Вектор перемен. Какие стратегии помогли бизнесу сохранить устойчивость в 2022 году

28 декабря 2022

В 2022 году российскому бизнесу пришлось менять привычные схемы работы и внедрять новые стратегии развития. Рассказываем, какие решения принимали компании и как это помогло им обеспечить устойчивость на фоне масштабных внешних изменений.

**Российский бизнес в 2022 году: вызовы и решения**

Главными экономическими вызовами российского бизнеса в 2022 году стало снижение доступности импортного сырья и оборудования, изменение логистики, недостаток оборотных средств, снижение спроса, колебания курсов валют и другое.

В качестве основной меры по сохранению устойчивости и эффективности бизнес использовал сокращение расходов — такой стратегии придерживалось [73,2%](https://rspp.ru/activity/analytics/sostoyanie-rossiyskoy-ekonomiki-i-deyatelnost-kompaniy-rezultaty-monitoringa-rspp-za-ii-kvartal-2022/) предпринимателей, по данным РСПП. Бизнес снижал административные и общехозяйственные затраты, издержки на сырьё и комплектующие, персонал и прочее. В число популярных мер по повышению устойчивости также вошло внедрение энергосберегающих и ресурсосберегающих технологий, поиск новых поставщиков, сохранение или увеличение объёмов инвестпрограмм, импортозамещение, интенсификация производства и цифровизация.

**Основные направления снижения затрат, % от общего числа опрошенных**

Источник: РСПП

По словам представителя торговой сети «Магнит», 2022 год нельзя назвать кризисным для российского ритейла. Продовольственная розница — традиционно защитный сегмент экономики, он устойчив к макроэкономическим изменениям и в меньшей степени зависит от импорта и внешних ограничений, объясняет он. Перестройка привычных логистических цепочек повлияла лишь на незначительную часть ассортимента. Примерно 90% продуктов питания производятся внутри страны. Ритейлу удалось за несколько месяцев перенастроить логистические маршруты, изменить и расширить географию поставок. И сегодня можно констатировать, что покупатель практически не заметил изменений, резюмирует собеседник СберПро Медиа.



**Олег Коробкин,**

**операционный директор СДЭК:**



*Сейчас действительно наступило время возможностей, поэтому не надо бояться пробовать новые модели бизнеса. СДЭК, например, активно начал развивать международное направление. Сегодня никто кроме нас на российском логистическом рынке не может возить из-за границы или за границу такие объёмы грузов и посылок. Это касается не только широкой географии, но и различных типов грузов — по схемам В2В, В2С, С2С, D2C, D2D. В этом мы видим в том числе социальную миссию: помогаем людям поддерживать связь друг с другом, а предпринимателям вести свой бизнес.*

**Новые подходы к стратегии**

В период перемен для компаний важна гибкость, которая помогает быстрее реагировать на рыночные изменения и оперативно освобождать необходимые ресурсы.



Снижение горизонта планирования

Кондитерская фабрика «Победа» раньше составляла план расходования ресурсов на 10 дней, но в 2022 году стала закладывать на это 7 дней. За счёт этого удалось оптимизировать складские запасы и высвободить часть замороженных в них денежных средств. Также это повысило эффективность управления логистикой и снабжением. Эта мера помогла справиться с новыми рыночными условиями, когда поставщики стали переходить с постоплаты на предоплату, а кредитные ставки увеличились до 25%, что требовало от компании больше свободных средств и могло привести к кассовым разрывам.

С 10 до 7 дней

снизила горизонт планирования

кондитерская фабрика «Победа»



*Цифровые системы сквозного планирования*

По данным НОРБИТ, такие системы могут увеличить доход бизнеса на 5%. Недавно специалисты СПО «Арктика» (выполняет весь комплекс электромонтажных и регулировочно-сдаточных работ на строящихся и ремонтируемых кораблях) [разработали](https://up-pro.ru/library/personnel_management/personnel_training/chetko-po-grafiku/) проект сквозного планирования на ЦС «Звёздочка» (занимается судоремонтом и судостроением), сообщало издание «Управление производством». Обе компании входят в Объединённую судостроительную корпорацию. Ожидается, что такая система позволит синхронизировать работу структурных подразделений двух предприятий. В результате исполнение производственных планов увеличится с 40 до 80%.

**Локализация производства**

Организация выпуска важного сырья, оборудования и комплектующих производства в России позволяет сделать логистические цепочки более устойчивыми и снизить себестоимость продукции.



Ноутбуки отечественной сборки

Холдинг F+ tech (куда входит в том числе ИТ-дистрибьютор «Марвел») в 2022 году объявил, что будет выпускать линейку ноутбуков Flaptop для потребительского рынка под собственным брендом F+, а в 2023 году [локализует](https://www.kommersant.ru/doc/5644882) их производство в России, сообщал «Коммерсантъ» со ссылкой на данные компании. По итогам года компания намерена занять около 20% российского рынка. Для этого она будет расширять производственные мощности по сборке собственных изделий и использовать контрактные фабрики. Кроме того, компания [строит](https://www.marvel.ru/press/news/id6452/) в Подмосковье новый завод по выпуску инфраструктурного оборудования (серверов, СХД, сетевого оборудования), который будет производить до 250 000 устройств в год.

20%

российского рынка ноутбуков планирует занять «Марвел-Дистрибуция»



Новые российские электропоезда

В 2022 году «Трансмашхолдинг» получил сертификат соответствия требованиям технического регламента Таможенного союза для нового электропоезда «Иволга 3.0», который является 100% российской разработкой. Он уже запущен в серийное производство и без ограничений может эксплуатироваться на территории стран союза. В реализации проекта [участвуют](https://tmholding.ru/journal_files/TMH_03_2022.pdf) почти 400 отечественных поставщиков из различных регионов. Например, ГК «Ключевые системы и компоненты» поставляет изделия из стеклопластика, пассажирские кресла, элементы интерьера, климатические системы и другие компоненты. При разработке электропоезда был применён отечественный комплект тягового и вспомогательного оборудования.



**Опыт Бразилии**

В мировой практике есть примеры, когда локализация происходит на государственном уровне и применяется для целых отраслей. Так, в Бразилии в 2003 году Министерство шахт и энергетики совместно с национальной нефтяной компанией Petrobras [приняли](https://mining-media.ru/ru/article/anonsy/10672-politika-lokalizatsii-v-neftegazovoj-promyshlennosti) программу PROMINP для усиления локализации товаров и услуг в нефтегазовой отрасли, сообщало издание «Горная промышленность». Для этого была разработана контрактная стратегия, учитывающая относительный вес каждого подсектора, уровень местных производственных мощностей и конкурентоспособность каждого сегмента. В тех секторах, где есть мощности по производству комплектующих, но они недостаточны, применялись меры стимулирования иностранных компаний заключать партнёрские соглашения с бразильскими фирмами. В тех случаях, когда мощностей нет и нет перспектив для их производства, применялись инструменты стимулирования открытия отделений иностранных компаний в Бразилии. В результате доля бразильских компаний в поставках товаров и услуг для нефтегазовой отрасли выросла с 57 до 75% за шесть лет.

*Российские поставщики*

«Магнит» максимально переключился на российских поставщиков и заместил выпадающий ассортимент отечественной продукцией, рассказывает представитель компании. В 2022 году она ввела более 400 новых наименований только в сегменте косметики. Также ситуация создала благоприятные условия для активного развития собственных торговых марок: за год компания запустила более 600 новых наименований под собственными брендами и впервые начала продвигать свои эксклюзивные марки на ТВ. На фоне перехода к бережливой модели потребления покупатели стали активно переключаться на собственные торговые марки (СТМ) ритейлеров. Их доля в продажах ритейлера по итогам 2022 года может вырасти до 20%.

**Новые форматы торговли**

За январь — октябрь 2022 года оборот розничной торговли снизился на 5,5%, по данным Росстата. Согласно [исследованию](https://nielseniq.com/global/ru/insights/analysis/2022/fmcg-v-2023-kak-budet-razvivatsya-rossiyskiy-rynok/) NielsenIQ, ценовая доступность стала главным фактором, влияющим на принятие решения о покупке. В связи с этим компании расширяют предложение доступных товаров.

*Дискаунтеры*

Ритейлеры стали активнее использовать формат дискаунтеров. Например, «Магнит» ускорил расширение сети «Моя цена» по всей стране. Если в течение 2021 года компания открыла 175 магазинов такого формата, то по итогам третьего квартала 2022-го их число достигло уже 500, а до конца года будет открыто ещё 200. В компании объясняют это ростом инфляции и увеличением давления на доходы покупателей.

По словам представителя «Магнита», на сегодняшний день этот формат показывает самые высокие темпы развития на рынке после e-commerce, этот тренд продолжится и в 2023 году. Так, рост продаж в дискаунтерах «Магнита» в третьем квартале составил более 50%. В целом такие магазины могут серьёзно изменить ландшафт продовольственной розницы на горизонте ближайших пяти лет, отмечает он. По [данным](https://www.magnit.com/ru/media/press-releases/magnit-otkryl-500-diskaunterov-moya-tsena/) «Магнита», например, операционная прибыль дискаунтеров ниже, чем в «магазинах у дома», но их открытие обходится на 40% дешевле.

**Основные стратегии экономии российских потребителей, % от общего числа опрошенных**

Источник: [NielsenIQ](https://nielseniq.com/global/ru/insights/analysis/2022/fmcg-v-2023-kak-budet-razvivatsya-rossiyskiy-rynok/%22%20%5Ct%20%22_blank)

*Подержанные товары*

На фоне снижения покупательной способности продавцы электроники — «Связной», «Ситилинк» и другие — [начали](https://www.kommersant.ru/doc/5304281) торговлю уцененными товарами, сообщал «Коммерсантъ». По данным компаний, спрос на вторичном рынке из-за приостановки поставок некоторых видов техники в этом году заметно вырос.

*Новые схемы продажи иностранной продукции*

СДЭК [запустил](https://www.cdek.ru/ru/press/view/2022-05-06-cdekshopping-sopping-bez-granic) проект CDEK.Shopping — сервис для покупки товаров из-за рубежа по модели «всё включено». Клиенты только формируют заказ, а оформление документов, логистические и таможенные вопросы берёт на себя площадка. Это позволяет покупать зарубежные бренды по ценам ниже российских, а также приобретать товары, которые не представлены в нашей стране. За первые полгода работы платформа доставила более 7500 посылок.

Чаще всего потребителей интересовали смартфоны, компьютерная техника, детские конструкторы, витамины и БАД. По словам операционного директора СДЭК Олега Коробкина,главная идея платформы — создать простой, понятный и быстрый путь для российских потребителей к товарам в зарубежных магазинах, а также дать возможность расплатиться картой российских банков.Кроме того, в ноябре компания запустила сервис CDEK recommerce для покупки восстановленной техники из Европы и США.

**Новые рынки сбыта**

Общий российский экспорт за январь — сентябрь вырос на [25%](https://www.interfax.ru/business/869204) 431 млрд долларов, сообщал «Интерфакс» со ссылкой на первого заместителя руководителя Федеральной таможенной службы Руслана Давыдова. Компании активно осваивали новые зарубежные рынки, в первую очередь Ближний Восток, Латинскую Америку и Азиатско-Тихоокеанский регион. Так, доля азиатского направления в экспорте металлургической продукции в этом году уже достигла 50%, тогда как ранее она находилась в пределах 10—20%. Ведущие предприятия [переориентируют](https://www.prometall.info/corp/severstal/kakie_shansy_u_severstali_na_novykh_rynkakh) экспорт 4 млн тонн металлопродукции на рынок Юго-Восточной Азии, по данным отраслевого издания ProMetall.

На 25%

вырос экспорт российских товаров в январе — сентябре 2022 года

По данным Российского экспортного центра, доля российских поставок в дружественные страны составляет больше 60% от общего объёма. Со стороны экспортёров возрос интерес к странам Азии, Африки, Латинской Америки. Дополнительные возможности предоставляет расширение присутствия на рынках стран Евразийского союза.



*Управление торговлей в Индии*

Облачный сервис «Мойсклад» (коммерческий SaaS-продукт для обработки заказов, управления продажами и закупками, складского учёта и контроля финансовых расчётов) в 2022 году вышел на рынок Индии под брендом Kladana. Эту страну компания выбрала, поскольку там большое число потенциальных клиентов из сектора МСП, высокие темпы проникновения интернета, местные предприниматели открыты кзарубежному софту, активно осваивают электронный документооборот и занимаются цифровизацией бизнеса. Компания рассчитывает, что сможет к 2025 году увеличить аудиторию до 300 000 клиентов.



**Михаил Сутягинский,**

**председатель совета директоров АО «ГК „Титан“,**

**глава комитета по химической промышленности «Деловой России»:**

Сейчас ведётся активная работа по импортозамещению, в том числе технологий, поиску новых рынков сбыта и партнёров. Произошла частичная переориентация поставок с рынка Европы на рынки Турции, стран средней Азии и СНГ. Уровень цен на поставляемую продукцию там ниже, спрос ограничен, что повысило уровень конкуренции. Также нужно отметить, что при этом значительно возросли затраты на логистику. К подобным решениям сейчас пришли многие компании, в том числе и из других технологичных и наукоёмких отраслей промышленности.

**Цифровая трансформация**

Цифровая трансформация в 2022 году стала более актуальной, поскольку на фоне внешних изменений позволяет бизнесу оптимизировать бизнес-процессы и находить новые источники для получения дохода.



*Экосистема для мигрантов*

Санкт-петербургская компания «Миграционный центр», занимающаяся подготовкой документов для оформления трудовых патентов иностранным гражданам (ежегодно обслуживает около 260 000 клиентов), [запустила](https://sber.pro/digital/publication/ekosistema-migranta-kak-uvelichit-spektr-predostavlyaemyh-uslug-i-chislo-klientov-bez-rasshireniya-shtata) новое мобильное приложение. Теперь вместо одной услуги она предлагает целую экосистему сервисов для мигрантов: там они ищут работу, получают push-уведомления о необходимости оплаты НДФЛ и продления патента. Также иностранные граждане могут обслуживаться в «Миграционном центре» без очереди, записавшись через приложение. Благодаря новому цифровому продукту, компания возвращает клиентов, переводит взаимодействие в онлайн, зарабатывает на большем объёме услуг.



**Как Сбер поддерживает бизнес**

Сервисы Сбера [позволяют](https://www.sberbank.com/ru/s_m_business/credits/gos_program) бизнесу подобрать меры господдержки и определить, под условия каких программ подходит компания.

Кроме того, Сбер предлагает компаниям инструменты для комплексной цифровой трансформации бизнеса. Помимо выбора digital-инструментов, эксперты компании помогают составить дорожную карту преобразований и внедрить их. На СберПро Цифровое развитие есть информация о [сервисах](https://sber.pro/digital/services), которые можно