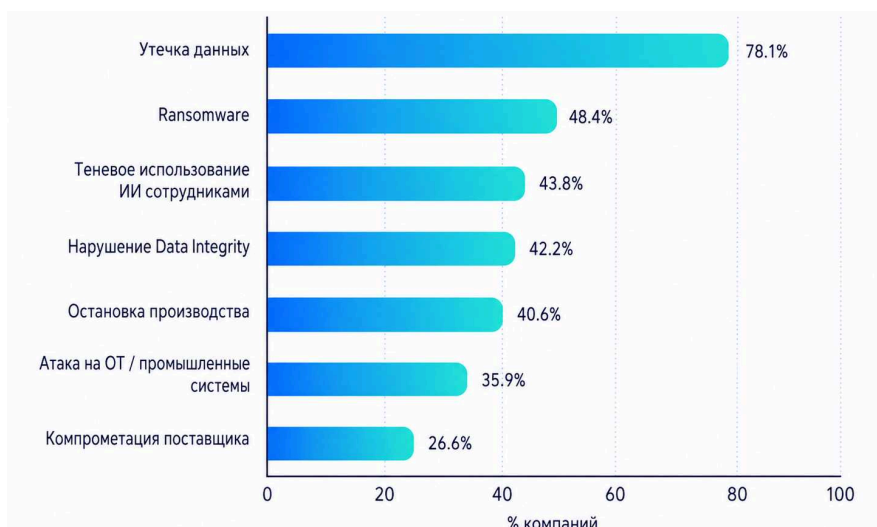


Рисунок 12. Наиболее значимые киберриски. База: n=64;
множественный выбор.

Главный риск - утечка данных (78,1%). Далее ransomware (48,4%), теневое использование ИИ (43,8%), нарушение Data Integrity (42,2%) и остановка производства (40,6%).

Профиль рисков сегментов закономерно различается: крупные производители намного чаще выделяют остановку производства (68,8%) и атаки на ОТ (62,5%), международные представительства - утечку данных (95,8%) и ransomware (58,3%).

Эти различия хорошо дополняют общую картину исследования. Киберриск определяется не только уровнем технологической зрелости, но и тем, **какие процессы, данные и активы являются критичными именно для конкретной бизнес-модели**. Для производителя центральным объектом защиты становится непрерывность производственного и технологического контура, для международного представительства особенно важны корпоративные данные, доступ к глобальным системам и устойчивость цифровых сервисов.

Отдельного внимания заслуживает появление **Shadow AI среди пяти наиболее значимых киберрисков**. Искусственный интеллект ещё только формируется как управляемое корпоративное направление, но риск его неконтролируемого использования уже воспринимается наравне с ransomware, Data Integrity и остановкой производства.

Это один из признаков того, что новые технологии начинают создавать риски быстрее, чем компании успевают встроить их в привычную модель управления ИТ и ИБ.

Профиль киберрисков всё точнее повторяет профиль бизнеса: данные, производство, качество и ИИ становятся частью единого цифрового контура риска.

Искусственный интеллект

Стадия формирования подхода к ИИ

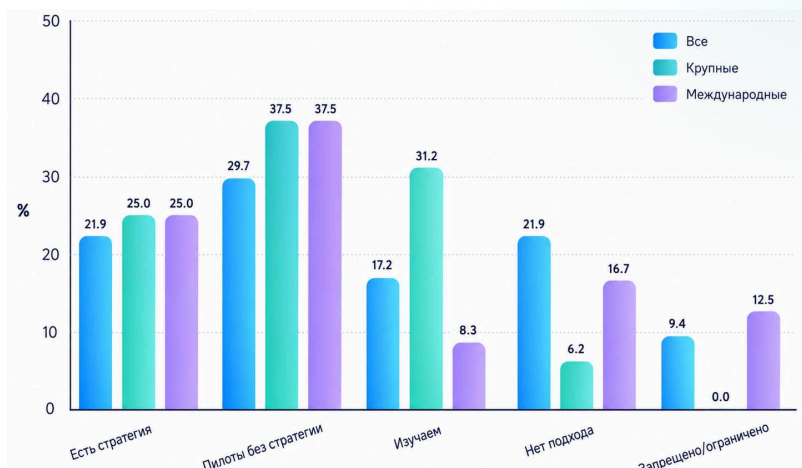


Рисунок 13. Стадия формирования подхода к ИИ

Домен ИИ получил 55,5 балла. Утверждённая AI-стратегия есть у 21,9%, ещё у 29,7% идут пилоты без стратегии. То есть практическое движение началось более чем у половины компаний, но формализация отстаёт.

Какие типы ИИ уже используются

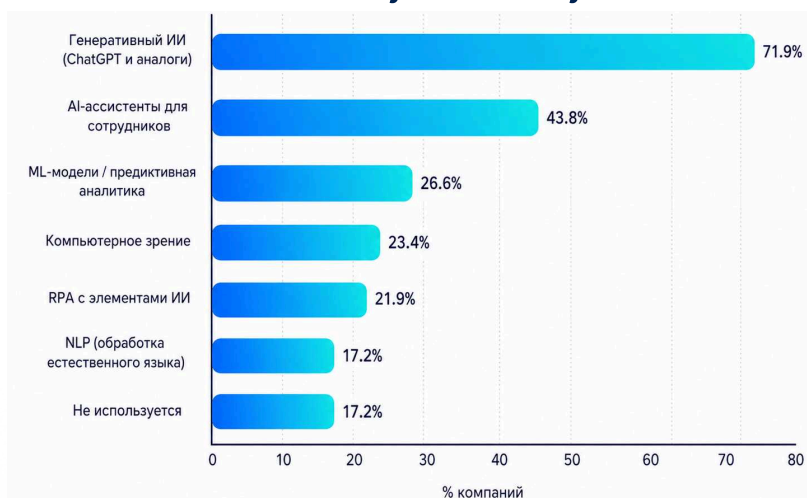


Рисунок 14. Типы используемого ИИ. База: n=64; множественный выбор.

Генеративный ИИ используют 71,9% компаний, AI-ассистенты - 43,8%, ML/предиктивную аналитику - 26,6%, компьютерное зрение - 23,4%. Наиболее частые бизнес-зоны применения - маркетинг (51,6%), продажи и работа с документами (по 46,9%).

У крупных производителей технологический стек ИИ шире: генеративный ИИ - 87,5%, ML - 56,2%, компьютерное зрение - 62,5%. В международных представительствах соответствующие значения составляют 70,8%, 20,8% и 12,5%.

AI Governance: комитет, регламент, реестр сценариев

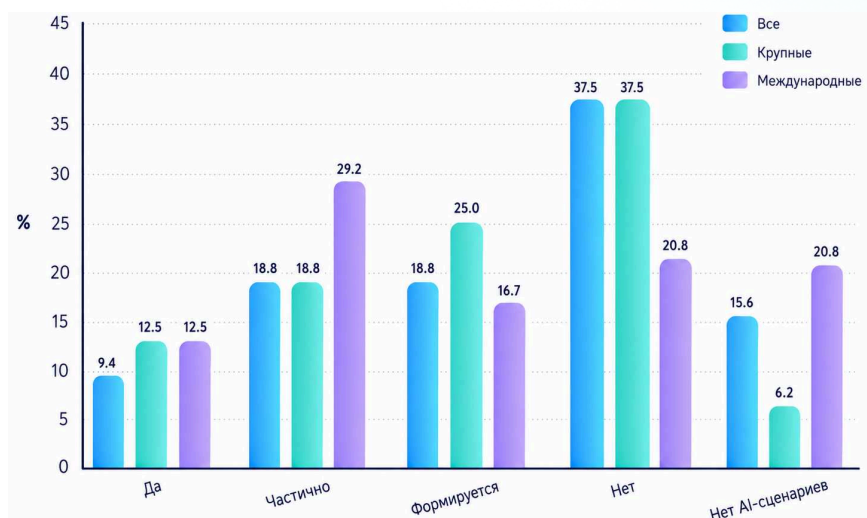


Рисунок 15. AI Governance.

Формальный AI Governance есть у 9,4% всей выборки. С учётом частичной реализации и стадии формирования - у 46,9%. Интересно, что по этому показателю крупные производители и международные представительства близки: 56,2% и 58,3% соответственно.

Главное различие - готовность данных. Полностью или частично готовыми к ИИ данные считают 87,5% крупных производителей и 54,2% международных представительств. Контролируемая политика использования публичных ИИ-сервисов либо политика в разработке есть у 68,8% крупных производителей против 50,0% международных представительств.

Наиболее значимые риски ИИ - утечки конфиденциальных данных (76,6%), дефицит компетенций (54,7%), теневое использование ИИ (51,6%) и ошибки моделей (48,4%).

Экспертный комментарий ПАРТНЕР ОТЧЁТА



Российская платформа управления API для безопасного доступа к корпоративным системам, партнёрам и ИИ-сервисам.

Данные опроса показывают смену этапа:

ИИ выходит за пределы экспериментов и становится частью цифровизации ключевых процессов. Сейчас его чаще применяют в маркетинге (52%), продажах и работе с документами (по 47%), в производстве и контроле качества пока ниже, 14–17%. При этом ИИ уже занимает первое место среди приоритетов цифровизации: его развитие планируют 55% компаний.

По мере масштабирования растёт взаимодействие ИИ с корпоративными данными и системами. Архитектурно его приложения и агенты становятся ещё одним классом потребителей корпоративных API. Поэтому растёт роль управляемого слоя доступа: аутентификация, разграничение прав, лимиты, журналирование вызовов, контроль обращений к языковым моделям и сервисам.

Зрелость управления ИИ пока отстаёт от темпов внедрения.

Утверждённая стратегия ИИ есть у 22% компаний, практики AI Governance у 9%, полностью готовые к ИИ данные у 8%. Единый источник правды есть у 19%, отсутствие владельцев данных называют главной проблемой 48% респондентов. Публичные сервисы ИИ не контролируются или не регулируются у 39% компаний. Среди рисков с большим отрывом лидируют утечки данных (78% и 77% в двух блоках оценки), теневой ИИ среди самых значимых угроз.

Отсюда вывод: при масштабировании ИИ контроль доступа к данным и функциям стоит выстраивать заранее, вместе со сценариями. Централизованный шлюз задаёт единые правила доступа, ограничивает права приложений и агентов ИИ и хранит историю вызовов. При прямых интеграциях контроль распределён между системами, и с каждой новой моделью число таких контуров растёт, а единая точка даёт контроль и видимость взаимодействия ИИ с инфраструктурой.

В регулируемых отраслях журнал обращений хранит историю действий с данными и помогает разбирать инциденты. По опросу зрелость реагирования на инциденты ниже, чем способность к восстановлению: 2,47 против 3,22. Поэтому контроль доступа и журналирование стоит закладывать как базовый технический уровень AI Governance, ещё до запуска сценариев.

 **Рамиль Нафиков** главный консультант Neoflex, лидер продукта NEOMSA 

Бизнес-эффекты и планы

Где цифровые проекты уже дают бизнес-эффект

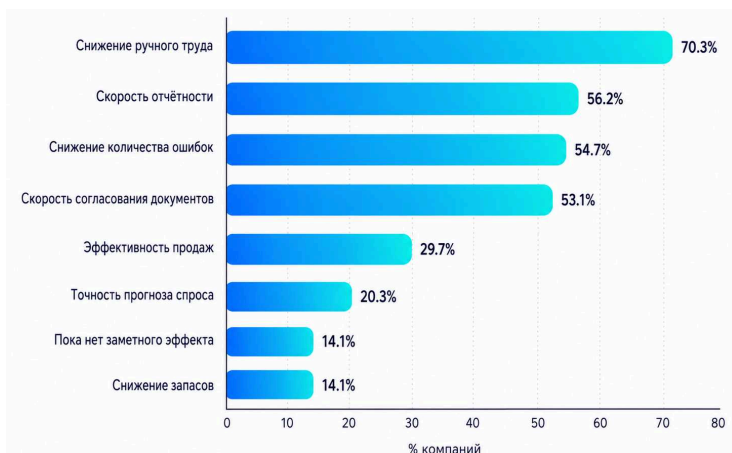


Рисунок 16. Где уже виден бизнес-эффект. База: n=64; множественный выбор.

Бизнес-эффект остаётся самым сильным доменом - 67,2 балла. Наиболее часто компании отмечают снижение ручного труда (70,3%), ускорение отчётности (56,2%), снижение количества ошибок (54,7%) и ускорение согласований документов (53,1%).

Основные причины проблем и остановки цифровых проектов

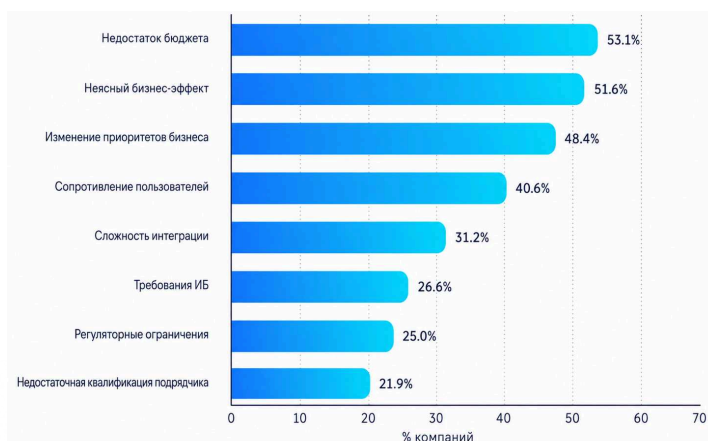


Рисунок 17. Основные барьеры цифровых проектов.

Два главных барьера почти равны по значимости: недостаток бюджета (53,1%) и неясный бизнес-эффект (51,6%). Изменение приоритетов бизнеса отмечают 48,4%, сопротивление пользователей - 40,6%, сложность интеграции - 31,2%.

Сегментные различия существенны. Международные представительства чаще указывают недостаток бюджета (66,7%), регуляторные ограничения (41,7%) и требования ИБ (37,5%). Крупные производители чаще отмечают изменение приоритетов бизнеса (62,5%) и неясный бизнес-эффект (56,2%).

Что компании планируют цифровизировать в ближайшие два года

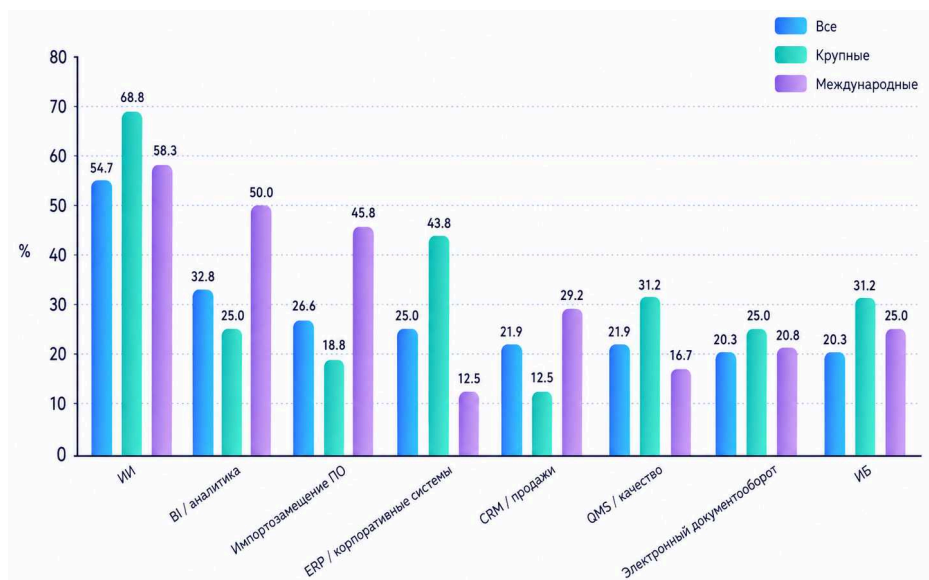


Рисунок 18. Приоритеты цифровизации на ближайшие два года.

ИИ лидирует в планах всей выборки - 54,7%. Далее BI/аналитика (32,8%), импортозамещение ПО (26,6%) и ERP (25,0%).

Крупные производители чаще планируют ERP (43,8%), ИИ (68,8%), QMS и ИБ (по 31,2%). Международные представительства заметно чаще называют BI/аналитику (50,0%), импортозамещение ПО (45,8%), Data Governance/НСИ и CRM (по 29,2%). Это отражает разные задачи двух организационных моделей.

В результате главный управленческий вопрос ближайших двух лет будет состоять не только в выборе приоритетных технологий. **Компании предстоит выстроить последовательность проектов так, чтобы новые инициативы усиливали уже существующий цифровой контур, а не создавали очередной слой несвязанных решений.** ИИ, аналитика, данные, ERP, ИБ и импортозамещение всё сложнее рассматривать как независимые программы: результат одной инициативы всё чаще определяется зрелостью остальных.

Планы цифровизации смещаются от внедрения отдельных систем к развитию взаимосвязанного цифрового контура: ИИ становится главным приоритетом, но его масштабирование зависит от зрелости данных, архитектуры и управления.

Экспертный комментарий **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР**



Компания 25 лет специализируется на разработке и внедрении эффективных решений для автоматизации бизнеса и государственного управления. НОРБИТ занимается внедрением ERP-, CPM-, CRM-, SRM-, HR- и BI-систем, мобильных и веб-приложений, а также предоставляет услуги управленческого и ИТ-консалтинга.

Модернизация ИТ-системы — это «технологическая замена» или «трансформация процессов»?

Наш опыт показывает: ИТ-система эффективна лишь в той мере, в какой эффективна система управления компанией. В любом технологическом проекте первична **стратегия бизнеса**, а не сама технология.

Рекомендуем начинать проект с разработки и утверждения бизнес-стратегии компании и KPI: скорость каких операций должна увеличиться, на сколько процентов должны сократиться остатки на складах, за какое время будет происходить закрытие периода и т. д.

И уже на основе этих целевых показателей будет подобрана и реализована та технологическая платформа, которая максимально точно позволит достичь нужной эффективности.

Некоторые компании пытаются перенести существующие бизнес-процессы в новую систему. Жаль менять то, что отлажено и работало годами. Но верно ли это с точки зрения технологического развития и бизнес-эффективности?

Если мы просто переходим со старой программы на новую, сохраняя прежние процессы, — мы ничего не меняем в сути.

Рыночные условия, поставщики, клиенты, способы доставки сейчас стремительно меняются. ИИ, новые тренды, интеграции с госсистемами — всё это становится обязательной частью модернизации.

Как правило, на новой платформе уже всё реализовано, и «из коробки» организация получает решение, отвечающее современным требованиям.

Если компания сохраняет прежнюю модель процессов и настраивает систему под «как было», то зачастую она получит старые проблемы в новой упаковке.

Очевидно, что обновление системы — это отличная возможность для **трансформации**: пересмотра процессов, управленческой отчётности и архитектуры корпоративных систем. Это шанс связать и гармонизировать стратегические цели компании и ИТ-ландшафт, который поддерживает их достижение.

Ведь технология — это всего лишь отражение того, как вы ведёте бизнес.

Две модели цифровизации

Средний индекс цифровой зрелости по ключевым группам

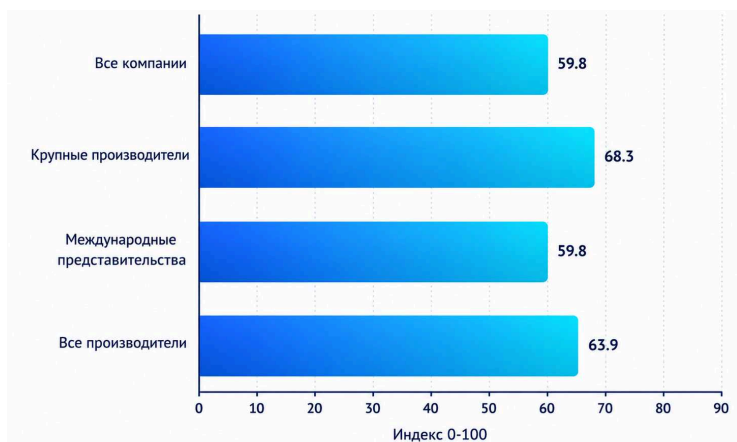


Рисунок 19. Средний индекс цифровой зрелости по ключевым группам.

Средний индекс крупных фармацевтических производителей составляет 68,3, международных представительств - 59,8. Для всех фармацевтических производителей, без фильтра по масштабу, индекс равен 63,9. Это показывает, что часть разрыва связана именно с масштабом и сложностью производственного контура.

Доменные индексы: общая выборка и два ключевых сегмента

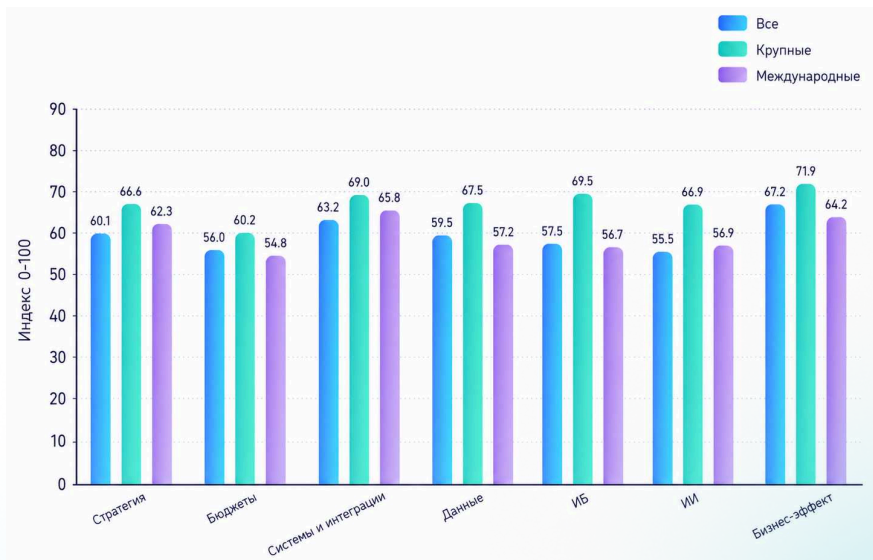


Рисунок 20. Доменные индексы. GxP исключён из основного межсегментного сравнения из-за различной применимости.

Экспертный комментарий **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР**

ibs.ru

Компания IBS — ключевой бизнес- и технологический партнер лидеров российской экономики. Компания решает сложные задачи в сфере стратегического развития и повышения операционной эффективности.

Клиентами IBS является большинство ведущих российских компаний.

Разница в индексах – это следствие разных бизнес-моделей компаний отрасли.

Фармацевтический бизнес условно можно разделить на два сегмента с отличающимися моделями цифрового развития:

Компании-производители: управляют заводами, лабораториями, логистикой. Их приоритеты: GxP-процессы, автоматизация производства и лабораторий, контроль процессов в режиме реального времени, прозрачность данных и сквозная прослеживаемость. Для них цифровая зрелость измеряется эффективностью цепочки поставок и жестким соблюдением стандартов качества. Даже современные маркетинговые инструменты не дадут эффекта, если на заводе ручной учет.

Международные представительства – структурные подразделения зарубежных производителей, их ключевые задачи – продвижение бренда, организация клинических исследований, регистрация препаратов, взаимодействие с местными государственными и медицинскими ведомствами, коммерческий запуск, дистрибуция, маркетинг и выстраивание отношений с медицинским сообществом, при этом важно соблюдать глобальные стандарты и адаптироваться к локальным требованиям. Их приоритеты: омниканальность, продвинутые CRM, качественные данные, ИИ для анализа рынка и эффективности визитов медицинских представителей. Метрика зрелости: гибкость и скорость коммуникации.

Компания IBS как ИТ-интегратор сталкивается с множеством примеров, когда компании смотрят на лидеров индустрии, видят модную технологию и копируют её, надеясь на чудо. Но цифровая зрелость измеряется не количеством ИТ-инструментов, а их соответствием бизнес-модели.

Как компании определить собственную модель цифрового развития?

1. Начните с вопроса: «Где создаётся ваша бизнес-ценность и где вы несете максимальные риски?»
2. Оцените текущий цифровой ландшафт: где есть разрывы, где данные теряются, где решения принимаются вслепую?
3. Стройте ИТ-стратегию от бизнес-целей и выбирайте технологии, которые закрывают разрывы.

Цифровая стратегия должна быть зеркалом вашей бизнес-модели, – только тогда технологии станут инвестицией, которая принесет миллионы.

показатель	все, n=64	крупные, n=16	междунар., n=24
Высокая вовлечённость бизнеса	28,1%	43,8%	20,8%
ROI / срок окупаемости используется	39,1%	62,5%	45,8%
ESB/API или единая архитектура	15,6%	25,0%	12,5%
Data Governance формализован	15,6%	37,5%	0,0%
Качество данных высокое/измеряется	29,7%	43,8%	20,8%
Учения ИБ с бизнесом	21,9%	37,5%	16,7%
Регулярная проверка восстановления	39,1%	62,5%	25,0%
AI-стратегия или пилоты	51,6%	62,5%	62,5%
AI Governance есть/частично/формируется	46,9%	56,2%	58,3%

Что особенно важно

Международные представительства сильнее крупных производителей по синхронизации ИТ- и бизнес-стратегии (75,0% против 56,2%). Крупные производители заметно сильнее по формализации Data Governance, готовности данных к ИИ, архитектурному контролю и практикам киберустойчивости. AI Governance при этом находится примерно на одном уровне - формализация управления ИИ остаётся общей отраслевой задачей.

Крупные производители: профиль зрелости

Крупные производители – наиболее зрелый из выделенных аналитических сегментов. Их индекс 68,3 соответствует зрелому уровню. 81,3% компаний этого сегмента имеют высокую или среднюю вовлечённость бизнеса в цифровые проекты, 62,5% используют ROI/срок окупаемости, а 50,0% проводят архитектурное согласование всех значимых решений.

Сильные стороны – данные и киберустойчивость. Формальный Data Governance есть у 37,5%, корпоративная data-платформа/self-service – у 43,8%. Регулярное тестирование восстановления проводят 62,5%, оценку ИБ всех или критичных поставщиков – 81,3%. Но и здесь сохраняются противоречия. 56,2% называют отсутствие владельцев данных проблемой, столько же – дублирование данных. Это показывает: наличие формального Data Governance не означает, что владение и качество данных уже полностью встроены в операционную модель.

В ИИ крупные производители заметно более технологически активны: 87,5% используют генеративный ИИ, 56,2% – ML, 62,5% – компьютерное зрение. Однако формальный AI Governance есть лишь у 12,5%, то есть развитие технологий всё ещё опережает развитие правил.

ПРИОРИТЕТЫ НА БЛИЖАЙШИЕ ДВА ГОДА

ИИ - 68,8%

QMS и ИБ - по 31,2%

ERP / корпоративные системы - 43,8%

BI / аналитика, WMS и электронный документооборот - по 25,0%

Основной вызов сегмента

У крупных производителей цифровая зрелость уже упирается не столько в наличие систем, сколько в масштабирование архитектуры, данных и governance на сложный производственный контур. Именно поэтому формальные практики выше, но проблема дублирования и владения данными остаётся заметной.

Международные представительства: профиль зрелости

Международные представительства имеют средний индекс 59,8 - практически на границе зрелого уровня. Их сильная сторона - корпоративное выравнивание: 75,0% считают ИТ- и бизнес-стратегии полностью или частично синхронизированными, что существенно выше показателя крупных производителей.

При этом локальный технологический и data-контур чаще остаётся фрагментированным. ESB/API или единую архитектуру указывают 12,5%, data-платформу/self-service - 25,0%, формальное измерение качества мастер-данных - 8,3%. 54,2% называют противоречия между системами проблемой, 45,8% - ручную корректировку.

В бюджетной структуре международные представительства больше ориентированы на поддержку существующих систем, данные и импортозамещение. Это соответствует модели, где часть решений и стандартов задаётся глобальным контуром, а локальная функция одновременно поддерживает текущий ландшафт и адаптирует его к российским технологическим ограничениям.

В ИБ основной профиль рисков смещён в сторону данных и корпоративной инфраструктуры: утечку данных отмечают 95,8%, ransomware - 58,3%. В AI Governance сегмент не отстаёт от крупных производителей, но готовность данных к ИИ заметно ниже.

ПРИОРИТЕТЫ НА БЛИЖАЙШИЕ ДВА ГОДА

ИИ - 58,3%

BI / аналитика - 50,0%

Импортозамещение ПО - 45,8%

CRM / продажи и Data Governance / НСИ - по 29,2%

Основной вызов сегмента

Для международных представительств зрелость определяется способностью связать глобальные стандарты и локальную инфраструктуру. Поэтому наиболее заметные резервы находятся в интеграциях, качестве данных и локальном технологическом контуре.

Сравнение: где существенный разрыв

показатель	разница: крупные - международные
Формальный Data Governance	+37,5 п.п.
Регулярная проверка восстановления	+37,5 п.п.
Высокая вовлечённость бизнеса	+22,9 п.п.
Готовность данных к ИИ (готовы/частично)	+33,3 п.п.
ESB/API или единая архитектура	+12,5 п.п.
ИТ-бизнес синхронизация	-18,8 п.п.
AI Governance: есть/частично/формируется	-2,1 п.п.

Наиболее существенные различия между сегментами связаны не с количеством внедрённых технологий, а с глубиной формализации управления цифровым контуром. Крупные фармацевтические производители заметно опережают международные представительства по формальному Data Governance, регулярной проверке восстановления, готовности данных к использованию ИИ и зрелости интеграционной архитектуры. Это закономерно для компаний, которые самостоятельно управляют более сложным локальным ИТ-ландшафтом, производственными системами и критичными данными и поэтому вынуждены глубже формализовывать архитектуру, данные, ИБ и процессы восстановления.

У международных представительств картина иная. Они сильнее выглядят в **синхронизации ИТ и бизнес-стратегии**, но локальная ИТ-функция чаще работает внутри глобальной корпоративной архитектуры и зависит от решений штаб-квартиры, общих платформ и централизованных политик. Поэтому меньшая выраженность отдельных локальных практик не обязательно означает более низкую зрелость, а скорее отражает **другую модель распределения ответственности за технологии и управление ими**.

Почему это важно

Сравнение показывает не «кто лучше», а две разные модели зрелости.

Производственный контур вынуждает крупные компании глубже формализовать архитектуру, данные, ИБ и технологический стек. Международные представительства сильнее встроены в корпоративную стратегию, но локально чаще сталкиваются с интеграционными и data-ограничениями.

Экспертный комментарий **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР**



Компания с 30-летним стажем цифровизации крупного бизнеса. Выделенная практика «Фармацевтика и здравоохранение» выполняет комплексные проекты по внедрению ERP, AI, Data и др. для лидеров фармотрасли

Результаты исследования показывают, что фармацевтическая отрасль входит в новый этап цифровизации. Базовые корпоративные системы уже стали стандартом, активно развиваются аналитика и искусственный интеллект. Следующий барьер зрелости находится уже не столько в технологиях, сколько в способности компаний управлять ими как единой экосистемой.

Для фармы это особенно важно. Цифровой ландшафт должен одновременно поддерживать производство, качество, цепочки поставок, коммерческие процессы, взаимодействие со специалистами здравоохранения и выполнение регуляторных требований. Эти контуры развиваются в собственной логике, но всё сильнее связаны общими процессами, данными и архитектурой. Поэтому локальная оптимизация отдельных участков всё реже дает максимальный эффект для бизнеса в целом.

Показателен и другой важный разрыв: компании активно внедряют AI инициативы и аналитику, тогда как зрелые подходы к Data Governance и архитектуре сформированы далеко не у всех. Наш опыт реализации Data Governance в фарме подтверждает: ценность создаёт не сама платформа, а единые правила работы с данными, понятная ответственность владельцев и встраивание этих принципов в реальные бизнес-процессы. С развитием AI это становится еще важнее: качество результата напрямую зависит от качества, происхождения и управляемости данных.

Наша практика крупных трансформаций в фарме, включая локализацию и импортозамещение критичных систем, также показывает: устойчивость зависит не от набора отдельных решений, а от качества архитектуры и управления зависимостями между системами, процессами и данными.

Поэтому следующий уровень цифровой зрелости

переход от портфеля ИТ-проектов к управлению целостной цифровой экосистемой компании. Для руководителей это означает фокус на нескольких системных приоритетах: сквозной архитектуре, управлении данными, совместной ответственности бизнеса и ИТ и измеримом бизнес-эффекте.

В конечном счете конкурентное преимущество в фарме будет определяться не количеством внедренных технологий, а способностью **быстро и безопасно превращать данные и технологии в качественные решения, устойчивые процессы и бизнес-результат.**

 **Юлия Гусак** директор практики «Фармацевтика и здравоохранение», AXENIX 

Выводы и практические ориентиры

01 Зрелость отрасли смещается от внедрения систем к управлению связностью

ERP, CRM и BI уже стали нормой для большинства компаний. Следующая зона роста - архитектура интеграций, единые данные и управляемый технологический портфель.

02 Бюджетная повестка требует более жёсткой инвестиционной логики

ИТ-бюджеты в большинстве компаний не сокращаются, но отдельный бюджет трансформации редок, а ROI используется менее чем у половины. Для защиты бюджетов на 2027 год необходимо связывать инициативы с финансовыми и операционными метриками.

03 Data Governance остаётся фундаментальным ограничением

Отсутствие владельцев, противоречия между системами и ручные корректировки напрямую ограничивают BI и ИИ. В крупных компаниях формализация уже выше, но даже там проблема владения данными далеко не закрыта.

04 ИБ требует усиления организационной, а не только технической зрелости

Наиболее слабая функция - Respond. Регулярные межфункциональные учения, роль бизнеса в реагировании, тесты восстановления и контроль поставщиков должны стать стандартной управленческой практикой.



Выводы и практические ориентиры

05 ИИ уже массовый, но пока недостаточно управляемый

71,9% используют генеративный ИИ, а формальный AI Governance есть у 9,4%.
Главный приоритет - перейти от отдельных пилотов к реестру сценариев, правилам работы с данными, контролю рисков и мониторингу качества моделей.

06 Два ключевых сегмента требуют разных инвестиционных приоритетов

Крупным производителям важнее масштабирование архитектуры, ERP/QMS, ИБ и промышленного AI. Международным представительствам - BI, Data Governance, импортозамещение и локальная интеграция с корпоративным контуром.

07 Бизнес-эффект уже есть, но его необходимо делать доказуемым

Снижение ручного труда и ускорение процессов видят большинство компаний. Следующий этап - системная фиксация эффекта в KPI, экономике проектов и сравнении «до/после».

Приложение

Опубликованная методология задаёт шкалу 1-5, веса доменов и направление оценки, но не публикует полный набор числовых якорей для всех промежуточных категориальных ответов. В отчёте промежуточные варианты упорядочены монотонно между опубликованными крайними значениями. Для мультिवыборов применяется логика покрытия: больше зрелых практик повышает балл, больше проблем и ручных зон - снижает.

домен	индексируемые элементы
Стратегия	Шкалы зрелости; наличие стратегии; владелец; синхронизация с бизнесом; вовлечённость; разрыв ожиданий
Бюджеты	Доля ИТ-бюджета; динамика; нормализованная доля новых внедрений; бюджет трансформации; методы оценки; legасу; окупаемость
Системы	Уровень интеграции; количество зон ручного труда; архитектурный контроль
Данные	Data Governance; покрытие владельцами; качество данных; единый источник правды; проблемы; BI/data-платформа
GxP	Валидация; электронные записи; audit trail; Data Integrity; цифровизация качества; eBR/eBMR; N/A исключается
ИБ	Govern, Identify, Protect, Detect, Respond, Recover; стратегия ИБ; ОТ; учения; восстановление; поставщики
ИИ	Стратегия; зоны и типы применения; бюджет; готовность данных; политика публичного ИИ; AI Governance; мониторинг
Эффект	Количество зон подтверждённого эффекта; количество барьеров и причин остановки проектов

ИСТОЧНИКИ

Страница исследования: <https://pharmakod.club/survey>
Методология расчёта: <https://pharmakod.club/survey-calculation-methodology>

ОГРАНИЧЕНИЯ ИНТЕРПРЕТАЦИИ

Выборка является целевой экспертной, а не вероятностной; классическая статистическая погрешность для всей отрасли не рассчитывается.

Отдельные вопросы основаны на самооценке респондента и отражают управленческое восприятие, а не внешний аудит.

Малые сегменты (R&D/biotech, контрактные производители, дистрибьюторы, «Другое») участвуют в общей картине, но не анализируются как самостоятельные бенчмарки.

Для GxP, ОТ и производственных систем применяется логика «не применимо»; сравнение моделей бизнеса по этим показателям ограничено.

Анонимность

Отчёт содержит только агрегированные данные. Индивидуальные анкеты, технические идентификаторы и открытые ответы, позволяющие сопоставить результат с конкретной компанией, не публикуются.

