



Банк России



ЯНВАРЬ 2022

**ИЗМЕНЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
ПОСЛЕ ПАНДЕМИИ COVID-19:
результаты опроса предприятий**

Аналитическая записка

Н. Карлова

Е. Пузанова

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|-----------|
| РЕЗЮМЕ | 3 |
| ВВЕДЕНИЕ | 5 |
| 1. ЗАВИСИМОСТЬ ОТ ИМПОРТА И ЭКСПОРТНАЯ ОРИЕНТИРОВАННОСТЬ | 6 |
| 2. ПЕРСПЕКТИВЫ ВОССТАНОВЛЕНИЯ ВЫРУЧКИ | 7 |
| 3. АДАПТАЦИЯ К МЕНЯЮЩИМСЯ УСЛОВИЯМ | 9 |
| 4. КОРРЕКТИРОВКА ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПЛАНОВ | 13 |
| 5. ИЗМЕНЕНИЯ РЕЖИМА РАБОТЫ И ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ | 16 |
| 6. СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ В 2022 ГОДУ | 17 |
| 7. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ПАНДЕМИИ | 19 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 1 | 24 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 2 | 25 |

Материал подготовлен Департаментом исследований и прогнозирования.

Все права защищены. Содержание настоящей записки отражает личную позицию авторов и может не совпадать с официальной позицией Банка России. Банк России не несет ответственности за содержание записки. Любое воспроизведение представленных материалов допускается только с разрешения авторов.

Фото на обложке: Shutterstock/FOTODOM

Адрес: 107016, Москва, ул. Неглинная, 12
Телефон: +7 495 771-91-00, +7 495 621-64-65 (факс)
Официальный сайт Банка России: <http://www.cbr.ru/>
© Центральный банк Российской Федерации, 2022

РЕЗЮМЕ

В записке представлены результаты опроса промышленных предприятий, которые позволили оценить перспективы восстановления экономики и выявить направления трансформации принципов и процессов ведения бизнеса после выхода из пандемии COVID-19.

Опрос был проведен в мае–июне 2021 года. В этот период российская экономика активно восстанавливалась. Однако возможности наращивания выпуска отставали от быстрого расширения спроса, поскольку последствия пандемии продолжали оказывать негативное влияние на бизнес.

По данным обследования, к середине 2021 г. *большинство опрошенных компаний (67%) вышло на докризисный уровень выручки*¹. При этом *только около трети предприятий (32%) полностью адаптировались к новым условиям*. Основные ограничения были связаны с нарушением цепочек поставок сырья и материалов, с высокой неопределенностью ситуации при принятии стратегических решений и дефицитом квалифицированных кадров.

Полученные результаты позволили выявить ряд возможных последствий для бизнеса и экономики, связанных с COVID-19.

Пандемия *усилила риски роста разрыва производительности между компаниями* (в том числе между экспортерами и неэкспортерами). Предприятия, которые еще не восстановились, будут отставать от своих конкурентов, сумевших быстрее адаптировать свои бизнес-модели к новым условиям за счет более ускоренной цифровизации и заложить фундамент для повышения своей устойчивости в долгосрочной перспективе. В этих условиях проведение политики «защиты рабочих мест» будет препятствовать перераспределению ресурсов в более производительные компании и сдерживать рост совокупной производительности в промышленном секторе.

Необходимость адаптации к новым условиям *стимулировала компании к инвестициям в нематериальные активы*. Согласно опросу основным фактором роста инвестиций в 2021 г., по сравнению с запланированными ранее, были расходы на развитие ИТ-инфраструктуры и цифровизацию бизнеса. При этом в компаниях, которые столкнулись с потерей выручки, рост инвестиций в цифровые технологии сопровождался снижением капитальных затрат.

Однако *ускорение цифровизации* в стратегиях развития предприятий *на 2022 г. отходит на второй план* (только 20% планируют дальнейшее наращивание цифрового потенциала), а увеличение капитальных расходов ожидает всего 8% компаний. Это может свидетельствовать о *предстоящем торможении роста инвестиций* в промышленности. В среднесрочной и долгосрочной перспективах ряд производителей для повышения своей финансовой устойчивости предусматривает сокращение инвестиционных программ и

¹ Выборка представлена в основном крупными компаниями (70%). Учитывая, что в период кризиса в наибольшей степени пострадал малый бизнес, можно ожидать, что результаты настоящего исследования могут быть более оптимистичными, чем в целом по экономике.

накопление финансовой подушки безопасности, что также будет отвлекать ресурсы от инвестиций в развитие бизнеса. Данные опроса соотносятся с оценками экспертов, которые показывают, что пик инвестиционной активности в 2021 г. в российской экономике пройден². Результаты другого конъюнктурного опроса производителей обрабатывающих отраслей, проводимого на регулярной основе ИЭП³, уже на протяжении более полугода демонстрируют сдержанную динамику планов предприятий по капитальным вложениям. Удовлетворенность уровнем инвестиций у предприятий в III квартале 2021 г. достигла исторического максимума, что также говорит об ожидаемом ослаблении инвестиционной активности.

После интенсивного набора персонала в 2021 г. в дальнейшем следует ожидать *смещения акцента* промышленных предприятий в кадровой политике *в сторону оптимизации должностных обязанностей* с целью сокращения числа сотрудников (отметили 28% респондентов). Скорее всего, это будет происходить за счет менее производительных работников.

Результаты опроса *не подтверждают предположение, что удаленная работа*, ставшая побочным эффектом пандемии, *может стать нормой для промышленного сектора* в долгосрочной перспективе. По объективным причинам лишь ограниченные бизнес-процессы промышленного предприятия могут быть перенесены в онлайн-пространство. Сказывается также недостаточная цифровизация российской обрабатывающей промышленности, хотя необходимость приспособления к новым условиям ускорила внедрение информационно-коммуникационных технологий на производствах.

Проблемы с поставками импортного сырья и материалов, возникшие вследствие ограничений в период распространения коронавирусной инфекции, приведут к *локализации цепочек у незначительного числа компаний* (21%), в то время как более 80% опрошенных предприятий в определенной степени зависят от импорта составляющих. Таким образом, тенденция переключения на отечественных поставщиков не получит широкого распространения, что, возможно, связано с полным отсутствием либо низким качеством импортных аналогов отечественного производства. При этом цепочка поставок станет более диверсифицированной, что позволит снизить логистические риски.

Ряд долгосрочных изменений в организации бизнеса, вызванных последствиями COVID-19, будет *связан с ростом издержек предприятий*: увеличение расходов на защиту здоровья и безопасности сотрудников, увеличение ФОТ для удержания существующих кадров, повышение маржинальности продаж и увеличение нормы запасов. Это создает проинфляционные риски.

² <https://www.kommersant.ru/doc/5117274>.

³ Ежемесячный опрос промышленных предприятий, проведенный Институтом экономической политики им. Е.Т. Гайдара.

ВВЕДЕНИЕ

Пандемия COVID-19 привела к изменению условий ведения бизнеса, некоторые из которых останутся в практике предприятий в долгосрочной перспективе. Это в свою очередь может повлиять на конкурентную среду в экономике, занятость и цены, что нужно будет учитывать при реализации денежно-кредитной политики.

К середине 2021 г. наблюдалось активное восстановление российской экономики. Объемы ВВП достигли допандемийного уровня, большинство базовых секторов экономики, включая промышленность, вернулось на докоронавирусную траекторию роста. Инвестиционная активность находилась на высоком уровне, в том числе за счет увеличения корпоративного кредитования. На рынке труда происходило снижение уровня безработицы при заметном росте спроса на труд.

Однако опросные данные предприятий⁴ сигнализировали о замедлении активной фазы роста экономики. В обрабатывающей промышленности к концу II квартала 2021 г. объемы выпуска стабилизировались на уровне чуть выше 2019 года. На ситуацию в большинстве производственных отраслей продолжали оказывать давление растущие издержки как по причине нарушения глобальных производственных и логистических цепочек, так и ускорения роста цен на мировых товарных рынках, что, наряду с высокой неопределенностью перспектив в условиях сложной эпидемической ситуации в мире, отражалось на настроениях бизнеса и являлось существенным фактором, ограничивающим планы по расширению предложения и инвестиционным вложениям.

Настоящая записка посвящена результатам опроса промышленных предприятий (проведен в мае–июне 2021 г.), которые дают представление о влиянии пандемии на текущую деятельность предприятий, перспективах ее восстановления и долгосрочных последствиях для компаний, связанных с изменением бизнес-процессов⁵.

Структура работы выглядит следующим образом. В первом разделе рассматривается зависимость предприятий от импорта и их экспортная направленность. Затем приводится оценка перспектив восстановления выручки предприятий к докоронавирусным показателям. Факторы, сдерживающие адаптацию предприятий к меняющимся условиям, и риски в связи с COVID-19, оказывающие наибольшее влияние на бизнес в 2021 г., приводятся в третьем разделе. В четвертом разделе обсуждается влияние пандемии на инвестиционную деятельность предприятий. Планы предприятий по изменению режима работы и оплаты труда работников на ближайшие 12 месяцев содержатся в пятом разделе. Шестой раздел посвящен приоритетным направлениям в стратегиях развития бизнеса в 2022 году. В заключении приводится прогноз того, какие из последствий пандемии, связанные с перестройкой бизнес-процессов, будут носить долгосрочный характер.

⁴ Индекс деловой активности PMI, Ежемесячный опрос промышленных предприятий, проведенный Институтом экономической политики им. Е.Т. Гайдара, и другие.

⁵ Период обследования – май–июнь 2021 года. В опросе участвовали руководители высшего звена или руководители экономических подразделений 482 компаний из основных подотраслей обрабатывающего и добывающего секторов экономики, за исключением топливно-энергетического комплекса (ОКВЭД 2: раздел С и раздел В (коды 07 и 08)). Более подробная характеристика выборки предприятий представлена в Приложении 1. Перечень используемых в анкете вопросов, обсуждаемых в рамках аналитической записки, приведен в Приложении 2.

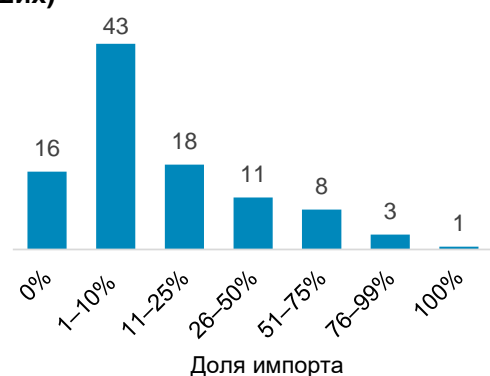
1. ЗАВИСИМОСТЬ ОТ ИМПОРТА И ЭКСПОРТНАЯ ОРИЕНТИРОВАННОСТЬ

Одним из важнейших последствий глобальной эпидемии коронавирусной инфекции COVID-19 стал разрыв логистических цепочек поставок. Это не только вызвало проблемы с поставками импортного сырья, материалов и комплектующих для российской промышленности, но и привело к нарушению торговых связей с покупателями российской продукции за рубежом. Анализ опрашиваемых предприятий на предмет их зависимости от импорта и экспортной ориентированности представляет интерес с точки зрения изучения эффектов пандемии на импортеров и экспортеров.

Результаты опроса показали *высокую зависимость от импортных составляющих*: в 2020 г. более 80% предприятий использовали их в разной степени в производственном процессе (Рис. 1). При этом доля импорта в себестоимости выпускаемой продукции для большинства компаний невысока: у 43% она не превышает 10%. Однако даже при незначительном потреблении импортных составляющих зависимость от импорта может быть очень сильной в условиях отсутствия какой-либо альтернативы на отечественном рынке.

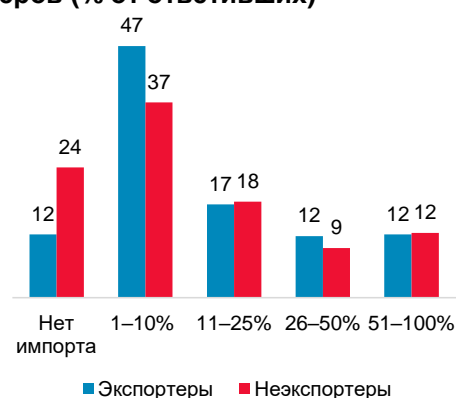
Если сравнивать полученные результаты с итогами другого опроса, проведенного ранее на той же панели промышленных предприятий, можно говорить об усилении импортозависимости в промышленности. Тогда опрос 2019 г. показал, что импортные сырье и материалы использовали 65% предприятий⁶. Причем зависимость от импорта выросла как у экспортеров (с 75 до 88%), так и у неэкспортеров (с 48 до 76%) (Рис. 2). Таким образом, импорт сырья и материалов становится необходимостью для удержания или расширения позиций на рынке в условиях отсутствия отечественных аналогов или их низкого качества.

Рис. 1. Доля импортного сырья/материалов в себестоимости продукции в 2020 г. (% от ответивших)



Источник: результаты опроса предприятий.

Рис. 2. Доля импортного сырья/материалов в себестоимости продукции в 2020 г. у экспортеров/неэкспортеров (% от ответивших)



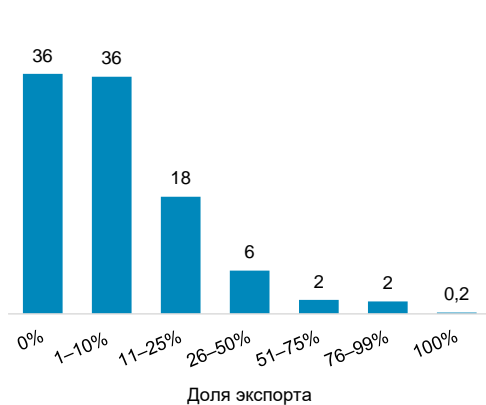
Источник: результаты опроса предприятий.

Большинство опрошенных компаний вовлечены в экспортную деятельность: 64% производителей в 2020 г. осуществляли поставки своей продукции на внешние рынки, то есть действовали в высококонкурентной среде. У 36% доля экспорта в структуре продаж

⁶ Аналитическая записка Банка России «Что мешает российскому экспорту», апрель 2021 г., https://cbr.ru/ec_research/cto-meshaet-rossiyskomu-eksportu-rezul-taty-oprosa-predpriyatij/

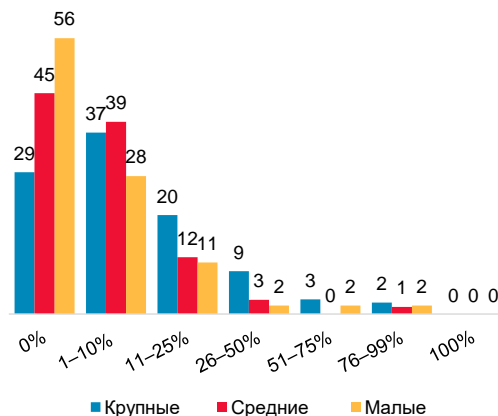
не превышала 10% (Рис. 3). При этом крупные предприятия более ориентированы на экспорт своей продукции, чем средний и малый бизнес (Рис. 4).

Рис. 3. Доля продукции, поставленной на экспорт (напрямую или через посредников) в 2020 г. (% от ответивших)



Источник: результаты опроса предприятий.

Рис. 4. Доля продукции, поставленной на экспорт (напрямую или через посредников) в 2020 г. у предприятий разных размеров по отраслям (% от ответивших)



Источник: результаты опроса предприятий.

2. ПЕРСПЕКТИВЫ ВОССТАНОВЛЕНИЯ ВЫРУЧКИ

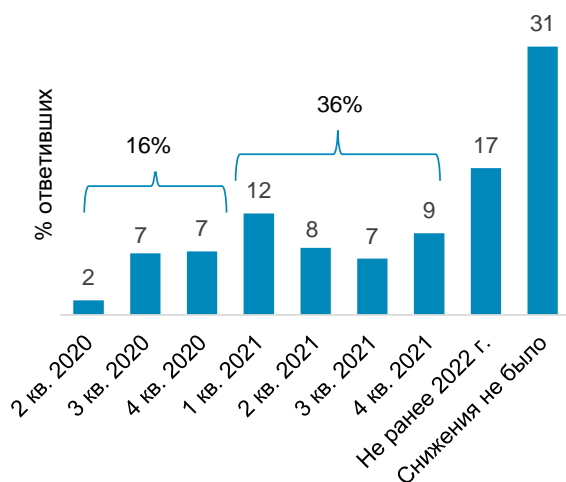
Реакция компаний на кризис оказалась неоднозначной. Оценки предприятий относительно выхода на докоронавирусный уровень сильно отличаются в зависимости от специфики деятельности представителей разных отраслей, а также от степени адаптации к новым условиям.

К концу II квартала 2021 г., когда проводился опрос, треть опрошенных предприятий (33%) еще не достигла докризисных показателей выручки. Порядка 36% компаний к этому моменту уже восстановились. У 31% предприятий снижение выручки в период пандемии зафиксировано не было, несмотря на вторую волну в сентябре 2020 года (Рис. 5).

Оценки восстановления выручки относительно докоронавирусных показателей в значительной степени зависят от эпидемической обстановки в стране на момент опроса. С июня 2021 г. наблюдалось назревание третьей волны эпидемии. Среди предприятий, которые еще не восстановились, 17% ожидали, что выход на докризисный уровень произойдет не ранее 2022 года. Остальные 16% предприятий планировали восстановиться не позже конца 2021 года. Однако ухудшение эпидемической обстановки летом и осенью 2021 г. и введение новых и/или дополнительных ограничений, возможно, скорректировало бизнес-ожидания.

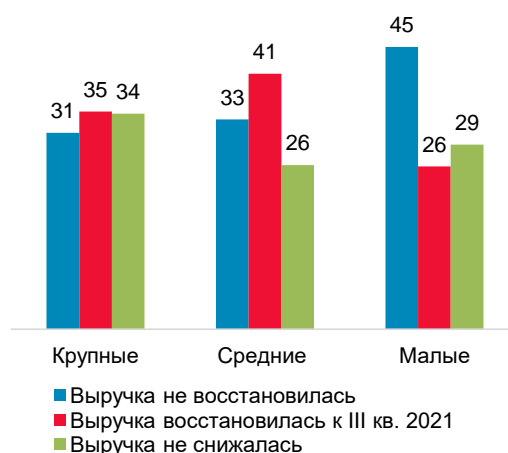
Крупный бизнес показал себя более устойчивым в кризис: 35% компаний данной группы удалось сохранить выручку на прежнем уровне или даже нарастить ее (Рис. 6). Медленнее всего восстанавливаются предприятия малого бизнеса, 45% из которых к концу II квартала 2021 г. не вышли на докризисный уровень выручки.

Рис. 5. Когда выручка вернулась/вернется к докризисным показателям (% от ответивших, 100% – вся выборка)



Источник: результаты опроса предприятий.

Рис. 6. Когда выручка вернулась/вернется к докризисным показателям у предприятий разных размеров (% от ответивших, 100% – выборка по отрасли)



Источник: результаты опроса предприятий.

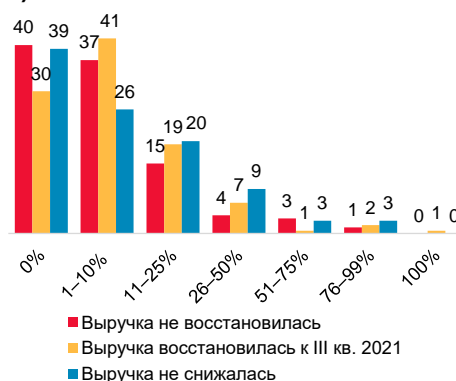
В целом по выборке разная степень зависимости предприятий от импорта не показывает каких-либо существенных различий в их оценках относительно восстановления выручки (Рис. 7). При этом *производители, ориентированные на экспорт, оказались более гибкими* и смогли быстрее адаптироваться к новым реалиям. Среди экспортеров выше доля тех, кто к середине 2021 г. уже вернулся к докоронавирусным показателям выручки (Рис. 8).

Рис. 7. Когда выручка вернулась/вернется к докризисным показателям у предприятий с разной долей импорта в себестоимости (% от ответивших; 100% – группа предприятий по восстановлению выручки)



Источник: результаты опроса предприятий.

Рис. 8. Когда выручка вернулась/вернется к докризисным показателям у предприятий с разной долей экспортных поставок (% от ответивших; 100% – группа предприятий по восстановлению выручки)

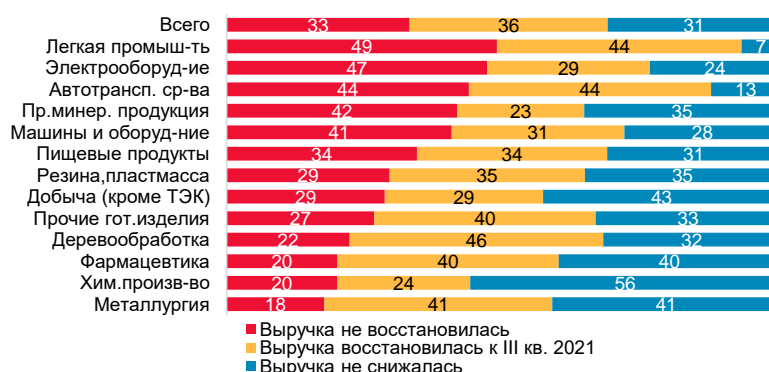


Источник: результаты опроса предприятий.

Ряд отраслей подвергся меньшему воздействию кризиса: *химическая, фармацевтическая и металлургическая промышленности* (Рис. 9). В этих отраслях относительно высока доля предприятий (более 40%), которые не пострадали от снижения выручки. Финансовые показатели фармацевтических компаний поддержало сохранение высокого спроса на медицинские препараты в период пандемии, в том числе используемых для лечения COVID-19. Российские металлурги в условиях снижения внутреннего спроса в период ограничений смогли быстро переориентироваться на растущие экспортные рынки

Ближнего Востока, Северной Африки и Юго-Восточной Азии, обеспечив загрузку мощностей в пик кризиса. В химической отрасли в выигрыше остались компании в сегменте производства средств гигиены, а также производители удобрений, ориентированные в основном на мировой рынок, где с середины 2020 г. наблюдался ускоренный рост мировых цен. В целом можно сказать, что отрасли, ориентированные на экспорт (металлургическая, химическая, деревообрабатывающая), характеризуются меньшей долей компаний, выручка которых все еще не вернулась к докризисным показателям.

Рис. 9. Когда выручка вернулась/вернется к докризисным показателям у предприятий разных размеров по кварталам (% от ответивших)



Источник: результаты опроса предприятий.

Наиболее пострадавшими отраслями, прежде всего из-за разорванных цепочек поставок из Азии, оказалась легкая промышленность, производство электрооборудования и автотранспортных средств. В этих отраслях на момент проведения опроса более 40% предприятий так и не восстановились. При этом относительно низка была доля компаний, которые смогли удержать свою выручку от падения (Рис. 9).

3. АДАПТАЦИЯ К МЕНЯЮЩИМСЯ УСЛОВИЯМ

Из общего числа опрашиваемых компаний около трети (32%) отметили, что на момент опроса им удалось адаптироваться к новым реалиям (Рис. 10). Среди предприятий, которые удержали выручку от снижения, степень адаптации несколько выше, но несущественно, – 39% (Рис. 12). Это свидетельствует о том, что процессы, вызванные перестройкой организации бизнеса в условиях пандемии коронавируса COVID-19, у основной массы компаний еще не завершились и будут иметь долгосрочные последствия.

Основным препятствием для адаптации бизнеса является нарушение цепочек поставок материалов и комплектующих, на что указали 34% предприятий (Рис. 10). Таким образом, около трети производителей все еще находится в процессе поиска новых поставщиков, создания и укрепления более эффективной системы снабжения. Второй по значимости фактор связан с неопределенностью при принятии стратегических решений в условиях усиления/продления ограничительных мер (отметили 30%). На третьем месте – дефицит квалифицированных кадров (26%). Скорее всего, многие компании, чтобы адаптироваться к новой ситуации, стали развивать дополнительные услуги и предложения, которые потребовали дополнительных трудовых ресурсов. Прочие ограничения для адаптации бизнеса менее значимы. Среди них ограничения финансового характера, связанные с

дефицитом собственного капитала (14%), трудностями привлечения банковских кредитов (6%), необходимостью погашения существующей кредиторской задолженности (6%).

Рис. 10. Что мешало предприятиям адаптироваться к меняющимся условиям ведения бизнеса в связи с COVID-19? (% от ответивших) (можно было выбрать несколько вариантов)



Рис. 11. Что мешало экспортерам/неэкспортерам адаптироваться к меняющимся условиям ведения бизнеса в связи с COVID-19? (% от ответивших) (можно было выбрать несколько вариантов)



Источник: результаты опроса предприятий.

Источник: результаты опроса предприятий.

Экспортеры быстрее приспосабливаются к меняющимся условиям ведения бизнеса, чем неэкспортеры (35 против 26%) (Рис. 11). При этом они чаще упоминали проблему нарушения цепочек поставок по сравнению с предприятиями, ориентированными исключительно на внутренний рынок (37 и 28% соответственно).

Предприятия, которые не восстановились по выручке (группа 1 – Рис. 12), с наибольшей вероятностью сообщали об ограничениях, препятствующих адаптации бизнеса. При этом тройка ведущих факторов, мешающих приспособлению к новым условиям, совпала у всех групп компаний.

Рис. 12. Что мешало предприятиям разных отраслей адаптироваться к меняющимся условиям ведения бизнеса в связи с COVID-19? (% от ответивших) (можно было выбрать несколько вариантов)

Группа 1:
выручка не восстановилась



Группа 2:
выручка восстановилась к III кв. 2021 г.



Группа 3:
выручка не снижалась



Источник: результаты опроса предприятий.

Для ускорения выхода из кризиса предприятиям пришлось перестраивать многие бизнес-процессы. Как показали результаты опроса, в большинстве рассматриваемых компаний с начала пандемии COVID-19 произошли *значительные изменения в таких бизнес-процессах, как управление персоналом (45%) и закупка сырья и материалов (40%)* (Рис. 13).

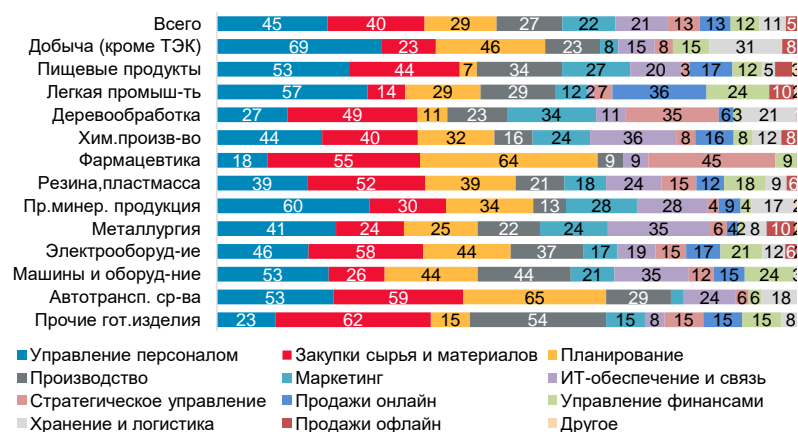
При этом реакция отраслей в ответ на кризис была неоднозначной (Рис. 14). У предприятий фармацевтической промышленности и автомобилестроения приоритетным направлением значительных изменений были процессы, связанные с планированием (более чем у 60% компаний). В металлургии, а также в производстве машин и оборудования, химической продукции более трети респондентов отметили, что провели трансформацию ИТ-обеспечения. Деревообрабатывающих и фармацевтических предприятий в большей степени коснулись изменения в стратегическом управлении (35 и 45% соответственно), чем в управлении персоналом. Производителям продукции легкой промышленности потребовалось выстраивать онлайн-продажи (отметили 35%).

Рис. 13. Какие бизнес-процессы потребовалось перестраивать прежде всего для сохранения бизнеса и выхода из кризиса? (% от ответивших) (можно было выбрать несколько вариантов)



Источник: результаты опроса предприятий.

Рис. 14. Какие бизнес-процессы потребовалось перестраивать предприятиям различных отраслей прежде всего для сохранения бизнеса и выхода из кризиса? (% от ответивших) (можно было выбрать несколько вариантов)



Источник: результаты опроса предприятий.

Наименьшей перестройке подверглись бизнес-процессы в компаниях, которые не пострадали от снижения выручки (группа 3 – Рис. 15). В то же время такие компании в большей степени были ориентированы на трансформацию ИТ-обеспечения и связи (27% против 19% в группах 1 и 2), что позволило им быстрее автоматизировать бизнес-процессы в условиях ограничений COVID-19 и тем самым получить преимущества по сравнению с конкурентами и расширить свои рынки сбыта.

Рис. 15. Какие бизнес-процессы потребовалось перестраивать прежде всего для сохранения бизнеса и выхода из кризиса? (% от ответивших) (можно было выбрать несколько вариантов)



Источник: результаты опроса предприятий.

Ключевыми факторами риска, которые оказывали влияние на предприятия в 2021 г., были колебания курса валют (54%), эпидемические риски (42%) и структурные изменения спроса (35%), которые значительно опережали по значимости другие риски в связи с COVID-19 (Рис. 16).

При этом согласно результатам исследования валютные риски в одинаковой степени волновали как предприятия, которые используют импортные составляющие в производстве (56%), так и экспортеров (55%).

Значительная доля респондентов указала на эпидемические риски. В период опроса (с июня 2021 г.) наблюдалось увеличение случаев заражения COVID-19. Скорее всего, компании ожидали очередную волну эпидемии, которая могла привести к введению новых ограничений и снижению потребительской активности.

Рис. 16. Какие риски в связи с COVID-19 оказывают наиболее сильное влияние на предприятие в 2021 году? (% от ответивших) (можно было выбрать несколько вариантов)

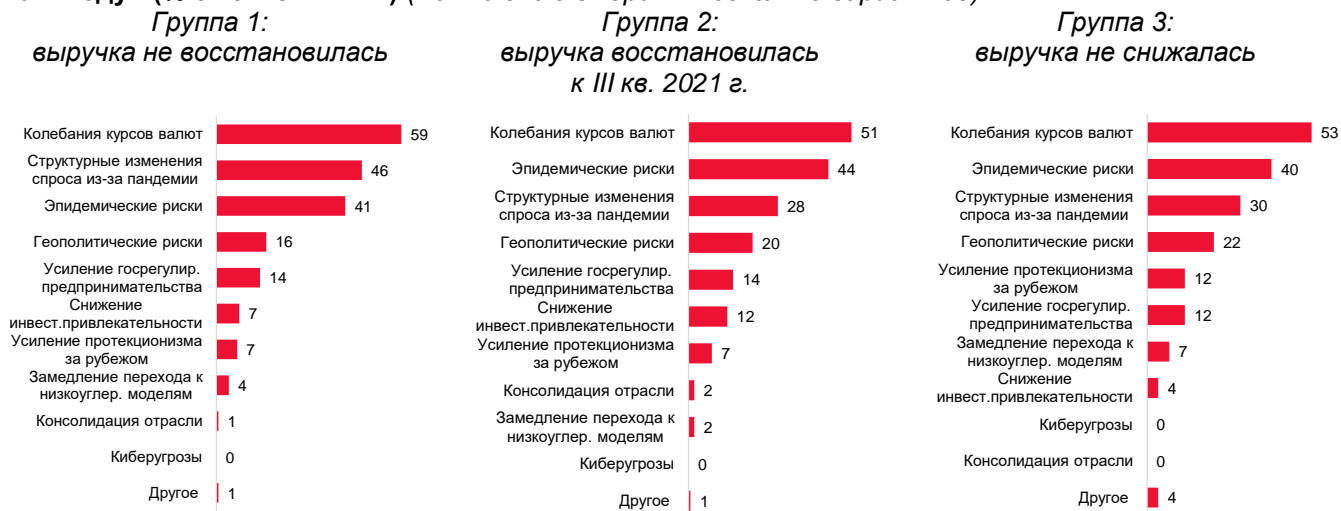


Источник: результаты опроса предприятий.

Риски, вызванные снижением спроса и/или изменением в структуре спроса, в наибольшей степени проявились у предприятий, не успевших восстановиться (46% против 28 и 30% в других группах). Основной задачей таких предприятий становится сохранение и увеличение клиентской базы, так как традиционные рынки и каналы сбыта были потеряны из-за пандемии (Рис. 17).

Особую обеспокоенность вызывает то, что в условиях перевода многих бизнес-процессов на удаленный режим компании не уделяют должного внимания рискам кибербезопасности (этот риск отметили 0%).

Рис. 17. Какие риски в связи с COVID-19 оказывают наиболее сильное влияние на предприятие в 2021 году? (% от ответивших) (можно было выбрать несколько вариантов)



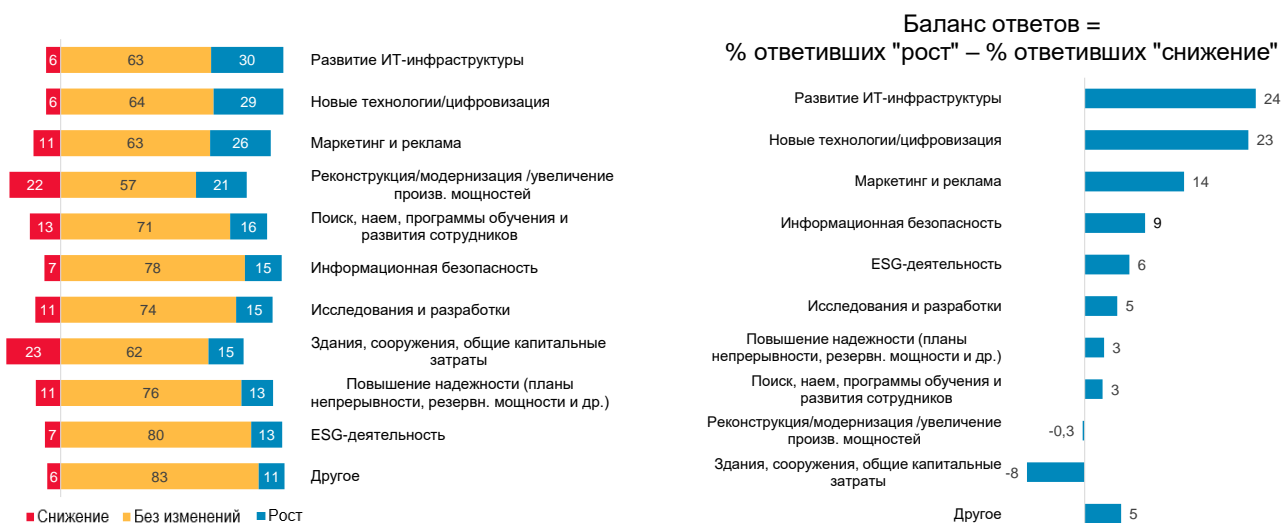
Источник: результаты опроса предприятий.

4. КОРРЕКТИРОВКА ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПЛАНОВ

Пандемия стимулировала инвестиции в нематериальные активы. Как показал опрос, почти треть компаний увеличила свои расходы на развитие ИТ-инфраструктуры и цифровизацию бизнеса в 2021 г. по сравнению с запланированными ранее (отметили 30 и 29% предприятий соответственно). Это было вызвано необходимостью наладить процессы удаленной работы, автоматизировать и ускорить взаимодействие с клиентами, сотрудниками и поставщиками (Рис. 18).

Некоторые компании, столкнувшиеся со снижением выручки (группа 1 и группа 2 – Рис. 19), не смогли обеспечить баланс между реализацией краткосрочных и долгосрочных стратегий путем инвестирования как в материальные, так и в нематериальные активы. Рост расходов на цифровизацию и ИТ-инфраструктуру в таких организациях происходил на фоне сокращения инвестиций в здания и сооружения, а также реконструкцию/увеличение производственных мощностей. Ослабленное финансовое положение таких компаний, скорее всего, помешает им инвестировать в капиталоемкие материальные активы и в дальнейшем еще больше увеличит их отставание от своих конкурентов. Инвестиционная пауза и снижение инвестиций в здания и сооружения могли бы быть оправданы введением удаленной работы и меньшим использованием офисных помещений, однако результаты опроса подтверждают, что гибкие форматы работы не получили широкого распространения в практике промышленных предприятий (см. раздел 5).

Рис. 18. По каким направлениям пандемия COVID-19 привела к изменению инвестиций в 2021 г. по сравнению с запланированными ранее (% от ответивших) (можно было выбрать несколько вариантов)



Источник: результаты опроса предприятий.

Рост инвестиционных планов по направлению цифровых технологий наиболее выражен у компаний, которые в период пандемии сумели удержать или даже повысить свою выручку (группа 3 – Рис. 19). Это делает предприятия более производительными, дает возможность опередить других участников рынка после восстановления экономики и обеспечивает рост в будущем.

Рис. 19. По каким направлениям пандемия COVID-19 привела к изменению инвестиций в 2021 г. по сравнению с запланированными ранее (баланс ответов = % ответивших «рост» – % ответивших «снижение») (можно было выбрать несколько вариантов)



Источник: результаты опроса предприятий.

Кризис может замедлить переход промышленных предприятий к низкоуглеродным моделям производства. Несмотря на то, что проблема энергоперехода обсуждается уже более 10 лет, климатическая политика в России особенно активизировалась в 2021 г. благодаря введению трансграничного углеродного регулирования в ЕС и проведению в этом году климатической конференции ООН, где страны взяли на себя обязательства по снижению выбросов парниковых газов. Все это должно было стимулировать компании к более активному инвестированию в снижение выбросов.

Однако согласно результатам опроса необходимость перехода к низкоуглеродной экономике вызвала рост инвестиционных планов в области ESG лишь у 13% предприятий, 80% организаций сохранили инвестиции на такие программы в соответствии с запланированными ранее, в то время как 7% в условиях пандемии вынуждены были сократить свои расходы в этом направлении.

Корректировку своих инвестиционных планов в сторону увеличения показали в основном экспортеры (Рис. 20). Это могло способствовать более быстрой адаптации (Рис. 11) и восстановлению выручки (Рис. 8) в данной группе компаний по сравнению с неэкспортерами. Наибольший рост инвестиций отмечен в развитие ИТ-инфраструктуры (баланс ответов – 33 п.п.). Компании, которые реализуют свою продукцию исключительно на внутреннем рынке, напротив, сократили планы по инвестициям по целому ряду направлений: в здания и сооружения, модернизацию производственных мощностей, обучение сотрудников, исследования и разработки. Баланс ответов предприятий из этого сегмента относительно увеличения инвестиционных расходов в ИТ составил только 8 п.п.. Это может способствовать еще большему разрыву в производительности между экспортерами и неэкспортерами. Взаимосвязь между производительностью и экспортом рассматривается во многих исследованиях и подтверждается результатами другого опроса российских промышленных предприятий, проведенного в декабре 2019 года⁷. Опрос подтвердил, что предприятия-экспортеры являются более продуктивными, чем неэкспортеры.

Рис. 20. По каким направлениям пандемия COVID-19 привела к изменению инвестиций у экспортеров и неэкспортеров в 2021 г. по сравнению с запланированными ранее (баланс ответов = % ответивших «рост» – % ответивших «снижение») (можно было выбрать несколько вариантов)



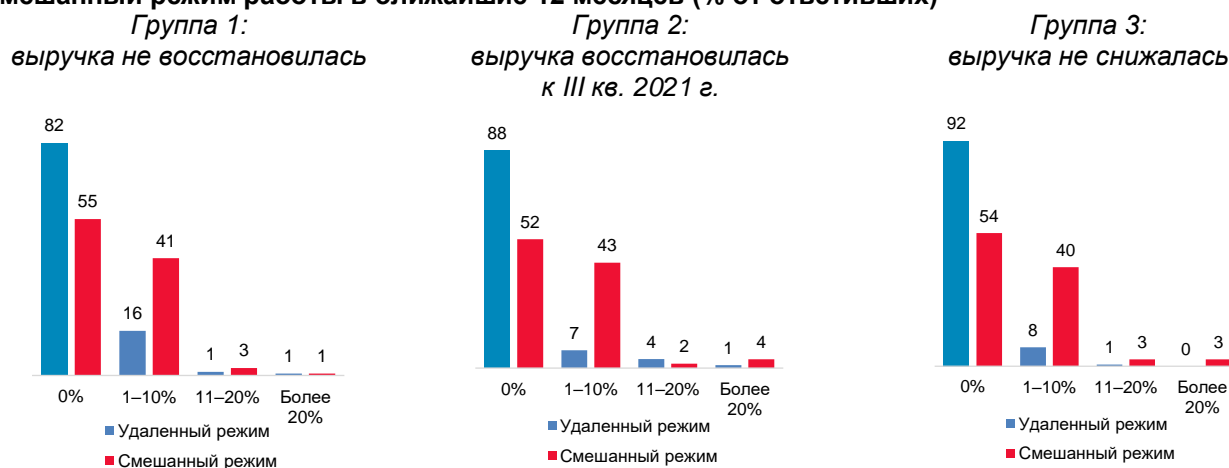
Источник: результаты опроса предприятий.

⁷ Аналитическая записка Банка России «Что мешает российскому экспорту», апрель 2021 г., https://cbr.ru/ec_research/chto-meshaet-rossiyskomu-eksportu-rezul-taty-oprosa-predpriyatij/

5. ИЗМЕНЕНИЯ РЕЖИМА РАБОТЫ И ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ

Введение карантинных мер потребовало перевода части работников на удаленный режим. На промышленных предприятиях *формат удаленной работы получил не столь широкое распространение*, как, например, в торговой сфере или секторе информационных и коммуникационных технологий (ИКТ), поскольку по объективным причинам некоторые бизнес-процессы промышленного производства невозможно перенести в онлайн-пространство. На начало III квартала 2021 г. около 50% предприятий планировали перевести часть сотрудников (в основном не более 10% штата) на смешанный режим работы в ближайшие 12 месяцев (Рис. 21). Схему полностью удаленной работы в основном в отношении 10% имеющегося штата настроены использовать не более 18% компаний. Причем среди тех, кто не столкнулся со снижением выручки в период пандемии и работал в обычном режиме, это доля несколько ниже (8%).

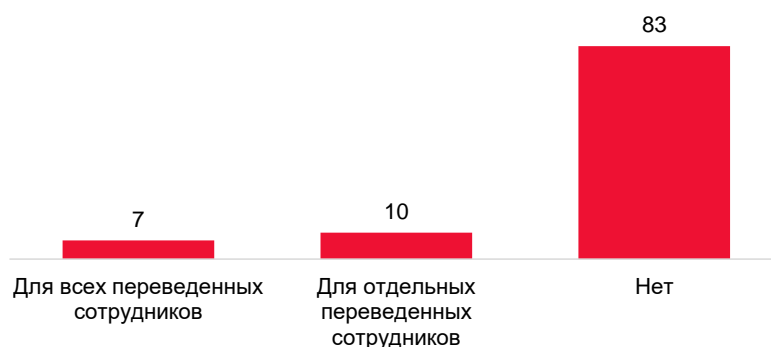
Рис. 21. Какую долю сотрудников предприятия планируют перевести полностью на удаленный или смешанный режим работы в ближайшие 12 месяцев (% от ответивших)



Источник: результаты опроса предприятий.

Порядка 7% компаний предполагали снизить оплату труда для всех сотрудников, переведенных на удаленный и/или смешанный режим работы, еще 10% намеревались это сделать для отдельных работников, переведенных на новый формат (Рис. 21).

Рис. 22. Будет ли работа в удаленном режиме оплачиваться меньше, чем в обычном режиме (% от ответивших) (100% – планирующие перевести ряд сотрудников на удаленную и/или смешанную работу)



Источник: результаты опроса предприятий.

Слабое распространение гибких форматов работы в трудовой практике российских промышленных предприятий может быть связано с недостаточной цифровизацией компаний и нехваткой цифровых навыков у сотрудников, особенно на производствах, где уровень внедрения ИКТ до пандемии был невысоким. Во время пандемии такое внедрение было ускорено, но, по данным нашего опроса, только треть компаний могла повысить расходы на цифровизацию и ИТ (Рис. 18). Несомненно, сказываются и ограничения, связанные с внедрением высокоскоростного широкого доступа к сети Интернет по всей территории страны. Так, в рейтинге 100 стран по индексу инклюзивного интернета (Inclusive Internet Index)⁸ в 2021 г. Россия заняла 25 место после США, Австралии, Китая, ряда европейских стран, Новой Зеландии и Тайваня. А по индексу цифровизации обрабатывающей промышленности Россия находилась на 21 месте в 2019 г., опередив только Болгарию, Венгрию, Кипр, Латвию, Польшу и Румынию⁹.

6. СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ В 2022 ГОДУ

Приоритеты развития компаний на 2022 г. зависят от их финансового положения, степени адаптации к условиям кризиса и готовности к риску при принятии стратегических решений. Для предприятий, чья бизнес-модель оптимально подходила под условия 2020 г. (группа 3) и чья выручка уже смогла восстановиться после пандемии (группа 2), *наиболее привлекательными стратегиями в условиях очистки рынка от конкурентов становится дальнейший рост за счет увеличения своей доли на действующих рынках и вывода продуктов/услуг* (Рис. 23). Последнее, скорее всего, подразумевает развитие онлайн-продаж, а также инфраструктурных и сервисных подразделений, которые обеспечивают устойчивость бизнеса.

У компаний, которые еще не восстановились, в условиях недостатка финансовых возможностей для активной стратегии приоритетным направлением развития в 2022 г. является *сокращение операционных расходов*. Однако если сокращение издержек в кризис происходит не только за счет непродуктивных, неэффективных, нерациональных затрат, но и за счет «хороших» или высокопродуктивных расходов, приносящих компании значительный мультипликативный экономический эффект в будущем (расходы на обучение и содержание персонала, техническое обслуживание, рекламу, на контроль за качеством и прочие), такая стратегия может привести к негативным стратегическим последствиям.

Несмотря на то, что в начале 2021 г. наблюдалось постепенное снятие внутренних и внешних ограничений в связи с COVID-19, стратегии выхода на новые внутренние и экспортные рынки не вошли в число приоритетных.

Результаты опроса позволяют предположить, что ускоренная цифровизация промышленности была неравномерной, скорее всего, носила вынужденный краткосрочный характер и не входила в долгосрочную стратегию. После адаптации к новым условиям

⁸ Индекс инклюзивного интернета (Inclusive Internet Index) создан для оценки и сопоставления степени охвата интернетом в 100 странах. Рассчитывается на основе четырех субиндексов: доступ (Availability), доступность (Affordability), актуальность (Relevance) и готовность (Readiness). <https://theinclusiveinternet.eiu.com/explore/countries/performance>.

⁹ Индикаторы цифровой экономики. Статистический сборник, 2021. <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/484533334.pdf>

удаленной работы и внедрения ряда цифровых решений в 2020–2021 гг. *цифровизация как стратегия бизнеса в 2022 г. отходит на второстепенный план* и, вероятно, не станет долгосрочной стратегией при инвестировании. В группе предприятий, которые удержали свою выручку от падения в период пандемии, что позволило им проводить ускоренное внедрение цифровых технологий в предыдущие годы, только 20% планируют нарастить цифровой потенциал в следующем году. В остальных группах эта доля еще ниже (Рис. 23).

Рис. 23. Какие стратегии развития компании будут приоритетными в 2022 г. (% от ответивших) (можно было выбрать не более трех вариантов)



Источник: результаты опроса предприятий.

Промышленные предприятия *не настроены на увеличение капитальных затрат* в 2022 г., несмотря на то, что некоторым из них в условиях пандемии пришлось пересмотреть инвестиционные планы в сторону снижения (Рис. 19). Низкая доля предприятий, для которых рост капитальных расходов и ускорение цифровизации бизнеса являются приоритетными стратегиями развития в 2022 г. (8 и 20% соответственно), говорит о предстоящем торможении роста инвестиций (Рис. 23).

Выше было отмечено, что экспортеры, как правило, быстрее приспосабливались к ограничениям в связи с COVID-19, а эффект перестройки организации бизнеса в сторону развития ИТ проявился прежде всего у экспортирующих компаний. Стратегии развития экспортеров и неэкспортеров в 2022 г. также отличаются. Экспортеры планируют придерживаться *активной стратегии развития*, которая направлена на новые продукты/услуги и увеличение доли на рынке (Рис. 24). У предприятий, которые производят продукцию только для отечественного потребителя, в приоритете *защитная стратегия развития*, связанная с сокращением издержек и удержанием занимаемых позиций на рынке с сохранением имеющейся доли (Рис. 25). В этих условиях новые разработки конкурентов-экспортеров могут подорвать позиции таких предприятий и усилить их отставание от технологических лидеров.

Рис. 24. Какие стратегии развития компании будут приоритетными в 2022 г. у экспортеров (% от ответивших) (можно было выбрать не более трех вариантов)



Источник: результаты опроса предприятий.

Рис. 25. Какие стратегии развития компании будут приоритетными в 2022 г. у неэкспортеров (% от ответивших) (можно было выбрать не более трех вариантов)



Источник: результаты опроса предприятий.

7. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ПАНДЕМИИ

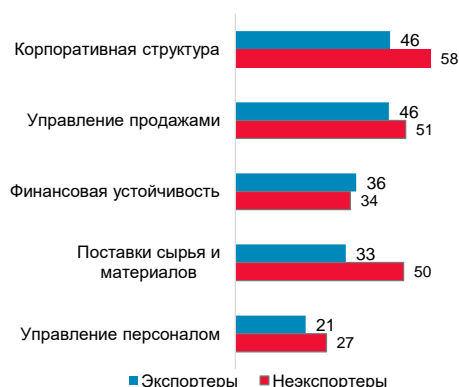
Пандемия вызвала масштабные изменения в бизнес-моделях российских компаний. Долгосрочные последствия в связи с COVID-19 коснутся в основном управления персоналом (отметили 77% предприятий), финансовой устойчивости (65%), поставок сырья и материалов (61%) (Рис. 26). Изменения бизнес-процессов в области корпоративной инфраструктуры и управления продажами будут носить менее масштабный характер – их планирует провести каждое второе предприятие.

Рис. 26. Доля предприятий, которые не ожидают долгосрочных последствий в связи с COVID-19 в указанных областях (% от ответивших)



Источник: результаты опроса предприятий.

Рис. 27. Доля предприятий среди экспортеров/неэкспортеров, которые не ожидают долгосрочных последствий в связи с COVID-19 в указанных областях (% от ответивших)



Источник: результаты опроса предприятий.

При этом долгосрочные последствия перестройки организации бизнеса, вызванные эпидемией, в наибольшей степени затронут экспортеров, что опять же позволит им приобрести еще большую устойчивость в постковидный период (Рис. 27).

Согласно опросу после пандемии новые тенденции в сфере управления персоналом закрепятся в корпоративной практике у 77% компаний. Почти половина опрошенных пред-

приятый (48% в целом по выборке) планирует *усилить акцент на защите здоровья и безопасности сотрудников* (Рис. 28), обращая внимание на социальную составляющую ESG-программ. С началом пандемии компании осознали, к каким последствиям может привести недооценка работы в этой области. Предприятиям обрабатывающей промышленности ввиду специфики производственных процессов трудно предоставить возможности для удаленной работы. Вместо этого они сосредоточились на перераспределении соответствующих ресурсов и увеличении расходов на повышение производственной безопасности и защиту здоровья своих сотрудников.

Если в 2020–2021 гг. политика промышленных предприятий в отношении занятости характеризовалась высокой интенсивностью набора персонала в условиях кадрового дефицита, то в дальнейшем компании намерены провести *оптимизацию должностных обязанностей* с целью сокращения числа сотрудников, о чем заявили 28% респондентов. Оптимизация штата позволит уменьшить расходы, в том числе связанные с обеспечением безопасности персонала, и повысить эффективность трудового коллектива. Прошедшая в период пандемии автоматизация отдельных рабочих процессов и передача непрофильных задач на аутсорсинг также будут способствовать сокращению численности сотрудников организации. Для удержания действующих работников 27% предприятий планируют *увеличение ФОТ*, а 18% – *повышение их уровня квалификации*.

Реализация такой стратегии представляется особенно актуальной в условиях дефицита рабочих рук. В случае успеха это позволит снизить проинфляционные риски, связанные с рынком труда.

Рис. 28. Долгосрочные последствия пандемии в области управления персоналом (% от ответивших) (можно было выбрать несколько вариантов)



Источник: результаты опроса предприятий.

Следует отметить, что результаты нашего опроса *не подтвердили предположение о том, что удаленная работа останется в трудовой практике промышленных предприятий и после пандемии*. На долгосрочном горизонте лишь 11% респондентов ожидают перевода части сотрудников на дистанционный формат на постоянной основе. В то время как использование гибких форматов работы для отдельных категорий сотрудников могло

бы принести значительный положительный эффект для промышленного сектора, связанный прежде всего с расширением возможностей найма высококвалифицированного персонала из регионов.

Большое количество предприятий (65%) намерено также провести долгосрочные изменения в сфере сохранения финансовой устойчивости. Среди наиболее распространенных последствий пандемии стало *повышение маржинальности продаж и увеличение нормы прибыли* (об этом заявили 28% предприятий в целом по выборке – Рис. 29). Рост маржинальности за счет увеличения наценки товаров несет риски для повышенного роста цен.

Порядка 24% предприятий будут *накапливать финансовую подушку* на случай новых кризисов, что может отвлекать ресурсы от инвестиций в развитие. В совокупности с ожидаемым *сокращением среднесрочных или долгосрочных инвестиционных программ* (отметили 22%) это формирует факторы, которые будут оказывать негативное влияние на инвестиционную активность промышленных предприятий в ближайшие годы.

Рис. 29. Долгосрочные последствия пандемии в области финансовой устойчивости (% от ответивших) (можно было выбрать несколько вариантов)



Источник: результаты опроса предприятий.

Как следствие пандемии, формируются новые тенденции в области организации закупок сырья и материалов. Это прежде всего выражается в *увеличении на предприятиях нормы запасов сырья и материалов* (отметили 31%). Пандемия COVID-19 показала, что сбои в цепочке поставок могут быть повсеместными и носить длительный характер. Это заставило предприятия пересмотреть систему управления запасами с учетом существующих транспортно-логистических рисков. В то же время наращивание запасов может привести к росту издержек на хранение и выводу из оборота операционных средств (Рис. 30). Около 26% предприятий заинтересованы в *диверсификации структуры поставщиков*, что будет способствовать устойчивости бизнеса к рискам срыва поставок. Трудности с импортом сырья и материалов в период пандемии будут способствовать *локализации цепочек поставок*. Однако эта тенденция может не получить широкого распространения: переориентироваться на отечественных поставщиков планирует только 21% предприятий, что,

возможно, связано с отсутствием импортных аналогов отечественного производства при высокой зависимости российской промышленности от импорта комплектующих.

Рис. 30. Долгосрочные последствия пандемии в области закупок сырья и материалов (% от ответивших) (можно было выбрать несколько вариантов)



Источник: результаты опроса предприятий.

Трансформация бизнес-процессов в области управления продажами, согласно результатам опроса, будет менее масштабной: 47% предприятий не ожидают каких-либо долгосрочных изменений в этой сфере. На долгосрочном горизонте воздействие пандемии будет выражаться прежде всего *в развитии онлайн-продаж* (заявили 26% компаний в целом по выборке) и *диверсификации каналов сбыта* (25%) (Рис. 31). *Выход на новые зарубежные рынки* планируют только 15% компаний. Таким образом, реализация стратегий диверсификации будет происходить в основном через налаживание кооперационных связей на национальном рынке.

Рис. 31. Долгосрочные последствия пандемии в области управления продажами (% от ответивших) (можно было выбрать несколько вариантов)

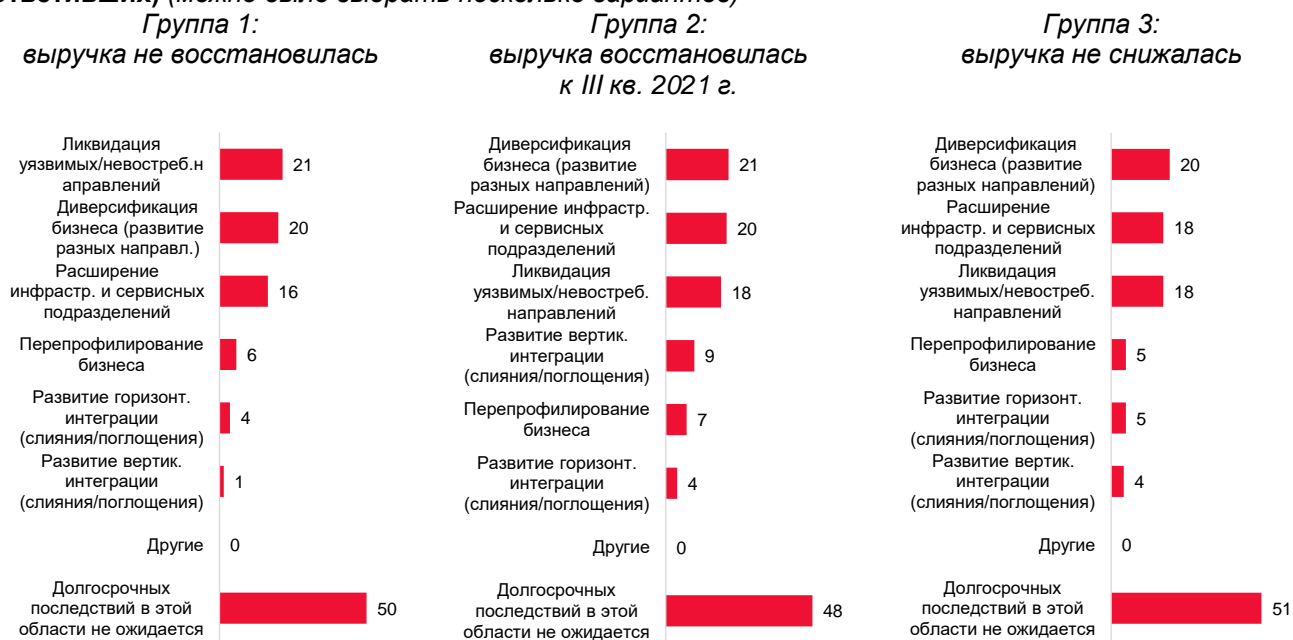


Источник: результаты опроса предприятий.

Изменения в области корпоративной структуры затронут каждое второе предприятие. Пандемия создала условия для развития новых направлений бизнеса, по которым

наблюдался значительный подъем. Но только 20% предприятий (в целом по выборке) планируют *диверсификацию бизнеса* в дальнейшем (Рис. 32). Около 19% компаний будут делать упор на *ликвидацию не востребовавшихся направлений* с целью сокращения операционных затрат. *Расширение инфраструктурных и сервисных подразделений*, которые обеспечивают устойчивость бизнеса, в ближайшие годы планируют лишь 18% производителей.

Рис. 32. Долгосрочные последствия пандемии в области корпоративной структуры (% от ответивших) (можно было выбрать несколько вариантов)



Источник: результаты опроса предприятий.

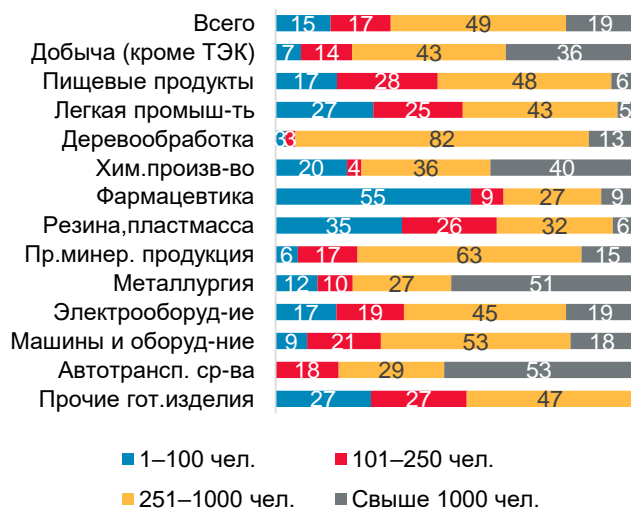
Таким образом, кризис вызвал существенные долгосрочные изменения. В новой реальности компании будут стремиться к пересмотру существующей бизнес-модели, которая будет направлена на снижение рисков, прежде всего, в области обеспечения безопасности сотрудников, обеспечения финансовой устойчивости предприятия и повышения надежности цепочек поставок. Соответствующие этим приоритетам изменения, такие как увеличение расходов на защиту здоровья и безопасности сотрудников, увеличение ФОТ для удержания существующих кадров, повышение маржинальности продаж и увеличение нормы запасов, потребуют дополнительных издержек предприятий и могут выступать в качестве проинфляционных факторов.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Характеристика выборки предприятий

В выборочную совокупность вошли 482 компании из основных подотраслей обрабатывающего и добывающего секторов экономики, за исключением топливно-энергетического комплекса (ОКВЭД 2: раздел С и раздел В (коды 07 и 08)). Респондентами являлись руководители предприятий или руководители экономических подразделений, которые имеют более широкое представление о деятельности организации в целом и ее стратегических планах развития. Опрос проводился путем рассылки анкет по электронным адресам участников опроса с последующим сбором информации от респондентов в электронном виде.

Рис. 33. Распределение выборки по численности занятых (%)



Источник: результаты опроса предприятий.

Рис. 34. Распределение предприятий по размерам (%) (по наибольшему критерию)¹⁰



Источники: результаты опроса предприятий, Росстат.

¹⁰ Федеральным законом Российской Федерации от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства» установлены критерии отнесения хозяйствующих субъектов к категориям малого и среднего предпринимательства. Средняя численность работников не должна превышать следующих предельных значений: для малых предприятий – до 100 человек включительно, для средних предприятий – от 101 до 250 человек включительно. Предприятия с численностью выше 250 человек относятся к крупным. Доход, полученный от осуществления предпринимательской деятельности за предшествующий календарный год, не должен превышать предельных значений, установленных Правительством Российской Федерации. В соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 04.04.2016 № 265 предельное значение дохода для малых предприятий – 800 млн рублей, для средних предприятий – 2 млрд рублей. Предприятия с доходом выше 2 млрд рублей относятся к крупным. Категория субъекта малого или среднего предпринимательства определяется в соответствии с наибольшим по значению условием из двух критериев.

Рис. 35. Распределение выборки по количеству предприятий в сравнении с генеральной совокупностью Росстата в 2018 г. (%)



Источник: результаты опроса предприятий.

Рис. 36. Распределение предприятий по формам собственности (%)



Источник: результаты опроса предприятий.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Перечень вопросов, используемых при опросе предприятий

1. Укажите вид деятельности по ОКВЭД 2.
2. Укажите количество человек, работающих в настоящее время на предприятии.
3. Когда выручка вашего предприятия вернулась/вернется к докризисным показателям?

Варианты ответов:

- 1) II квартал 2020 г.;
- 2) III квартал 2020 г.;
- 3) IV квартал 2020 г.;
- 4) I квартал 2021 г.;
- 5) II квартал 2021 г.;
- 6) III квартал 2021 г.;
- 7) IV квартал 2021 г.;
- 8) не ранее 2022 г.;
- 9) снижения не было.

4. Какова в 2020 г. была доля импортного сырья и материалов в себестоимости продукции, поставляемой продукции на экспорт (прямо или через посредников)?

Варианты ответов:

- 1) 0%;
- 2) 1–10%;
- 3) 11–25%;
- 4) 26–50%;
- 5) 51–75%;
- 6) 76–99%;
- 7) 100%.

5. Что мешало предприятию адаптироваться к меняющимся условиям ведения бизнеса в связи с COVID-19?

Варианты ответов:

- 1) мы полностью адаптировались к новым условиям;
- 2) высокая неопределенность политической и экономической ситуации при принятии стратегических решений;
- 3) дефицит квалифицированных кадров;
- 4) дефицит неквалифицированных трудовых ресурсов работников в связи с оттоком мигрантов;
- 5) снижение производительности труда в связи с переводом части сотрудников на удаленную работу;
- 6) недостаточный уровень цифровизации бизнес-процессов;
- 7) дефицит собственного капитала;
- 8) трудности привлечения банковских кредитов;
- 9) необходимость погашения существующей кредиторской задолженности;
- 10) низкий доступ к передовым технологиям;
- 11) нарушение цепочек поставок материалов и комплектующих;
- 12) прочее.

6. Какие бизнес-процессы потребовалось перестраивать прежде всего для сохранения бизнеса и выхода из кризиса?

Варианты ответов:

- 1) управление персоналом;
- 2) маркетинг;
- 3) планирование;
- 4) продажи онлайн;
- 5) продажи офлайн;
- 6) закупки сырья/материалов;
- 7) производство;
- 8) управление финансами;
- 9) хранение и логистика;
- 10) ИТ-обеспечение и связь;
- 11) стратегическое управление;
- 12) прочее.

7. Какие риски в связи COVID-19 оказывают наиболее сильное влияние на предприятие в 2021 г. (выберите не более трех)?

Варианты ответов:

- 1) колебания курсов валют;
- 2) геополитические риски;
- 3) эпидемические риски;
- 4) усиление протекционизма за рубежом;
- 5) киберугрозы;
- 6) консолидация вашей отрасли;
- 7) усиление госрегулирования предпринимательской деятельности в РФ;
- 8) структурные изменения спроса из-за пандемии;
- 9) замедление перехода к низкоуглеродным моделям производства;
- 10) снижение привлекательности отрасли для инвесторов;
- 11) прочее.

8. Какую долю сотрудников предприятия планируется перевести полностью на удаленный или на смешанный режим работы в ближайшие 12 месяцев?

Варианты ответов:

- 1) 0%;
- 2) 1–10%;
- 3) 11–20%;
- 4) 21–30%;
- 5) 31–40%;
- 6) 41–50%;
- 7) 51–70%;
- 8) 71–90%;
- 9) 91–99%;
- 10) 100%.

9. Будет ли работа в удаленном режиме оплачиваться меньше, чем в обычном режиме?

Варианты ответов:

- 1) да, для всех сотрудников, переведенных на удаленный формат;
- 2) да, для отдельных сотрудников, переведенных на удаленный формат;
- 3) нет.

10. По каким направлениям пандемия COVID-19 привела к изменению инвестиций в 2021 г. по сравнению с запланированными ранее (рост / нет изменений / снижение)?

Варианты ответов:

- 1) информационная безопасность;
- 2) развитие ИТ-инфраструктуры;
- 3) новые технологии / цифровизация;
- 4) реконструкция/модернизация/увеличение производственных мощностей;
- 5) повышение надежности (разработка планов непрерывности, создание резервных мощностей и инфраструктуры);
- 6) поиск, наем, программы обучения и развития сотрудников;
- 7) маркетинг и реклама;
- 8) здания, сооружения, общие капитальные затраты;
- 9) исследования и разработки;
- 10) экологическая, социальная и управленческая деятельность (ESG-факторы);
- 11) прочее.

11. Какие стратегии развития компании будут приоритетными в 2022 г. (выберите не более трех)?

- 1) выход на новые экспортные рынки;
- 2) выход на новые внутренние рынки;
- 3) увеличение своей доли на существующих рынках;
- 4) вывод на рынок новых продуктов/услуг;
- 5) сделки по слиянию/поглощению своих конкурентов;
- 6) увеличение денежных потоков;
- 7) сокращение операционных расходов;
- 8) рост капитальных расходов;
- 9) ускорение цифровизации бизнеса;
- 10) развитие человеческого капитала;

11) *другие.*

12. *Какие долгосрочные последствия пандемии COVID-19 для своей компании ожидаете?*

Варианты ответов:

В области поставок сырья и материалов:

- 1) *диверсификация структуры поставщиков;*
- 2) *переориентация на отечественных поставщиков;*
- 3) *переориентация на поставщиков из стран СНГ;*
- 4) *развитие собственного производства сырья и материалов;*
- 5) *увеличение нормы запасов сырья и материалов;*
- 6) *другие;*
- 7) *никаких долгосрочных последствий в этой области в связи с COVID-19 не ожидается.*

В области управления продажами:

- 1) *развитие онлайн-продаж;*
- 2) *выход на новые зарубежные рынки;*
- 3) *диверсификация каналов сбыта;*
- 4) *развитие собственной дистрибуции;*
- 5) *другие;*
- 6) *никаких долгосрочных последствий в этой области в связи с COVID-19 не ожидается.*

В области корпоративной структуры:

- 1) *диверсификация бизнеса (развитие разных направлений);*
- 2) *расширение инфраструктурных и сервисных подразделений, которые обеспечивают устойчивость бизнеса;*
- 3) *перепрофилирование бизнеса;*
- 4) *ликвидация уязвимых/невостребованных направлений бизнеса;*
- 5) *развитие горизонтальной интеграции (через сделки слияния/поглощения);*
- 6) *развитие вертикальной интеграции (через сделки слияния/поглощения);*
- 7) *другие;*
- 8) *никаких долгосрочных последствий в этой области в связи с COVID-19 не ожидается.*

В области финансовой устойчивости:

- 1) *формирование финансовой подушки на случай новых кризисов;*
- 2) *повышение маржинальности продаж, увеличение нормы прибыли на единицу продукции;*
- 3) *сокращение среднесрочных и долгосрочных инвестиционных программ;*
- 4) *увеличение среднесрочных и долгосрочных инвестиционных программ;*
- 5) *переход на новую бизнес-модель, предусматривающую более экономичное использование активов;*
- 6) *переоценка процесса бизнес-планирования – сценарное прогнозирование показателей деятельности предприятия;*
- 7) *другие;*
- 8) *никаких долгосрочных последствий в этой области в связи с COVID-19 не ожидается.*

В области управления персоналом:

- 1) перевод части сотрудников на дистанционный формат работы на постоянной основе;
- 2) оптимизация должностных обязанностей с целью сокращения числа сотрудников;
- 3) усиление акцента на защите здоровья и безопасности сотрудников;
- 4) снижение со временем потребности в сотрудниках в связи с ускоренной автоматизацией рабочих процессов и функций;
- 5) сокращение численности сотрудников в связи с переводом отдельных рабочих процессов и функций на аутсорсинг;
- 6) поиск новых квалифицированных специалистов для развития различных дополнительных услуг и предложения;
- 7) повышение уровня квалификации действующих сотрудников;
- 8) увеличение фонда оплаты труда для удержания действующих сотрудников;
- 9) увеличение фонда оплаты труда в связи со значительным оттоком мигрантов и заполнением кадрового дефицита работниками с более высокой заработной платой;
- 10) другие;
- 11) никаких долгосрочных последствий в этой области в связи с COVID-19 не ожидается.