

МОДЕЛИ УСТОЙЧИВОСТИ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ НОВОЙ НОРМАЛЬНОСТИ

Ершова Е.А.¹

¹Самарский государственный экономический университет, г. Самара, ул. Советской Армии, 141, email: ecun@sseu.ru

21 век часто именуют веком неопределенности – временем, когда прежние сценарии устаревают, а новые еще не появляются на горизонте. Однако никогда прежде неопределенность не ощущалась настолько остро, как в период пандемии COVID-19. «Черные лебеди» не являются по расписанию, однако в большинстве случаев человечество имеет представление о том, как переносить непредсказуемые удары судьбы, для нагрянувшей пандемии даже приблизительного сценария у нас на руках не оказалось. Коронавирус стал беспрецедентным вызовом, как для здоровья людей, так и для экономики всех стран, его влияние широко обсуждается в научной литературе. Только российский ущерб по данным макроэкономического обзора Национального рейтингового агентства (НРА) оценивается в 17,9 триллионов рублей [5]. В глобальном же масштабе к концу 2021 года составят семь триллионов долларов [6].

Статья посвящена анализу влиянию условий пандемии на российский бизнес в социально-экономическом разрезе. Предложены стратегии адаптации бизнес-процессов к новым реалиям с приведением примеров удачной их реализации и анализа эффективности до и после проведения изменений. В рамках каждой стратегии предложены различные инструменты оптимизации бизнес-процессов.

Ключевые слова: коронавирус, новая нормальность, малый и средний бизнес, стратегия, выручка, каналы сбыта, переориентирование производства, расширение производства.

BUSINESS SUSTAINABILITY MODELS IN THE CONTEXT OF NEW NORMALCY

Ershova E.A.¹

¹Samara State Economic University, Samara, st. Soviet Army, 141, email: ecun@sseu.ru

They say that the 21st century is the century of uncertainty. Old scenarios are dead and new ones have not appeared on the horizon yet. We have never felt more uncertainty before than during the COVID-19 pandemic. "Black Swans" are not on schedule, but in most cases, humanity has a plan of how to endure unpredictable blows of fate. For the pandemic we did not even have an approximate scenario in our hands. The coronavirus has become an unprecedented challenge, both for human health and for the economy of all countries, its impact is widely discussed in the scientific literature. According to the macroeconomic survey of the National Rating Agency (NRA), only Russian damage is estimated at 17.9 trillion rubles [5]. Globally, by the end of 2021, it will amount to seven trillion dollars [6]. Coronavirus affected the economics globally.

The article is about its impact on the small and medium-sized businesses in Russia in the key of socio-economic section. Moreover, basic strategies for adapting business processes to new realities are given with examples of its

successful implementation. Each strategy is illustrated with efficiency indicators and different business process optimization tools.

Keywords: coronavirus, new normalcy small and medium-sized business, strategy, revenue, digital, distribution channels, reorientation of production, expansion of production, cooperation.

Сталкиваться с глобальными вызовами человечеству не в новинку. По ходу развития цивилизации перед ним неоднократно возникали сложные проблемы, порой и планетарного характера. Но всё же это была далёкая предыстория, своего рода «инкубационный период» актуальных глобальных проблем. Коронавирусная угроза стала беспрецедентной для современного общества, прошедшего путь коренного развития со времен последних пандемий, которые до сих пор помнит история. Даже ООН назвала COVID-19 одной из величайших проблем в истории организации. «Новая нормальность» распространилась на все страны, и, конечно, напрямую коснулась российского социально-экономического устройства.

Анализ статистических данных показывает, что наиболее сильный удар пришелся на малый и средний бизнес. Казалось, положение крайне хрупкое, и ближайшее будущее не сулит ничего, кроме падения финансовых показателей, закрытия магазинов и остановки производств. Так, по данным портала Smarteka, формирующего карту самочувствия бизнеса на основе анализа состояния бизнеса в период эпидемии COVID-19 в реальном времени, выручка в целом по отраслям РФ снизилась на 83,11 %, в 33,87 % случаев снижение достигло критической отметки в 80%, а 5,66% респондентов оказались в ситуации неминуемого банкротства. На рисунке 1 можно наблюдать, как распределилась негативная динамика среди таких важнейших отраслей, как оптовая и розничная торговля (1); обрабатывающие производства и машиностроение (2); строительство, операции с недвижимостью (3); общепит, гостиничный бизнес (4); туризм, перевозка пассажиров и грузов (5); деятельность по предоставлению бытовых услуг гражданам (6).

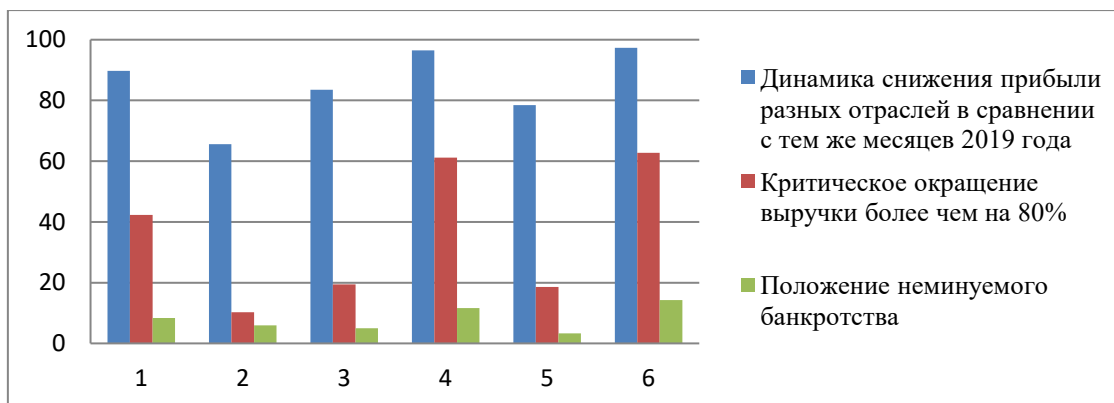


Рисунок 1 – Состояние отраслей российского бизнеса в период пандемии за октябрь 2020 года [9].

Однако, пока человечество привыкало к «новой нормальности», внедряя термины «самоизоляция», «социальная дистанция» и «удаленная работа» в повседневное использование, некоторые игроки на рынке проявили большую гибкость и не просто созерцали, а извлекали из хаоса выгоду.

По данным Торгово-промышленной палаты (ТПП) 13% предприятий малого и среднего бизнеса адаптировались к работе в условиях пандемии и экономического кризиса [7]. Можно интерпретировать данное утверждение в негативном ключе, ведь остальные 87% остались за бортом, но сосредоточим своё внимание на тех, кто сумел оперативно трансформировать свой бизнес. Практика показала, что российские компании отдавали предпочтение трем основным стратегиям адаптации к новым реалиям: поиску новых каналов сбыта; переориентирование производства; расширение инфраструктуры и поиск сотрудничества.

В рамках первой названной стратегии, компаниям пришлось углубиться в сферу digital, заручившись поддержкой наиболее эффективного инструмента онлайн-продаж. Режим самоизоляции существенно изменил поведение потенциального потребителя и, как следствие, структуру рынка. Люди стали больше времени проводить в интернете. По данным Data Insight, в период пандемии рынок онлайн-торговли в России вырос на 40% и достиг 60—65 млн человек. По итогам 2020 года аналитики агентства прогнозируют рост рынка на 20%. Бренды начали выделять значительную часть рекламных бюджетов на онлайн пространство в ущерб размещению наружной рекламы, что дало возможность для охвата широкой целевой аудитории, несмотря на непростые времена. Выиграли те, кто частично или полностью отказался от физических точек продаж.

Такие крупные непродуктовые российские ритейлеры, как Wildberries, Ozon, группа «М.Видео-Эльдорадо», Lamoda, «Ситилинк», «Связной», DNS, ПЭК, Voxberry, «Снежная королева», «Спортмастер», Avito и «Эконика» разработали между собой особое соглашение, регламентирующее правила работы в условиях пандемии COVID-19. Перечисленные участники обязались закрыть торговые залы в магазинах, расположенных по всей стране, запретить прием наличных средств и выдавать только предоплаченные заказы. Соблюдение условий соглашения осуществлялось Ассоциацией компаний интернет-торговли (АКИТ).

Об эффективности принятых мер говорят цифры. Так, оборот Ozon во II квартале 2020 г. вырос на 188% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года – до 45,8 млрд руб. с НДС. За первое полугодие оборот вырос на 152% – до 77,4 млрд руб. Представленные темпы роста превысили показатели еще одного участника соглашения - крупнейшего российского маркетплейса Wildberries, который, в свою очередь, тоже успешно перенёс удар пандемии и показал положительную динамику. Оборот Wildberries во II квартале вырос на 123%, а объемы продаж за II квартал были зафиксированы на отметке 103,4 млрд руб.

«Спортмастеру» - компании розничной торговли спорттоварами, которая всегда делала ставку на офлайн, соглашение дало возможность договориться о представлении части ассортимента товаров на маркетплейсе Lamoda, чтобы компенсировать потери недополученного дохода и справиться с ударом пандемии.

Помимо онлайн-торговли, извлечь выгоду из ситуации смогли и иные компании интернет-сектора: гейминг (по данным онлайн-сервиса цифрового распространения компьютерных игр и программ Steam, уже к 15 марта посещаемость игровой платформы достигла рекордных 20 миллионов человек, а количество покупок дополнительного контента с начала года увеличилось более чем на 20%); стриминговые сервисы (с января по сентябрь 2020 года привлечённые ими фонды составили около \$15,93 млрд.), службы доставки.

Если по итогам 2019 года на оборот продуктов питания через интернет приходилось лишь 45 млрд. рублей, то, по оценкам аналитического агентства INFOLine, в 2020 году показатели увеличились ровно в три раза — общий объем продаж составил около 135 млрд. рублей. Ведущим игроком по обороту онлайн-продаж продуктами питания в России по итогам II квартала 2020 года впервые стала X5 Retail Group, запустив в дополнение к экспресс-доставке из магазинов "Пятерочка" аналогичный сервис для супермаркетов "Перекресток". Благодаря данному решению, общая выручка за апрель-июнь составила 5,1 млрд. рублей, достигнув пика в 2,1 млрд. в мае, а количество заказов в онлайн-супермаркете "Перекресток" превысило 885 тыс. во II квартале, показав прирост более чем в 3 раза в сравнении с 2019 годом.

Хорошую динамику продемонстрировали еще два востребованных сервиса доставки: выручка «Яндекс.Лавки» за II квартал составила 2,3 млрд. рублей; а спрос на услуги «Самоката» увеличился в 3,5 раза по сравнению с докризисным периодом.

Примечательно, что приверженность интернет-покупкам останется с нами и после пандемии. Свидетельствует об этом статистика того же «Яндекса»: в фудтех-проектах прирост аудитории составил более 120%, из них свыше половины новых пользователей не отказали своим новоиспеченным цифровым привычкам, обретенным во время самоизоляции и продолжили пользоваться доставкой.

Стратегия переориентирования производства подразумевает внедрение нового продукта или услуги с использованием организацией прежней инфраструктуры. Коронавирус оказал огромное влияние на уровень потребительского спроса, которое проявилось в резком падении спроса на ряд товаров и услуг, что неминуемо привело к недоиспользованию производственных мощностей. При этом эпидемиологическая обстановка спровоцировало взрывной рост спроса на товары для дезинфекции и

стерилизации (увеличение спроса на рекордные 21 021% [9]) и средства индивидуальной защиты.

Ряд организаций использовали сформировавшийся сдвиг в структуре спроса в свою пользу, переориентировав существующую инфраструктуру для производства новых товаров и услуг. Например, российский бренд косметики MIXIT с 16 марта выпускал исключительно антисептическую продукцию по 20 тысяч единиц антисептиков в день, параллельно реализуя продукцию, выпущенную до карантина. По данным компании, ежедневный уровень продаж держался на отметке в 15-17 тысяч санитайзеров. Подобную стратегию переориентирования части производства на выпуск товаров для борьбы с распространением коронавируса выбрала для себя еще одна российская парфюмерно-косметическая компания Faberlic.

Отечественный производитель танцевальной обуви, одежды и аксессуаров Grishko успешно адаптировал 30% производства на изготовление медицинских халатов, масок, и одноразовых бахил.

Как уже было упомянуто ранее, изменение структуры спроса ввиду пандемии не на всех товарах и услугах сказывался негативно, некоторые компании столкнулись с колоссально возросшим спросом, что потребовало от них оперативного увеличения производственных мощностей через расширение инфраструктуры. Для них наиболее эффективной оказалась стратегия взаимодействия с внешними контрагентами.

Примером её успешной реализации выступает сотрудничество «Ашан ритэйл Россия» с одним из крупнейших сервисов доставки в России iGoods. В период самоизоляции количество онлайн-заказов было так велико, что ритэйлер перестал самостоятельно справляться с их обработкой. Совместная работа с iGoods дало свои плоды уже в течении первых трех месяцев: сумма товаров на доставке превысила 1,2 миллиарда рублей, что оказалось в два раза больше уровня 2019 года. Последовали примеру «Ашана» такие маркетплейсы как «Лента», «Карусель», «ВкусВилл» и «Азбука Вкуса».

Таким образом, последствия пандемии нельзя переоценить, она стала настоящей проверкой на прочность как для бизнеса, так и для всего человечества. Переход на удалённый режим работы и самоизоляция заставили каждого из нас пересмотреть свои ценности и расставить приоритеты, сместить фокус и посмотреть на происходящее под новым углом, ответив себе на вопрос «а так ли я жил?». То же случилось с большинством компаний: коронавирус проявил все слабые стороны ведения бизнеса, поэтому они были вынуждены дать ответ на вопрос «а так ли мы работали?» оперативно и без философских размышлений. Игроки на рынке, у которых получилось среагировать быстро, не только сохранили свои позиции, но и добились прорывных показателей.

События изменили привычки потребителей, сделав существование в онлайн важнейшим условием динамичного развития бизнеса. Произошла структурная трансформация рынка рекламы и изменение организации производства ввиду роста и падения спроса, временного закрытия офисов и многих иных факторов. При этом пандемия способствовала стремительному переходу к цифровизации и онлайн-способов ведения бизнеса. Она показала, что грамотный подход позволяет большинству компаний оставаться конкурентоспособными и продолжать успешно функционировать независимо от выбранной стратегии. И хотя спрогнозировать все последствия текущего кризиса крайне сложно, стоит помнить: если проблемы – это скрытые возможности, то кризис – это золотое время.

Список литературы

1. Белов В.Б. COVID-19 - game changer европейской экономики // Научно-аналитический вестник Института Европы РАН. 2020. № 3 (15). С. 4-12.
2. Паздникова Н.П., Глазкова Н.Г., Буреш Д.С. COVID-19: влияние нового типа коронавирусной инфекции на национальную экономику // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Т. 10. № 2-1. С. 169-177.
3. Хмелева Г.А., Домрачева А.А. COVID 19: время для перезагрузки стратегии и проектов региона. В сборнике: Национальная безопасность России: актуальные аспекты. сборник избранных статей Всероссийской научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 2020. С. 62-66.
4. Официальный сайт рейтингового агентства НРА [Электронный ресурс] // URL: <https://www.ra-national.ru/ru/node/63643> (дата обращения - 23.10.2020)
5. Официальный сайт Всемирного банка [Электронный ресурс] // URL: <https://www.worldbank.org/en/research/commodity-markets> (дата обращения - 22.01.2021)
6. Официальный сайт Торгово-промышленной палаты РФ [Электронный ресурс] // URL: <https://tpprf.ru/ru/news/sergey-katyrin-okolo-13-rossiyskikh-biznesmenov-adaptirovalis-k-rabote-v-usloviyakh-pandemii-i358606/> (дата обращения - 23.01.2021)