

BE

Business Excellence

EST. IN THE UK



Международный журнал

«Деловое совершенство»

Лауреат конкурсов



№12
2022

since 1996

ria-stk.ru/ds

ГЛАВНАЯ ТЕМА

ИТОГИ-2022.
КОНТУРЫ-2023

7

ключевых
показателей
эффективности

Владимир Лукин

Партнер группы операционных рисков
и устойчивого развития компании Керт

«Не сворачиваем с зеленого пути»

Таланты
и преемники
стр. 36

Инвестиции
в людей создают
питательную среду
для бизнеса
стр. 40

Положиться
на свои силы
и горизонтальные
связи
стр. 48



ISSN 2587-8689



9 771813 948001 >

Главная
тема

ИТОГИ-2022.
КОНТУРЫ-2023



Изображение: patacscheiber media/Stock.com

ИТОЖИМ ПРОШЛОЕ. СТРОИМ НАДЕЖДЫ НА БУДУЩЕЕ

Коллективный портрет уходящего года создаем с помощью экспертов, руководителей государственных и общественных структур, представителей бизнеса. И даже осмеливаемся заглянуть в 2023 г., строим и обосновываем антикризисные планы. 13 экспертов из разных секторов рынка — специально для читателей Business Excellence.



1

Максут ШАДАЕВ,
министр цифрового
развития, связи и массовых
коммуникаций РФ

ПОМОЧЬ РОССИЙСКИМ КОМПАНИЯМ СОЗДАТЬ ПРОИЗВОДСТВО В НАШЕЙ СТРАНЕ

Свою основную задачу на ближайшее время мы видим в помощи производителям вычислительной техники, компьютерного и телекоммуникационного оборудования в создании производства в России.

Мы прекрасно понимаем, что с получением готового оборудования от вендоров будут сложности, но комплектующие мы пока завозим, и ситуация в настоящее время неплохая. Наша основная задача — помочь российским производителям создать производство в нашей стране.

Со спросом на российскую электронику у нас теперь всё хорошо. Министерство не планирует введение дополнительных ограничивающих или мотивирующих экономических факторов

Думаю, в 2023 г. государство будет делать большие инвестиции, оказывать финансовую поддержку проектам развития собственных архитектур. На мой взгляд, основные усилия будут сосредоточены на разработке собственного процессора на основе открытой архитектуры, и это будет приоритетом. Безусловно, такой процесс пройдет в несколько этапов.

По российскому реестру ПО у нас тоже ожидаются иннова-

ции. Первое: упрощение процесса включения в реестр ПО, поскольку сейчас это достаточно длительная процедура, предполагающая определенную экспертизу, проверки на наличие иностранного ПО, которое используется в предлагаемом решении.

Второе: сегодня в реестр ПО включаются продукты компаний, где работают 50% и более российских граждан. Считаю, этот критерий нужно немного поменять. В стране немало классных российских компаний, не отвечающих таким условиям, но при этом Россия по факту контролирует их деятельность, т.е. у наших граждан есть 25% и более <акций>, а у других инвесторов таких пакетов нет. Мы обсуждаем с рынком изменение критериев оценки.

Мы также рассматриваем введение требований совместимости с российскими операционными системами. Мы будем это делать очень аккуратно, поскольку если их ввести моментно, то будет необходимо в такую совместимость моментно инвестировать немало средств. Здесь наши ориентиры рассчитаны на трех-, пятилетнюю перспективу.



2

Любовь БОНДАРЬ,
президент Ассоциации
по техническому
регулированию «АССТР»

ТРЕБУЕТСЯ ОПЕРЕЖАЮЩЕЕ ТЕХРЕГУЛИРОВАНИЕ

Результатом 2022 г. можно считать вступление в силу большого количества норма-

тивных правовых актов в сфере технического регулирования и аккредитации, которые устраняют пробелы в действующем законодательстве. Например, постановлением Правительства РФ от 23 декабря 2021 г. № 2425 утвержден единый перечень продукции, подлежащей обязательной сертификации, и единый перечень продукции, подлежащей декларированию соответствия. Очевидной новеллой данного документа является возможность замены декларирования соответствия по желанию заявителя обязательной сертификацией. Также принят ряд нормативных правовых актов, учитывающих положения международных документов, направленных на цифровизацию процессов в области аккредитации, введено понятие «схема аккредитации», установлена возможность проведения свидетельской оценки заявителей и аккредитованных лиц, а также выездной оценки с использованием средств дистанционного взаимодействия, в т.ч. посредством аудио- и видео-конференц-связи.

Неудача года — политическая ситуация не позволила Российской Федерации в лице Росаккредитации стать подписантом многостороннего соглашения о взаимном признании Международного форума по аккредитации — IAF MLA, которое способствует взаимному признанию сертификатов соответствия систем менеджмента, продукции, процессов и услуг, а также содействует торговле на мировом уровне.

Если говорить о векторах развития системы технического

регулирования и стандартизации в краткосрочной перспективе, можно выделить следующие принципы развития.

- Скоординированность и открытость процессов. Необходимо активное вовлечение в проектирование реальных экономических процессов как регулятора, так и всех заинтересованных лиц.
- Инновационность. Формирование новых инструментов — участие технологических консорциумов и иных новых участников в стандартизации сквозных технологий, создание платформенных решений в институтах системы на разных ее уровнях, широкое применение механизмов проектного управления и пр.
- Опережающее регулирование. Разработка новых технических и организационных норм в процессе создания передовых технологических решений.
- Цифровизация. Необходимо стремиться к переходу к цифровой оценке соответствия, применению технологии «цифровых двойников», что обеспечит повышение качества продукции, эффективность производственных процессов, возможность проведения натурных испытаний готовой продукции с первого раза и выход на рынок с продукцией, которая по своим характеристикам не уступает или даже превосходит лучшие мировые образцы.
- Профессионализм. Создание института экспертов (экспертов-аудиторов) в сфере технического регулирования и стандартизации

послужит совершенствованию компетенций, профессиональных ценностей и социальной ответственности как персонала, участвующего в оценке соответствия, так и производителей продукции.



Инна КАРАЕВА,
исполнительный директор
«Ромир»

СТАВКА НА СТМ И ВАКУУМ В ПОТРЕБНОСТЯХ

Главным событием года на рынке я бы назвала выход товаров под собственными торговыми марками на новый уровень спроса. Безусловно, интерес покупателя к СТМ наблюдается не первый год, но сегодня мы фиксируем четкий фокус на идентификации собственных торговых марок внутри продуктовой матрицы сетей, фокус на создание своих продуктов не только в продуктовой технике, аксессуарах, одежде. Этот сегмент развивается наиболее динамично. Все ретейлеры сегодня делают ставку на СТМ, и зачастую это среднеценовой сегмент, позволяющий работать с разными группами населения.

Основной тренд в сфере товаров и услуг — ориентир на импортозамещение и омниканальность, еще большее погружение потребителя в каналы онлайн наряду с традиционными. С уходом иностранных брендов образовался вакуум не только на полках, но и в потребностях покупателя.

Интересно наблюдать, как развивается потребление в онлайн-канале и меняется состав потребительской корзины. Люди стали охотнее заказывать скоропортящиеся продукты, к примеру, кислomолочную продукцию. Можно сделать вывод, что формируется определенный уровень поведения россиян к онлайн-сервису сетей и доставке с точки зрения «фреш»-категорий.

Тренд в покупательском поведении предсказуем — это включение стратегий экономии, перераспределение трат в пользу необходимого, диверсификация форматов магазинов в портфеле.

С уходом многих иностранных брендов с российского рынка отечественные производители получили как возможность занять место на опустевших полках, так и новые вызовы — соответствовать заданной планке качества, не разочаровать своего потребителя, справиться с объемами, а главное — слышать свою аудиторию, ее потребности, ценности и ожидания. Всё это должно стать драйвером развития внутреннего производства и, соответственно, качества продукции.

Все мы находились и продолжаем пребывать в состоянии нестабильности. Меняется как карта рынка, так и сам покупатель. Все предполагали, что люди начнут экономить, но для многих оказалось сюрпризом, что расставаться с привычным образом жизни россияне стремятся неохотно. Поэтапно мы видим экономию не за счет качества и сокращения потребления, а скорее за счет перераспределения трат в пользу

самого необходимого, поиска выгодных предложений, закупки товаров впрок. Люди включают рациональные стратегии потребления, и для соответствия этим запросам нужны дополнительные усилия.

Ориентируясь на потребителя в развитии бизнеса, необходимо делать ставку на его ценности. В первую очередь растут каналы, которые закрывают максимально широкий спектр потребностей. К примеру, запросу на оперативность отвечают маркетплейсы, потребность в специализированных товарах закрывают игроки-специалисты, на запрос удобства и регулярности покупок отвечают продуктовые ретейлеры. Такое разнообразие в портфеле обусловлено приоритетными ценностями и потребностями. Сейчас важно учитывать, что они разнятся в зависимости от поколения, социальной страты, географии. Главная задача — изучить своего покупателя, и подходить к этому необходимо комплексно, обращая внимание на все сферы его жизнедеятельности.



Наталья САМОУКИНА,
бизнес-тренер, руководитель
Школы тренинга Натальи
Самоукиной

СЕГОДНЯ НЕЛЬЗЯ УВОЛЬНЯТЬ КЛЮЧЕВЫХ СОТРУДНИКОВ

В этом году от меня как от бизнес-тренера и руководителя собственной школы потребовалась подготовка но-

Топ-менеджерам и специалистам нужно развивать у себя навыки не только эмоционального, но и адаптивного интеллекта, который позволяет быстро приспосабливаться к постепенно меняющимся условиям и к внезапным, как обвал, переменам

вых, знаковых для времени программ — по ситуационному лидерству (раньше традиционно я читала курс «Навыки управления персоналом») и жестким переговорам.

Среди кадровых трендов года, связанных с уходом с российского рынка зарубежных компаний, отмечу высвобождение компетентного русскоязычного персонала, часто обученного на Западе и владеющего несколькими иностранными языками. Как правило, это опытные специалисты высокого ранга: топы, управленцы среднего звена, линейные менеджеры. Среди них есть финансовые директора, главные бухгалтеры, экс-руководители юридических отделов зарубежных компаний. Многие достаточно молоды, хотя возрастные границы сегодня размываются. Такие специалисты обычно очень востребованы. В течение трех-четырех месяцев они искали место на рынке, соответствующие вакансии. Умные российские компании приглашали таких специалистов с демпингом в 15–20%, снижая их стоимость (понятно, что работая в западных компаниях, они имели хороший ежемесячный доход и высокие премиальные). Кандидаты соглашались

работать на таких позициях, чтобы не простаивать, быть в активном состоянии, несмотря на то, что у многих из них есть подушка безопасности.

В этом году для руководителей был особенно актуален адаптивный интеллект, и сегодня эта тема востребована на моих тренингах и вебинарах. Я акцентирую внимание на том, что топ-менеджерам и специалистам нужно развивать у себя навыки не только эмоционального, но и адаптивного интеллекта, который позволяет быстро приспосабливаться к постепенно меняющимся условиям и к внезапным, как обвал, переменам. Ключевой навык — дивергентное мышление: в каждой такой неожиданной кризисной ситуации нужно подготавливать два-три-четыре варианта ее решения с оценкой плюсов и минусов, преимуществ и рисков. Именно на рисках нужно фокусироваться очень серьезно. При выборе управленческого решения нужно предусматривать или заранее закрывать возможности возникновения серьезных рисков.

Могу привести примеры по сегменту управления персоналом. Сегодня нельзя увольнять ключевых сотрудников, экспертов, специалистов,

особенно тех, на кого «посажены» важные для компании бизнес-процессы. Тех, которые давно и стабильно работают в компании, даже если такие сотрудники дорого стоят. Да, можно на время принять непопулярное управленческое решение и снизить переменную часть дохода сотрудника, но не больше, чем на 10%, и с обещанием вернуть ее, когда дела пойдут на лад. Потому что ключевые сотрудники — интересные, яркие, известные в своем сегменте бизнеса — всегда найдут для себя подходящую вакансию на рынке либо займутся консультированием, консалтингом, который сейчас очень развит в России.



Владимир ЛУКИН,
партнер группы
операционных рисков
и устойчивого развития Kert

РАБОТА НАД КЛИМАТИЧЕСКИМИ СТРАТЕГИЯМИ ПРОДОЛЖАЕТСЯ

Если говорить про инициативы бизнеса, то прежде всего нужно отметить публикации климатических стратегий компаний «РУСАЛ», «Полус», «Северсталь» и ряда других. Процесс начался в прошлом году и в текущем продолжился, что уже заслуживает внимания. Это события, которые, с одной стороны, могут показаться рутинными, но, тем не менее, свидетельствуют о том, что бизнес действительно всерьез думает и об экологической ответственности,

и о климатической результативности своей деятельности. Это достойно внимания, и самое главное — это материалы, которые достойны изучения, поскольку у каждой компании своя специфика и проработка методических вопросов в ходе работы над своей климатической стратегией.



Анатолий САФОНОВ,
директор Центра
консалтинга и оценки BOK,
ассессор и тренер EFQM

В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДИАГНОСТИКЕ ТЕМПЫ ИЗМЕНЕНИЙ РАСТУТ!

Необходимость пересмотра бытующих концепций и представлений была понятна специалистам уже давно, что привело к столь радикальному пересмотру базовой европейской модели менеджмента для построения успешного бизнеса с учетом реалий сегодняшнего дня. Главная причина пересмотра — темпы изменений внешнего окружения для большинства компаний начинают превышать возможности своевременных рефлексии и организационных изменений.

Тренды организационной диагностики менеджмента — 2022:

- системные (организационные) трансформации итерационного типа, а не последовательное улучшение бизнес-процессов;
- поддержка изменений через адаптацию к новой реальности и гибкие подходы;
- формирование организационной культуры нового

типа, поддерживающей восприимчивость к инновациям и трансформационным переходам;

- многоуровневое лидерство, обеспечивающее скорость принятия обоснованных управленческих решений в рамках общей политики и стратегии;

- расширение процессного и проектного менеджмента за пределы организации, экосистемный подход.

Новые времена требуют новых моделей. Многие хорошо зарекомендовавшие себя модели, стандарты и инструменты менеджмента уже не работают, а новые или еще не созданы, или мы пока еще не умеем с их помощью достигать желаемых результатов.

Перспективные направления развития инструментов организационной диагностики, которые будут иметь решающее значение в 2023 г.:

- интеграция диагностических моделей со стратегическим менеджментом, распространение этого подхода на весь управленческий цикл организации;
- внедрение технологий искусственного интеллекта для создания целостных управленческих автоматизированных систем, широкое использование методов машинного обучения на основе логики работы экспертов;
- в крупных компаниях со сложной организационной структурой модели и диагностические инструменты должны быть адаптированы под особенности этой структуры через создание гибких многоуровневых организационных моделей

с разной степенью детализации подходов, сочетая результативность диагностики с ограничением затрат на их поддержку (попытки внедрения уже есть);

- упрощение и обеспечение гибкости организационных моделей (если это, конечно, не сильно влияет на их результативность), что обеспечит их большую доступность для МСП, публичного сектора экономики, подразделений и филиалов крупных компаний;
- сфокусированные отраслевые решения на основе стандартов лучших практик, «линзовый» подход для управления и поддержки функциональных систем менеджмента — инновационного менеджмента, устойчивого развития, управления интеллектуальным капиталом и др.



Сергей ПУТИН,
ИТ-директор УК
«Региональные объединенные системы «Водоканал»

КРИЗИС — ОТЛИЧНАЯ СРЕДА ДЛЯ РОССИЙСКИХ УПРАВЛЕНЦЕВ

Главное событие года в отрасли ЖКХ — утверждение стратегии отрасли до 2030 г. с акцентом на цифровую трансформацию, а в сфере водоснабжения и водоотведения (ВиВ) — на развитие инфраструктуры.

Важнейшее событие в ИТ — старт работы индустриальных центров компетенций для создания отраслевых продуктов

Профессиональные тренды года — непрерывность бизнеса и индивидуальное лидерство. Стабильность руководителя и сохранение ясного сигнала определяют силу и работоспособность коллектива

производства России. Это позволит в среднесрочной перспективе создать российские отраслевые стандарты в области прикладных цифровых продуктов для ЖКХ.

Вызовы года:

- несоответствие уровня отраслевых цифровых систем поддержки управленческих решений современным запросам по эффективному планированию, проектированию, эксплуатации капитального строительства, городского и жилищно-коммунального хозяйства;
 - «цифровое неравенство» субъектов страны в сфере ЖКХ;
 - низкий уровень цифровизации участников строительной деятельности и поставщиков коммунальных услуг;
 - зависимость информационно-коммуникационной инфраструктуры строительства и ЖКХ от иностранного ПО;
 - несформированность системы подготовки кадров для цифровой трансформации отрасли;
 - низкий уровень проникновения технологий информационного моделирования в регионах.
- Одно из важных антикризисных управленческих решений в 2022 г. — форсирование развития инфобезопасности во многом через сервисные модели, экстренная «пере-

сборка» цифрового хозяйства на доступных технологиях.

Главный эксперимент года — тотальное обнуление ценности международной SaaS-модели (ПО как услуга). Полагаю, это будет иметь колоссальный эффект в виде «островизации» сервисов внутри государств или иных стабильных сообществ.

Профессиональные тренды года — непрерывность бизнеса и индивидуальное лидерство. Стабильность руководителя и сохранение ясного сигнала определяют силу и работоспособность коллектива.

Неудача года в том, что рынок и регуляторы, как мне кажется, не договорились о подходах к формированию инфраструктурных базовых ИТ-продуктов — стандартов де-факто. В итоге мы будем иметь на пространстве страны несколько различных по качеству клонов MS Office вместо создания одного «странового» стандарта. Невозвратными затратами во многом стали инвестиции в «недружественные» ИТ-продукты. Но методологии и знания в области бизнес-процессов остались с нами.

Кризис показал, что процессы обеспечения непрерывности бизнеса развиты недостаточно. А вот мобилизация коллективов перед разделяемой идеей дает мощные результаты. Основной вопрос



Иллюстрация: shulz/stock.com

к менеджменту — показать и объяснить эту идею; сделать ее лично разделяемой.

В целом кризис — отличная среда для российских управленцев. Новая экономическая реальность учит быть более гибкими.

В 2023 г., с моей точки зрения, важно собрать реальные планы по импортозамещению или шире — технологическому суверенитету, договориться о целях, принципах и двигаться вперед.

Хочется быстрой стабилизации новой макроэкономической ситуации, что, вероятно, не случится. Ожидания-2023 — восстановление прогнозируемости и управляемости цепочек поставок и бизнес-процессов. Возможно, agile и проектное управление станут основой регулярных бизнес-процессов как ответ на постоянные и непредсказуемые изменения среды.



8

Михаил ЕМЕЛЬЯННИКОВ,
управляющий партнер
консалтингового агентства
«Емельяников, Попова
и партнеры»

ЦЕЛЬ В 2023 Г. У ВСЕХ ОДНА — БЕЗОПАСНОСТЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ ПРИ ОГРАНИЧЕНИИ БЮДЖЕТОВ

Уходящий год предъявил рынку информационной безопасности два главных вызова. Первый — уход из России иностранных вендоров, в первую очередь американских, европейских и японских, вместе с их продуктами, которые не только исчезают с рынка, но и перестают поддерживаться и об-

новляться, а, значит, и обеспечивать надлежащий уровень защиты. Второй вызов — значительное усиление противостояния в киберпространстве, рост количества, форм и мощности атак на российскую ИТ-инфраструктуру, как государственную, так и частную, принадлежащую бизнесу отдельных граждан (в первую очередь речь идет о мошенничестве).

Катастроф и глобальных проблем в кибербезопасности в этом году не было. Значит, с вызовами пока удастся справиться. Хотя значительный рост в 2022 г. количества утечек защищаемых сведений, в первую очередь персональных данных, не может не настораживать.

Одна из основных проблем года для информационной безопасности — перевод значительного числа специалистов на удаленную работу с неизбежными проблемами организации дис-

Крупнейшие мировые вендоры «железа» и софта создавали свои решения десятилетиями, и просто так заменить их наскоро созданными отечественными продуктами не получится

танционного взаимодействия с ними. Фактически это означает утрату периметра информационных систем, необходимость организации защищенных каналов связи с ними, утрату контроля над индивидуальными средствами, которыми пользуются работники, постоянно или значительную часть времени отсутствующие в офисах.

Еще одно новшество, обусловленное геополитическими обстоятельствами года, — организация управления удаленной территориально и даже распределенной во времени командой. Проблем здесь очень много: организация планирования и контроля, поддержание трудовой дисциплины, возможность неправомерного использования информации, которая больше не циркулирует в замкнутой корпоративной системе, а в больших объемах выходит наружу, и т.д.

Эта область деятельности для многих оказалась новой и неизведанной. И успешное решение проблем зависит от совместной и слаженной работы многих подразделений — ИТ, информационной, физической и кадровой безопасности, compliance и управления рисками.

Цель в 2023 г. у всех одна и обшая — обеспечить безопасное функционирование своих информационных систем в условиях неизбежного существенного ограничения бюджетов,

сил и средств, а вот исходные условия, пути и способы их решения у всех очень разные. Одно точно — не стоит рассчитывать на быстрое, эффективное и безопасное импортозамещение, особенно аппаратных платформ и системного программного обеспечения, наиболее важных и уязвимых с точки зрения информационной безопасности. Крупнейшие мировые вендоры «железа» и софта создавали свои решения десятилетиями, и просто так заменить их наскоро созданными отечественными продуктами не получится, какие бы решения и программы в стране ни принимались и как бы государство этому ни помогало законодательством, льготами и грантами.



Артем СОКОЛОВ,
президент Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ)

ГЛАВНЫЕ ОЖИДАНИЯ — 2023 СВЯЗАНЫ С ПАРАЛЛЕЛЬНЫМ ИМПОРТОМ

Одно из главных событий года — введение нового порядка ввоза продукции, которое коснулось не только e-commerce, но и всего ретейла. Документ

был подготовлен в рекордные сроки, за три дня, совместно Минэкономразвития, Росаккредитацией, ФТС России при непосредственном участии АКИТ. Новый порядок, касающийся получения и действия упрощенной декларации, протоколов испытаний, объемов продукции и товаров с маркировкой ЕАС, значительно упростил жизнь ретейла и позволил не допустить появления пустых полок в магазинах.

Второе важное событие года — закон об эксперименте по онлайн-продаже рецептурных лекарств. Уверены, что пилотный проект, который стартует в следующем году в Москве, Московской и Белгородской областях, позволит набрать необходимый опыт и отработать все механизмы для того, чтобы в будущем рецептурные лекарства можно было покупать дистанционно уже во всех регионах страны.

Среди главных антикризисных управленческих решений года — более 20 мер поддержки бизнеса, которые разработало Правительство РФ в части импорта. Прежде всего это упрощенный порядок ввоза и легализация параллельного импорта: альтернативный порядок ввоза продукции при возможности использования для ФТС копий сертификатов без отметок правообладателей. Благодаря этим решениям ретейлеры не только сохранили ассортимент, но и значительно расширили его.

Большое влияние на сохранение и развитие бизнеса оказал пакет льгот, введенный правительством, в т.ч. субсидирование кредитов для системообразующих компаний по верх 12%,

начисленных на остаток основного долга. Значительную роль сыграли также решения Совета ЕЭК, например, отсрочка для системообразующих организаций уплаты ввозных таможенных пошлин без уплаты процентов при ввозе товаров на таможенную территорию ЕАЭС.

Что не удалось? Не произошло давно ожидаемого на рынке снижения ставок эквайринговой комиссии. Это проблема, которая особенно волнует онлайн-ритейл, где тарифы намного выше, чем в классической рознице, и существенно больше безналичных расчетов: 85% в целом по отрасли и до 100% в отдельных компаниях. По итогам года эквайринговая кампания выливается в колоссальные суммы — за 2021 г., например, эта статья расходов у торговых предприятий составила более 500 млрд руб.

После ухода с российского рынка международных платежных систем, которые методично повышали комиссии за эквайринг, все операции по картам обслуживает только Национальная система платежных карт. Однако размер межбанковских комиссий, несмотря на ожидания, остался на прежнем уровне.

В этом году не удалось добиться адекватных решений по дистанционной продаже алкоголя. Это единственная на сегодня категория товаров, которую нельзя купить онлайн, хотя спрос на нее очевиден: нелегальный оборот алкоголя в интернете оценивается в сумму до 10 млрд руб., а общее количество ресурсов, предлагающих эту категорию, — около 3 тыс. сайтов.

Снятие регуляторных ограничений для интернет-торговли в этой категории могло бы стать самой действенной мерой для сокращения неконтролируемого оборота алкогольной продукции, новой точкой роста для e-commerce. Алгоритмы работы онлайн-ритейлеров уже сейчас в целом позволяют реализовывать эту товарную группу, соблюдая все требования законодательства. Но, к сожалению, в этой сфере до сих пор отсутствуют необходимые нормативные акты, несмотря на все запросы и потребности, и бизнеса.

Главный урок года: выживают не сильнейшие, а более гибкие, способные к быстрой перестройке в меняющихся реалиях. Ситуация неопределенности привела к изменениям не только бизнес-процессов, но и стратегии в целом. Компании стали активнее диверсифицировать бизнес и научились не делать ставку на одного единственного поставщика.

Как выяснилось, именно модель с множеством партнерских связей оказалась самой устойчивой при любых изменениях — гибкость маркетплейсов позволила им в этом году существенно увеличить долю продаж в общем объеме интернет-торговли, значительно расширить ассортиментные предложения и базу поставщиков. Быстрее всех адаптировался малый бизнес, в отличие от крупных торговых предприятий, некоторые из которых и сейчас находятся в процессе перестройки. Очевидно, что крупному бизнесу с бизнес-моделью по жестко очерченному плану меняться оказалось сложнее всего.

Главные ожидания и цели в 2023 г. связаны с параллельным импортом, который с нами надолго, с учетом, что список товаров параллельного импорта подвергается динамическим изменениям в зависимости от ситуации на рынке. Рынку сегодня необходимы понятные подходы и четкие правила формирования списка, чтобы не ущемлять права тех компаний, которые в России выстраивают бизнес с учетом брендов, заявивших об уходе. В частности, в будущем необходимо еще раз отработать вопрос по переходному периоду для новых исключений — это важный вопрос для планирования бизнес-процессов компаний, работающих в стране.



Кирилл АНОШИН,
директор Национальной
гильдии фрилансеров

ВЕКТОР ФРИЛАНСА ПОМЕНЯЛСЯ С РАЗВИТИЕМ НА СОПРОВОЖДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Рынок фриланс-услуг очень чувствителен к любым изменениям в экономике и особенно быстро реагирует на перемены в сегменте микро- и малого бизнеса. Основным трендом 2022 г. было смещение горизонта планирования в бизнесе со среднесрочного на краткосрочный. И как следствие — изменение «портрета потребности» заказчика потребителя услуг. Основным требованием к исполнителю стал короткий срок и потребность в услуге «здесь и сейчас».

На внутреннем рынке вектор поменялся с развития на сопровождение и поддержание существующих потребностей потребителя, но экономические модели не претерпели глобальных изменений. А вот на внешнем рынке изменились — нет, сломались из-за санкций финансовые модели.

С июля этого года самозанятые по всей стране при соблюдении ряда условий могут получить от государства до 350 тыс. руб. на старт своего дела. Но это в большей степени относится к «производственникам», а не к многогранной дистанционной «творческо-айтишной» сфере деятельности, которая объединяет много специализаций и смежных отраслей.

Я думаю, что главный эксперимент этого года для многих бизнесов и предпринимателей — это состояние идеального шторма и попытка из него выплыть. Многие в нашей фриланс-среде очень быстро осознали, что помимо основных знаний и умений в своей специализации необходимо еще развиваться, работать и зарабатывать в других смежных направлениях и специализациях.

Множество необходимых сервисов, включая финансовые механизмы, почти одновременно оказались недоступны для нас. Часть сервисов мы можем построить и строим внутри нашей экосистемы, часть мы можем получить в рамках «параллельного» импорта, а вот часть, к сожалению, безвозвратно на данный момент потеряны.

Мы все надеемся на политическую и экономическую стабилизацию для того, чтобы увеличить горизонт планиро-

Главный эксперимент этого года для многих бизнесов и предпринимателей — это состояние идеального шторма и попытка из него выплыть

вания и понимания, проработки возможных сценариев для развития как технологических платформ, помогающих бизнесу, так и сервисов, позволяющих решать задачи бизнеса не только «здесь и сейчас», но с прицелом на его будущий рост.



Вячеслав СОЛОПОВ,
директор по консалтингу
ГК «Ланит»

СОЗДАТЬ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНЫЙ ПЛАСТ, ЧТОБЫ ПЕРЕЗАПУСТИТЬ УТЕРЯННЫЕ СВЯЗИ РЫНКА

После введения в 2022 г. ограничительных мер от российского рынка стали отваливаться сначала «кусочки» спроса, затем производства, после чего произошел массовый уход западных вендоров с частичной потерей персонала. В итоге мы получили ситуацию, когда в стране есть отдельно существующий спрос, но нет связанности рынка. Получили свободный сегмент рынка, откуда ушли многие технологические компании, и серьезный запрос от бизнеса на его развитие. Самое главное, мы осознали необходимость создания собственных технологий, а это

требует гораздо больших усилий, чем просто закрыть дыры, восполнив то, что ушло.

Сейчас как никогда важно экспериментировать, получать продукты, отличные даже от тех, которые описаны в техническом задании. Конечно, это не самая простая задача, но ее решение позволит сначала создать гарантированный спрос, затем — экспериментальный пласт и в итоге перезапустить утерянные связи рынка.

Создание монолита тяжелых платформ — это не просто вчерашний день, а вчерашний век. При этом создание открытых компонентов, в т.ч. и российских, которые можно было бы собрать в одно решение, даст возможность создать более высокую конкуренцию при реализации подобных подходов.

В ближайшем будущем нам нужно брать правильные работающие процессы, пусть пока на старых технологиях, а затем переводить их на современные отечественные технологии и компоненты. Но ни в коем случае не изобретать велосипед и не пытаться заново создать уже существующий софт.

Очевидно, по скорости создания новых продуктов мы пока имеем не очень хорошие показатели. Их надо повышать, доводить до высокого уровня. Скорость — важный элемент. Без него мы никого не догоним и никуда не успеем.



Анастасия УСКОВА,
генеральный директор
платформы «Рокет Ворк»

СПРОС НА ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ПАДАЕТ

Несмотря на экономическую неустойчивость, российский рынок труда в течение 2022 г. оставался относительно стабильным. Показатели по безработице побили все исторические минимумы. Этим летом они опустились до 3,9%, и сейчас чуть превышают 4%, что ниже пиковых показателей, которые были в пандемию коронавируса. Но появились другие тенденции.

В сегменте белых воротничков произошла смена рынка соискателя на рынок работодателя, спрос на топ-менеджеров падает, а вакансий с легким входом становится больше.

На фоне популярности фриланса фиксируется постоянный рост числа тех, кто совмещает занятость в нескольких местах. По некоторым оценкам, вторая работа или подработка есть почти у 30% работающих россиян, что в два раза выше, чем в прошлом году, когда такой показатель составлял 17%. Бизнес стал активнее сотрудничать с фрилансерами, и таких компаний уже более половины. Новый подход позволяет бизнесу экономить средства, сохранять мобильность в вопросах кадровых ресурсов и выжить в сложные времена. Такая тенденция сохранится.

Из-за демографической ямы 1990-х гг. можно ожидать сокращения числа экономически

активных россиян по сравнению с прошлыми десятилетиями и старения рабочих рук. По прогнозам НИУ ВШЭ, доля работающих людей в возрасте до сорока лет будет постепенно снижаться. К 2030 г. она упадет с сегодняшних 42% до 37,4%. Всё это оказывает прямое влияние на производительность труда и может ежегодно вымывать из ВВП 1–1,5%. К кадровому голоду подтолкнет уменьшение потока иностранной рабочей силы, убыль населения и миграция.

Санкционное давление и ограничения доступа к технологиям спровоцируют необходимость перестройки рабочих процессов, чтобы можно было «догонять» показатели за счет ручного труда.

В ближайшие годы гарантировать рабочие места будут госкомпании, бюджетные учреждения и государственные заказы, в то время как доля частного бизнеса, особенно малого и среднего, на который приходится около 20% всех рабочих мест, в случае затяжного кризиса будет сокращаться.



Кирилл РОЖКОВ,
профессор Высшей школы
бизнеса НИУ ВШЭ

КАКИМ БУДЕТ ТУРИСТИЧЕСКИЙ СЕЗОН — 2023

При составлении прогнозов по развитию рынка внутреннего туризма в 2023 г. нужно учитывать, что на турпоток будут оказывать влияние не только новые санкции и связанные с ними

логистические и финансовые проблемы путешественников, но и существующий внутренний клиентский опыт и его сравнение с прошлым зарубежным.

Говоря о влиянии внешнеэкономических сложностей, необходимо отметить его двойственность. Трудности не только дают новые возможности для потенциальных участников рынка, но и создают проблемы для туристов и действующих игроков туристической индустрии. Если учесть, что 60% общего туристического потока в России приходится на пляжный туризм, то очевидно, что именно от решения таких «ленивых» туристов и будет зависеть общая ситуация на рынке.

Рост цен и толкотня на южных курортах страны при более низком уровне сервиса, чем у ближайших зарубежных конкурентов, могут оказать влияние на планы 2023 г. Снижение «скученности» на действующих курортах возможно только при введении в действие новых, на что уйдет не один год.

Но в то же самое время мы ожидаем значительного увеличения турпотока «пытливых» туристов, которые совершают путешествия в культурно-познавательных целях. Граждане России стали больше интересоваться своей бескрайней страной, что особенно сильно заметно среди молодежи и жителей Москвы и Санкт-Петербурга. Пока что подавляющая часть городов, имеющих туристический потенциал, не превратили его в туристический продукт, хотя внутренний туризм может стать локомотивом для развития регионов. А значит, в этом направлении предстоит большая работа.